



# **BİDGE Yayınları**

Kamu Yönetiminde Güncel Tartışmalar -I-

**Editör:** Doç. Dr. Mehmet Burhanettin COŞKUN

ISBN: 978-625-372-440-5

1. Baskı

Sayfa Düzeni: Gözde YÜCEL

Yayınlama Tarihi: 25.12.2024

BİDGE Yayınları

Bu eserin bütün hakları saklıdır. Kaynak gösterilerek tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının ve editörün yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.

Sertifika No: 71374

Yayın hakları © BİDGE Yayınları

[www.bidgeyayinlari.com.tr](http://www.bidgeyayinlari.com.tr) - [bidgeyayinlari@gmail.com](mailto:bidgeyayinlari@gmail.com)

Krc Bilişim Ticaret ve Organizasyon Ltd. Şti.

Güzeltepe Mahallesi Abidin Daver Sokak Sefer Apartmanı No: 7/9 Çankaya /  
Ankara



# İçindekiler

Orman Yangınlarında, Küresel Isınmanın Etkisi ve Büyükşehir Belediyelerinin Rolü .....	5
Gökhan KARAYÜNLÜ .....	5
Murat ERCAN.....	5
Afetlerde Kriz Yönetimi: Temel Kavramlar ve İlkeler.....	34
Murat TATOĞLU .....	34
Örgütlerde Dijital Dönüşüm.....	56
Oktay ALKUŞ .....	56
Türkiye’de Sosyal Belediyecilik Anlayışı ve Sorunları.....	103
Yeliz KARADENİZ .....	103
Kamu Yönetiminde Ödül ve Ceza Uygulamalarında Türkiye Fransa Karşılaştırması .....	134
Recep MACİT .....	134
Kamu Yönetiminde Dönüşüm: Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Küresel ve Yerel Yansımaları .....	160
Ayşe BOZKURT .....	160
Rekabetin Anatomisi: Michael Porter’ın Beş Güç Analizi ve Rekabet Avantajı Teorisiyle Stratejik Başarıya Giden Yol .....	199
Demet DÖNMEZ .....	199
Stratejik Düşüncenin Evrimi: Henry Mintzberg’in Dinamik ve Öğrenme Odaklı Strateji Yaklaşımları ile Örgütsel Yapının Yeniden Şekillenmesi .....	215
Demet DÖNMEZ .....	215
Kamu Yönetiminde Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve Afet Politikaları İlişkisi .....	229
Bektaş SARI .....	229

Kamu Yönetimi Temel Sorunları ve Demokratik Hukuk Devleti	256
Polat TUNÇER.....	256
Arama Kurtarma Çalışmalarında ve İnsani Yardım Faaliyetlerinde Sınırları Aşan Yönetim Anlayışı: Uluslararası Afet Yönetimi ....	306
Murat Can DURUEL.....	306
Kamu Yönetişimi: Kavramsal Çerçeve ve Uygulama .....	328
Murat TATOĞLU .....	328
Kamu Yönetiminde Etkinlik ve Verimlilik: İktisadi Yaklaşımlar	360
Perihan GÖZÜM .....	360
Orhan DELİGÖZ.....	360
Participatory Governance in the UK: Insights from Bristol's Inclusive Decision-Making Practices.....	398
Ahmet Said UZEL.....	398
Strategic Human Resources Management In Disasters: International Comparative Training And Development Models.....	435
Adnan KARATAŞ .....	435

# BÖLÜM I

## Orman Yangınlarında, Küresel Isınmanın Etkisi ve Büyükşehir Belediyelerinin Rolü

**Gökhan KARAYÜNLÜ<sup>1</sup>**  
**Murat ERCAN<sup>2</sup>**

### Giriş

Son yıllarda artan orman yangınları, dünya genelinde önemli bir çevresel ve sosyoekonomik sorun haline gelmiştir. Ortaya çıkan yangınlar sadece maddi hasara ve can kaybına yol açmakla kalmayıp, aynı zamanda biyolojik çeşitliliği de tehdit etmektedir. Bilimsel araştırmalar, küresel ısınmanın orman yangınlarının sıklığını ve şiddetini artıran önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

---

<sup>1</sup> Dr. EGM, Mersin, ORCID No: 0009-0000-8886-9859, gokhankarayunlu@hotmail.com

<sup>2</sup> Öğr. Gör., Çankırı Karatekin Üniversitesi SBMYO, Çankırı, ORCID No: 0009-0007-0824-3524, muratercan@karatekin.edu.tr

Orman yangınlarına müdahale etmek ve söndürmekle yetkili olan kurum, Orman Genel Müdürlüğüdür. 2012 yılında 6360 Sayılı Kanunla yerel yönetimlere ilişkin olarak, köklü değişiklikler yapılmıştır. 6360 Sayılı Kanun ile büyükşehir belediyesi statüsüne sahip olan kentlerde, köyler ve beldeler kapatılarak mahalleye dönüştürülmüştür. Mahalleye dönüştürülen kırsal bölgeler sonrasında, ülke genelinde köylerin sayısı azalmış ve kırsal alanlar ile kentsel alanların ayrıştırılması noktasında netlik bulunmamaktadır. Büyükşehir belediyeleri sorumluluk sınırları içerisinde ortaya çıkan orman yangınlarına müdahale süreci, Orman Genel Müdürlüğü ve büyükşehir belediyelerinin ortaklaşa hareket etmesi ve koordineli çalışması gerektiğinin kaçınılmaz olduğunu fiilen göstermiştir. Merkezi hükümet ve büyükşehir belediyeleri, yangın ihtimalinin yüksek olduğu yerleşim bölgelerinde yangını önlemeye yönelik fizibilite ve risk çalışmalarını yapmalıdır. Ayrıca bahse konu yerleşim bölgelerinde yaşayanların yangın anında yapması gerekenleri, hem yazılı hem de görsel iletişim aygıtlarıyla anlatılmalıdırlar. Büyükşehir belediyeleri; ormanlık alanlarda yangına müdahaleyi daha da kolaylaştıracak tedbirleri, kent valiliğiyle koordineli olarak hazırlamalıdır. Orman yangınlarına yönelik yapılan alt yapı çalışmaları, yangınlara müdahaleyi daha hızlı hale getirirken, yangının ortaya çıkartacağı olumsuz sonuçları azaltabilecektir.

Çalışmada; küresel ısınmanın orman yangınlarına etkisini detaylı bir şekilde anlatılacaktır. Orman yangınlarında büyükşehir belediyelerinin yapması gerekenler, alabileceği tedbirler ve diğer kurumlarla ilişkisine değinilecektir. Bu çalışma; büyükşehir belediyelerinin orman yangınlarındaki görevlerini, küresel ısınma ve

orman yangınları arasındaki bağlantıyı daha iyi anlamamıza ve bu sorunun çözümüne katkıda bulunmamıza yardımcı olacaktır (IPCC, 2021).

### **1.Küresel Isınma Ve Orman Yangınları Arasındaki Bağlantının Güncelliği**

Küresel köy haline gelmiş olan dünyada hemen her alanda gelişmeler (Kalaycı ve Göç, 2023) toplumları neredeyse aynı düzeyde etkilemektedir. Dünyanın oluşumundan beri ormanlar, atmosferdeki karbondioksiti (CO<sub>2</sub>) emerek ve oksijeni (O<sub>2</sub>) serbest bırakarak küresel iklimde kritik bir rol oynamıştır (Schlesinger, 1996). Bu denge, fotosentez ve solunum gibi biyokimyasal süreçler tarafından sağlanır. Fosil yakıtların yakılması ve arazi kullanımındaki değişiklikler gibi insan faaliyetleri, atmosferdeki CO<sub>2</sub> seviyelerini artırarak küresel ısınmaya yol açmaktadır. Bu durum, ormanları ve küresel iklim arasındaki ilişkiyi daha da karmaşık hale getirmektedir (Yıldız, O., & Dönmez, A. H., 2021).

### **2.Ormanların Fotosentez ve Karbon Sequestration'daki Rolü**

Fotosentez, bitkilerin güneş enerjisini kullanarak CO<sub>2</sub> ve suyu glikoza ve O<sub>2</sub>'ye dönüştürdüğü bir süreçtir (Schlesinger, 1996). Bu süreçte ormanlar, atmosferdeki CO<sub>2</sub>'yi önemli ölçüde absorbe ederek karbon döngüsünde kritik bir rol oynar. Ormanların biyokütlesi ve topraklarda depolanan karbon miktarı, atmosferdeki CO<sub>2</sub> seviyelerini doğrudan etkiler (Landsberg & Waring, 2014).

### **3.Küresel Isınmanın Ormanlara Etkileri**

Küresel ısınma, ormanları birçok yönden etkilemektedir. Artan sıcaklıklar ve değişen yağış modelleri, kuraklık, böcek istilası ve yangın gibi riskleri artırır (Landsberg & Waring, 2014). Bu

durum, ormanların biokütle üretimini ve karbon depolama kapasitesini olumsuz etkiler.

#### **4.Ormanların Küresel Isınmaya Etkileri**

Ormanlar, küresel ısınmayı azaltmada önemli bir rol oynayabilir. Fotosentez yoluyla CO<sub>2</sub> absorbe ederek ve toprakta karbon depolayarak atmosferdeki sera gazı seviyelerini düşürmeye yardımcı olurlar. Aynı zamanda, ormanlar erozyonu önler, su kalitesini artırır ve bio çeşitliliği korur.

#### **5.Arazi Kullanımındaki Değişikliklerin Etkileri**

Ormanların tahrip edilmesi ve arazi kullanımındaki değişiklikler, atmosferdeki CO<sub>2</sub> seviyelerini önemli ölçüde artırmaktadır. Özellikle Amazon yağmur ormanlarının tahrip edilmesi, küresel ısınmaya önemli katkıda bulunmaktadır (Landsberg & Waring, 2014).

Küresel ısınma ve ormanlar arasındaki ilişki karmaşık ve karşılıklıdır. Ormanlar, küresel ısınmayı azaltmada önemli bir rol oynayabilir. Aynı zamanda, küresel ısınma da ormanları birçok yönden olumsuz etkilemektedir. Ormanların korunması ve sürdürülebilir şekilde yönetilmesi, küresel ısınma ile mücadelede kritik önem taşımaktadır.

Dünyanın iklimi, jeolojik zaman ölçeğinde sürekli değişim halinde olmuştur (Gardner ve ark., 1996). Soğuk ve sıcak dönemler, doğal bir döngünün parçası olarak tarih boyunca gözlemlenmiştir. Fakat son 200 yıldır insan kaynaklı faaliyetlerin etkisiyle bu değişimin hızı oldukça artmıştır. Bu hızlı değişim sadece ormanları değil, diğer tüm doğal ekosistemleri de etkilemektedir. Canlılar ve ekosistemler, jeolojik zaman ölçeğindeki kademeli değişimlere



uyum sağlayabilse de, günümüzdeki ani değişimlere ayak uydurmakta zorlanmaktadır. Yıldız, O., & Dönmez, A. H. (2021).

Ormanlar, küresel ısınmadan hem etkilenmekte hem de bu ısınmanın etkilerini azaltmada önemli bir rol oynamaktadır. Fotosentez yoluyla atmosferdeki CO<sub>2</sub>'yi absorbe ederek ve toprakta karbon depolayarak sera gazı seviyelerini düşürmeye yardımcı olurlar. Fakat nüfus artışı ve değişen yaşam tarzları, ormanlar üzerinde yoğun bir baskı oluşturmaktadır. Dünyadaki ormanlar, geçmişte olduğu kadar geniş alanlara yayılmamakta ve atmosfere salınan CO<sub>2</sub>'nin sadece %20'sini absorbe edebilmektedir (Circarese ve ark., 2005; Landsberg ve Waring, 2014).

Küresel ısınma, kuraklık, yangın ve taşkın gibi olayların sıklığını ve şiddetini de değiştirmektedir. Küresel ısınmanın etkilerini azaltmak için çaba gösterilse de, bu değişimleri tamamen geri döndürmek için artık çok geç olabilir. Örneğin, şu anda dünyanın karasal alanlarının 1/3'ü ormanlarla kaplıdır. Tüm karasal alanları ormanlarla kaplamak bile, fosil yakıtların atmosfere saldığı CO<sub>2</sub>'yi absorbe etmek için yeterli olmayacaktır.

Yangın, ışık, sıcaklık ve yağmur gibi ekosistemin doğal bir bileşenidir. Akdeniz havzasında binlerce yıldır var olan yangınlar, bölgenin ekolojik sisteminin şekillenmesinde önemli rol oynamıştır (Blondel ve ark., 2010).

## **6.Yangının Tarihi ve Etkileri**

Yaklaşık 3.5 milyon yıl önce Afrika'da evrimleşen insan, yangını yaşam alanlarını dönüştürmek için kullandığı ilk ve en etkili araçlardan biridir (Kimmins, 1996; Landsberg & Waring, 2014). Akdeniz havzasında insanlar yanma olgusunu 400 bin yıldan beridir

kullanılmaktadır (Barbero ve ark., 1998). Son 10 bin yılda tarım alanları açmak, otlak oluşturmak ve korunmak amacıyla vejetasyonu değiştirecek önemde yangın kullanımı yaygınlaşmıştır. 20. yüzyılın başından itibaren ise yangın sıklığında önemli bir artış gözlemlenmiştir (Thirgood, 1981; Clark, 1993; Blondel ve ark., 2010). Yangın En geniş kavramda yanma olgunun kontrol dışına çıkması olarak tanımladığımız kavramsal çerçevede yangının birçok çıkış sebepleri bulunmakta genel kavramda yangının çıkış nedenlerinde doğa olayları nedeniyle yer alan doğa olaylarının yanında yangının çıkış nedenlerine uzun vadede de artık küresel ısınmanın da katılması gerekliliği artık bilim insanları tarafından da katılan bir görüş olarak karşımıza çıkmaktadır.

## **7.Bilimsel Perspektif ve Politika Önerileri**

Bilim sadece geçmişi ve şimdikiyi analiz etmez, aynı zamanda geleceği tahmin etmeyi de amaçlar. Bu nedenle var olan olguya karşı nasıl bir politika geliştirilmesi gerektiği de tartışılmalıdır.

Orman yangınlarına ilişkin politika önerilerini sıralayacak olursak:

- Yangına uyum sağlayabilen orman yapılarının oluşturulması
- Yangın riskinin azaltılması için arazi kullanım planlarının gözden geçirilmesi
- Yangın söndürme ve rehabilitasyon çalışmaları için kaynakların artırılması
- Yangın konusunda kamuoyunun bilinçlendirilmesi

Yangınla mücadele etmek yerine, yangınla yaşamayı öğrenmeye odaklanan yeni bir yangın politikası gereklidir. Bu politika, bilimsel bulgulara dayalı olmalı ve tüm paydaşların katılımıyla geliştirilmelidir.

## **8.Küresel Isınma, Temel Nedenleri Ve Etkileri**

Dünya'nın atmosferi, çeşitli gazlardan oluşan bir karışım halindedir. Güneş ışınları atmosferi geçerek yeryüzüne ulaşırken, atmosferdeki bazı gazlar bu ışınların bir kısmını absorbe ederek ısıya dönüştürür ve yeryüzünün ısınmasını sağlar. Bu gazlar arasında karbondioksit (CO<sub>2</sub>), metan (CH<sub>4</sub>), nitroz oksit (N<sub>2</sub>O), ozon (O<sub>3</sub>) ve kloroflorokarbonlar (CFC'ler) yer alır. Bu gazların ısıyı tutma özelliğine sera etkisi denir. Sera etkisi, denizlerin ve okyanusların donmasını önleyerek yeryüzünde yaşamın devamı için gerekli olan sıcaklığı sağlar. Sanayi Devrimi'nden bu yana insan faaliyetleri sonucunda atmosfere salınan sera gazı miktarında önemli bir artış meydana gelmiştir. Bu artış, küresel ısınma olarak bilinen ve yeryüzünün ortalama sıcaklığında gözlenen artışa yol açmaktadır. Küresel ısınma, kuraklık, sel, fırtına gibi aşırı hava olaylarının sıklığını ve şiddetini artırmakta, deniz seviyesinin yükselmesine ve buzulların erimesine neden olmaktadır.

## **9.Küresel Isınmanın Nedenleri:**

Küresel ısınmayı ortaya çıkaran nedenlere ilişkin olarak önemli birkaç konu başlığına aşağıda değinilmiştir.

**Sanayi Devrimi ve Nüfus Artışı:** Sanayi Devrimi, kömür ve petrol gibi fosil yakıtların yoğun kullanımı ile karakterize olmuştur. Bu yakıtların yakılması, atmosfere büyük miktarda CO<sub>2</sub> ve diğer sera gazları salınımına yol açmıştır. 20. yüzyılın ortalarından itibaren

ise nüfus artışı ve kentleşmenin hızlanması, enerji ve diğer kaynaklara olan talebi artırmıştır. Bu durum, fosil yakıt kullanımının daha da artmasına ve sera gazı emisyonlarının yükselmesine neden olmuştur.

**Ormanların Tahribatı:** Ormanlar, atmosferdeki CO<sub>2</sub>'yi absorbe ederek önemli bir sera gazı sinki görevi görmektedir. Ancak, tarım arazilerinin genişletilmesi, kentleşme ve orman yangınları gibi nedenlerle ormanların tahrip edilmesi, atmosfere salınan CO<sub>2</sub> miktarının artmasına katkıda bulunmaktadır.

**Tarımsal Faaliyetler:** Tarımsal faaliyetler, metan (CH<sub>4</sub>) ve nitroz oksit (N<sub>2</sub>O) gibi sera gazlarının emisyonuna önemli bir kaynak oluşturmaktadır. Hayvansal üretim, gübre kullanımı ve pirinç tarımı, bu gazların emisyonlarının artmasında önemli rol oynamaktadır.

**Sanayi Emisyonları:** Endüstriyel faaliyetler, atmosfere CO<sub>2</sub>, CH<sub>4</sub> ve N<sub>2</sub>O gibi sera gazlarının yanı sıra, kloroflorokarbonlar (CFC'ler) gibi diğer sera gazları da salınmaktadır. CFC'ler, ozon tabakasının incelmeye ve güneş ışınlarının daha fazla yeryüzüne ulaşmasına neden olarak küresel ısınmaya katkıda bulunmaktadır.

Küresel ısınma, insanlığın karşı karşıya olduğu en önemli sorunlardan biridir. Bu sorunun çözümü için sera gazı emisyonlarının azaltılması için acil adımlar atılması gerekmektedir. Bu amaçla, enerji kaynaklarının çeşitlendirilmesi, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının artırılması, ormanların korunması ve sürdürülebilir tarım uygulamalarının benimsenmesi gibi birçok alanda çalışmalar yapılması gerekmektedir.

## **10.Küresel Isınmaya Neden Olan Gazlar ve Özellikleri**

Küresel ısınma, insan aktiviteleri sonucu atmosfere salınan sera gazlarının miktarındaki artıştan kaynaklanan yeryüzü sıcaklığının yükselmesidir. Sanayi Devrimi'nden itibaren insan faaliyetlerinin yoğunlaşması, teknolojinin gelişmesi ve yaşam standartlarının yükselmesi, sera gazı emisyonlarında artışa yol açmıştır. Özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren bu artış hızlanmış ve küresel ısınmanın etkileri belirgin hale gelmiştir. Bu durum, insan ve diğer canlı türleri için büyük bir tehdit oluşturmaktadır (Bozoğlu ve ark., 2002; Öztürk, 2003).

Çevre ve Orman Bakanlığı'nın araştırmasına göre insan aktiviteleri küresel ısınmaya şu şekilde katkıda bulunmaktadır: Enerji kullanımı: %49, Sanayi: %24, Ormanların yakılması ve tahribi: %14, Tarımsal faaliyetler: %13'dür. Diğer araştırmalar da insan kaynaklı enerji kullanımının küresel ısınmaya en büyük katkıyı sağladığını göstermektedir (Kadıoğlu, 2002; Türe, 2003; [www.cevreorman.gov.tr](http://www.cevreorman.gov.tr)).

Sera Etkisi: Güneşten gelen ve atmosfere yansıyan kızılötesi ışınlar, sera gazları tarafından tutularak uzaya geri dönmesi engellenir. Bu durum, yeryüzünün ısınmasına neden olur. Atmosferdeki sera gazı miktarı arttıkça sera etkisi de artar (Kadıoğlu, 2001; [www.meteoroloji.org.tr](http://www.meteoroloji.org.tr)).

### **Karbondiyoksit Gazı (CO<sub>2</sub>):**

Küresel ısınmanın en önemli nedenlerinden biri, atmosfere salınan sera gazlarıdır. Bu gazlar arasında en büyük paya (%82) sahip olan karbondiyoksit (CO<sub>2</sub>), Sanayi Devrimi'nden bu yana insan faaliyetleri sonucu önemli ölçüde artmıştır.

CO2 Kaynakları: İnsan faaliyetleri sonucu atmosfere salınan CO2'nin büyük bir kısmı yoğun olarak kullanılan fosil yakıtlardan (kömür, petrol, doğalgaz) kaynaklanmaktadır. Fosil yakıtların yakılması, CO2'nin yanı sıra diğer sera gazlarını da atmosfere salmaktadır. Ormanların tahrip edilmesi ve tarımsal faaliyetler de CO2 emisyonlarına katkıda bulunmaktadır (IPCC, 2021).

CO2'nin Etkileri: Atmosferdeki CO2 artışı, küresel ısınmanın en önemli itici güçlerinden biridir. CO2, atmosferdeki ısıyı hapsederek yeryüzünün ısınmasına neden olmaktadır. Küresel ısınmanın ise aşırı hava olayları, deniz seviyesinin yükselmesi, gıda güvenliğinde riskler ve biyolojik çeşitlilikte azalma gibi birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır (IPCC, 2021).

Küresel ısınmayı ve CO2 emisyonlarını kontrol altına almak için acil adımlar atılması gerekmektedir. Bunu yapmanın en önemli yolu, fosil yakıtlara olan bağımlılığımızı azaltmak ve yenilenebilir enerji kaynaklarına geçişi hızlandırmaktır. Ormanların korunması ve sürdürülebilir tarım uygulamalarının benimsenmesi de CO2 emisyonlarını azaltmada önemli rol oynayabilir.

### **Metan Gazı (CH4):**

Metan (CH4), karbondioksitten (CO2) sonra atmosferdeki en önemli sera gazıdır. Sanayi Devrimi'nden bu yana atmosferdeki metan konsantrasyonu %151 oranında artmış ve artmaya devam etmektedir (IPCC, 2021). Bu artış, küresel ısınmada önemli bir rol oynamaktadır.

### **Metan Kaynakları:**

Mevcut metan gazı salınımının yaklaşık yarısı insan aktivitelerinden kaynaklanmaktadır. Başlıca kaynaklar şunlardır:

Fosil yakıt kullanımı: Kömür, petrol ve doğalgaz gibi fosil yakıtların üretimi, işlenmesi ve yakılması metan emisyonlarına yol açmaktadır.

Atık ve artıkların gömülmesi: Çöplüklerde ayrıştırılmadan gömülme işlemi metan gazının oluşmasına neden olmaktadır.

Hayvan yetiştiriciliği: Sindirim sistemi ve gübre yönetimi, hayvancılıkta önemli metan emisyonu kaynaklarıdır.

Pirinç tarımı: Sulak pirinç tarlaları, metan üreten mikroorganizmalar için uygun bir ortam oluşturmaktadır.

Metan Emisyonlarının Azaltılması için aşağıdaki adımlar atılabilir:

Fosil yakıtlara olan bağımlılığımızı azaltmak ve yenilenebilir enerji kaynaklarına geçişi hızlandırmak.

Atık ve artıkların geri dönüşümünü ve kompostlaştırmayı teşvik etmek.

Hayvancılıkta daha sürdürülebilir yöntemler uygulamak.

Sulak pirinç tarımı için metan emisyonlarını azaltan teknikler geliştirmek ve uygulamak.

Metan emisyonlarını azaltmak, küresel ısınmayı kontrol altına almak için kritik öneme sahiptir. Bu konuda acil adımlar atılması gerekmektedir.

### **Diazotoksit (N<sub>2</sub>O): Küresel Isınmaya Katkıda Bulunan Bir Gaz**

Diazotoksit (N<sub>2</sub>O), diğer adıyla azot protoksit, sera gazı etkisine sahip bir moleküldür. Sanayi Devrimi'nden bu yana atmosferdeki N<sub>2</sub>O konsantrasyonu %17 oranında artmış ve artmaya

devam etmektedir (IPCC, 2021). Bu artış, küresel ısınmaya katkıda bulunmaktadır.

Atmosfere N<sub>2</sub>O salınımının başlıca kaynakları şunlardır:

Tarıma açık toprakların kullanımı, gübreleme ve azotlu bileşiklerin kullanımı N<sub>2</sub>O emisyonlarının önemli bir kaynağını oluşturmaktadır. Nitrik asit ve diğer azotlu bileşiklerin üretimi N<sub>2</sub>O emisyonlarına yol açmaktadır. Yemlere eklenen azotlu bileşikler N<sub>2</sub>O emisyonlarına katkıda bulunmaktadır.

N<sub>2</sub>O'nun Etkileri: N<sub>2</sub>O, CO<sub>2</sub>'den 300 kat daha güçlü bir sera gazıdır. Atmosferdeki N<sub>2</sub>O artışı, küresel ısınmanın yanı sıra ozon tabakasının incelmeye de katkıda bulunmaktadır.

N<sub>2</sub>O emisyonlarını azaltmak için aşağıdaki adımlar atılabilir:

Tarımda sürdürülebilir uygulamaların benimsenmesi: Gübrelemede daha verimli yöntemlerin kullanılması, azotlu bileşiklerin kullanımının optimize edilmesi ve nitrifikasyon ve denitrifikasyon işlemlerini kontrol altına alan tekniklerin uygulanması N<sub>2</sub>O emisyonlarını azaltabilir.

Kimya sanayisinde N<sub>2</sub>O emisyonlarını kontrol altına alan teknolojilerin geliştirilmesi ve uygulanması.

Büyükbaş hayvan yemlerinde azotlu bileşiklerin kullanımının optimize edilmesi.

N<sub>2</sub>O emisyonlarını azaltmak, küresel ısınmayı ve ozon tabakasının incelmeye kontrol altına almak için önemli bir adımdır. Bu konuda acil adımlar atılması gerekmektedir.



## **Halokarbon Gazları ve Ozon Tabakasına Etkileri**

Halokarbon gazları, kloroflorokarbonlar (CFC'ler) ve bromlu florokarbonlar (BFC'ler) gibi insan yapımı kimyasallardır. Bu gazlar, parfüm sanayisindeki spreylerde, soğutucularda ve klima sistemlerinde kullanılmıştır.

**Halokarbon Gazlarının Ozon Tabakasına Etkisi:** Halokarbon gazları, atmosfere salındıktan sonra stratosfere ulaşır ve burada ozon tabakasını oluşturan ozon moleküllerini (O<sub>3</sub>) parçalayarak ozon tabakasının incelmesine neden olur. Ozon tabakası, güneşten gelen zararlı ultraviyole (UV) ışınlarını absorbe ederek yeryüzüne ulaşmasını engeller. Ozon tabakasının incelmeye, UV ışınlarının daha fazla yeryüzüne ulaşmasına ve cilt kanseri, katarakt ve bağışıklık sisteminin zayıflaması gibi sağlık sorunlarına yol açmasına neden olur (Appenzerler & Dimick, 2004; Güçlü, 2006; Türe, 2003).

**Halokarbon Gazlarının Küresel Isınmaya Etkisi:** Halokarbon gazları, ozon tabakasına zarar vermelerinin yanı sıra sera gazı etkisine de sahiptir. Sera gazları, atmosferdeki ısıyı hapsederek yeryüzünün ısınmasına neden olur. Halokarbon gazları, CO<sub>2</sub>'den 10.000 kat daha güçlü bir sera gazı etkisine sahiptir (IPCC, 2021).

**Halokarbon Gazlarının Kullanımının Azaltılması:** Ozon tabakasının incelmeye ve küresel ısınma endişeleri nedeniyle, Montreal Protokolü gibi uluslararası anlaşmalar ile halokarbon gazlarının üretimi ve kullanımı yasaklanmıştır. Bu sayede ozon tabakasının incelmeye durdurulmuş ve iyileşme sürecine girmiştir.

Halokarbon gazları, ozon tabakasına ve küresel ısınmaya önemli bir katkıda bulunmuştur. Montreal Protokolü gibi

uluslararası anlaşmaların uygulanması ile bu gazların kullanımı azaltılmış ve ozon tabakasının iyileşmesi sağlanmıştır. Gelecekte, ozon tabakasını korumak ve küresel ısınmayı kontrol altına almak için benzer adımlar atılması gerekmektedir.

### **Ozon Gazı (O3) ve Küresel Isınmaya Etkisi**

Ozon (O3), atmosferde farklı katmanlarda bulunan bir gazdır. Stratosferdeki ozon tabakası, güneşten gelen zararlı ultraviyole (UV) ışınlarını absorbe ederek yeryüzüne ulaşmasını engeller ve bu sayede dünyanın yaşanabilir bir gezegen olmasında önemli bir rol oynar. Troposferdeki ozon ise hava kirliliğinin bir bileşenidir ve insan sağlığı ve bitkiler için zararlıdır.

**Ozon Tabakasının Küresel Isınmaya Etkisi:** Ozon tabakası, güneş ışınlarının bir kısmını absorbe ederek yeryüzünün ısınmasına katkıda bulunur. Fakat bu ısınma etkisi, sera gazlarının neden olduğu ısınma etkisinden çok daha düşüktür. Ozon tabakasının incelmesi, UV ışınlarının daha fazla yeryüzüne ulaşmasına ve bu da küresel ısınmaya katkıda bulunmasına neden olabilir.

**Sera Gazı Olarak Ozon:** Ozon, sera gazı etkisine sahip bir gazdır. Fakat sera gazları arasında etkisini CO2 gibi diğer gazlara göre daha azdır. Atmosferdeki ozon konsantrasyonu da diğer sera gazlarına göre oldukça düşüktür.

Ozon, hem stratosferdeki ozon tabakası hem de troposferdeki ozon formu ile küresel ısınmaya etki etmektedir. Stratosferdeki ozon tabakası, UV ışınlarını absorbe ederek ısınmaya katkıda bulunurken, incelmesi ise UV ışınlarının daha fazla yeryüzüne ulaşmasına ve ısınmaya neden olabilir. Troposferdeki ozon ise hava kirliliğinin bir bileşenidir ve insan sağlığı ve bitkiler için zararlıdır.

## **Karbon Monoksit (CO): Atmosferdeki Varlığı, Kaynakları ve Etkileri**

Karbon monoksit (CO), renksiz, kokusuz ve tatsız bir gazdır. Hem insan sağlığı hem de küresel ısınma açısından önemli bir risk oluşturmaktadır. CO, doğal ve insan kaynaklı olmak üzere iki farklı kaynaktan atmosfere salınır. Doğal kaynaklar arasında volkanik patlamalar, orman yangınları ve fotosentez yer alır. İnsan kaynaklı CO emisyonları ise daha fazladır ve başlıca kaynaklar şunlardır:

- Fosil yakıtların yakılması: Kömür, petrol ve doğalgaz gibi fosil yakıtların eksik yanması CO emisyonlarının önemli bir kaynağını oluşturur. (Bozoğlu ve ark, 2003; [www.cevreorman.gov.tr](http://www.cevreorman.gov.tr))
- Motorlu taşıtlar: Egzoz emisyonları, atmosferdeki CO'nun önemli bir kaynağıdır.
- Sanayi: Endüstriyel faaliyetler CO emisyonlarına katkıda bulunur.
- Evsel ısınma: Fosil yakıtlar ile ısınan evler CO emisyonlarına katkıda bulunur.

CO, zehirli bir gazdır ve yüksek konsantrasyonlarda solunduğunda ölüme neden olabilir. Baş dönmesi, baş ağrısı, kuma ve yorgunluk gibi semptomlara yol açabilir. CO ayrıca sera gazı etkisine sahiptir ve atmosferdeki CO seviyesinin artması küresel ısınmaya katkıda bulunur. Küresel ısınma ise aşırı hava olayları, deniz seviyesinin yükselmesi, gıda güvenliğinde riskler ve biyolojik çeşitlilikte azalma gibi birçok olumsuz etkisi bulunmaktadır.

CO emisyonlarını azaltmak için aşağıdaki adımlar atılabilir:

- Fosil yakıtlara olan bağımlılığımızı azaltmak ve yenilenebilir enerji kaynaklarına geçişi hızlandırmak.
- Motorlu taşıt emisyonlarını kontrol altına almak.
- Sanayi tesislerinde CO emisyonlarını azaltmak için teknolojik çözümler uygulamak.
- Enerji verimliliğini artırmak.
- Ormanları korumak ve orman yangınlarını önlemek.

CO, insan sağlığı ve küresel ısınma için önemli bir tehdit oluşturmaktadır. CO emisyonlarını azaltmak için acil adımlar atılması gerekmektedir. Bu adımlar, ulusal ve uluslararası düzeyde iş birliği ve koordinasyon ile gerçekleştirilebilir. Yıldız, O., & Dönmez, A. H. (2021)

Küresel Isınmanın Neden Olduğu Olaylar: Küresel ısınma, yeryüzü ve atmosferin ortalama sıcaklığında insan kaynaklı faaliyetler sonucu meydana gelen artıştır. Bu artış, birçok olumsuz etkiye yol açmaktadır. Küresel ısınmanın neden olduğu olaylar genel hatlarıyla aşağıda sıralanmıştır.

1. Buzulların Erimesi ve Deniz Seviyesinin Yükselmesi
2. Ozon Tabakasının İncelmesi ve Sera Gazlarının Etkisi
3. İklim Değişiklikleri ve Doğal Afetler
4. Deniz ve Okyanusların Isınması
5. Su Havzalarının Kapasitesinin Azalması ve Çevre Kirliliği
6. Çölleşmenin Yaygınlaşması
7. Orman Yangınları ve Salgın Hastalıklar

8. Canlılarda Mutasyonlar
9. Donmuş Topraklardan Sera Gazı Salınımı
10. Gece-Gündüz Sıcaklık Farkının Azalması
11. Atmosfer Felaketlerinin Artması
12. Asit Yağmurları ve Doğal Afetler
13. Göllerin ve Nehirlerin Su Kapasitesinin Azalması
14. Hastalıkların Artması
15. Ruhsal Sorunlar ve Anlaşmazlıklar

### **11.Orman Yangınları Ve Küresel Isınma Arasındaki Bağlantının Bilimsel Kanıtları**

Orman yangınları, hem doğal hem de insan kaynaklı faktörlerden etkilenmektedir. Son yıllarda, küresel ısınmanın artmasıyla birlikte orman yangınlarının sıklığı, şiddeti ve kapsamının arttığına dair birçok bilimsel kanıt bulunmaktadır. Bu kanıtlara aşağıda kısaca değinilmiştir.

**Artan sıcaklıklar:** Küresel ısınmanın etkisiyle artan sıcaklıklar, ormanların kurummasına ve yanmaya daha elverişli hale gelmesine neden olmaktadır.

**Değişen yağış modelleri:** Küresel ısınma, bazı bölgelerde kuraklığın ve yağış azalmasının artmasına neden olmaktadır. Bu durum, ormanların yanma riskini artırmaktadır.

**Uzamış büyüme mevsimi:** Sıcaklıkların artması, ormanların büyüme mevsiminin uzamasına neden olmaktadır. Bu durum, ormanlarda daha fazla biyokütle birikmesine ve yanıcı materyalin artmasına yol açmaktadır.

Böcek ve hastalıkların artması: Sıcaklık ve yağış modellerindeki değişiklikler, böcek ve hastalıkların yayılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu durum, zayıf ve hastalıklı ağaçların sayısını artırarak orman yangınlarına olanak sağlamaktadır.

Yıldırım düşmesi: Küresel ısınma, fırtınaların ve yıldırım düşmelerinin artmasına neden olmaktadır. Yıldırım düşmesi, orman yangınlarının başlıca doğal kaynaklarından biridir. Bowman, D. M. J. S., et al. (2021)

## **12.Artan Sıcaklık ve Kuraklığın Orman Yangınlarına Katkısı Ve Nem Değerlerinin Etkisi**

Orman yangınları, doğal ve insan kaynaklı faktörlerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan ve büyük zararlara neden olabilen doğal afetlerdir. Son yıllarda artan sıcaklık ve kuraklık, orman yangınlarının sıklığını ve şiddetini artıran önemli faktörler olarak öne çıkmaktadır. Yüksek sıcaklıklar, bitki örtüsünün kurumasına ve yanmaya daha elverişli hale gelmesine neden olur. Sıcaklık artışı, toprak neminin daha hızlı buharlaşmasına ve kuraklığın artmasına yol açar. Sıcak havalarda rüzgar hızı da artma eğilimi gösterir ve bu durum yangınların daha hızlı yayılmasına katkıda bulunur. Kurak dönemlerde, bitki örtüsü zayıflar ve yanmaya karşı daha dirençsiz hale gelir. Toprak neminin azalması, yangınların başlamasını kolaylaştırır ve söndürülmesini zorlaştırır. Kuraklık, böcek ve hastalıkların yayılmasını kolaylaştırarak ormanların zayıflamasına neden olur. Havada bulunan düşük nem oranları, havanın daha kuru olduğuna ve yangın riskinin daha yüksek olduğuna bir işarettir. Nem oranının %30'un altına düşmesi, orman yangınları için kritik bir eşik olarak kabul edilir. Örneğin, 2021 yılında Türkiye'de yaşanan orman yangınlarının büyük bir kısmı, yüksek sıcaklık ve kuraklığın bir araya gelmesi sonucu gerçekleşmiştir. 2023 yılında Akdeniz

Bölgesi'nde yaşanan aşırı sıcaklık ve kuraklık, bölgedeki orman yangınları riskini önemli ölçüde artırmıştır. Artan sıcaklık ve kuraklık, orman yangınlarının sıklığını ve şiddetini artıran önemli faktörlerdir. Düşük nem oranları da yangın riskinin yükselmesine katkıda bulunur. Bu nedenle, küresel ısınma ile mücadele ve kuraklıkla mücadele çalışmaları, orman yangınlarını önlemede büyük önem taşımaktadır. (Gıda ve Tarım Bakanlığı,2024)

### **13.Rüzgâr ve Nem Gibi Diğer Faktörlerin Yangına Etkisi**

Orman yangınları, karmaşık bir etkileşim ağı tarafından yönlendirilen çok faktörlü bir olgudur. Sıcaklık ve kuraklık gibi iklimsel faktörlerin yanı sıra, rüzgâr ve nem gibi diğer faktörler de yangının başlangıcını, yayılmasını ve söndürülmesini önemli ölçüde etkileyebilir. Rüzgâr, yangının alevlerini ve kıvılcımlarını taşıyarak yangının hızla yayılmasına neden olabilir. Güçlü rüzgârlar, yangının kontrol altına alınmasını ve söndürülmesini zorlaştırabilir. Rüzgâr yönü, yangının hangi yöne yayılacağını belirlemede önemli bir rol oynar. Düşük nem oranları, havanın daha kuru olduğunu ve yanıcı materyallerin daha kolay tutuşabileceğini göstermektedir. Yüksek nem oranları ise havadaki su buharı miktarını artırarak yangının başlamasını ve yayılmasını zorlaştırmaktadır. 2021 yılında Türkiye'de yaşanan orman yangınlarının birçoğunda, güçlü rüzgârlar yangının hızla yayılmasına ve kontrol altına alınmasının zorlaşmasına neden olmuştur. 2023 yılında Akdeniz Bölgesi'nde yaşanan aşırı sıcaklık ve kuraklığın yanı sıra, düşük nem oranları da yangın riskinin yükselmesine katkıda bulunmuştur. Rüzgâr ve nem gibi faktörler, orman yangınlarının başlangıcını, yayılmasını ve söndürülmesini önemli ölçüde etkileyebilir. Bu nedenle, yangın riskini değerlendirirken ve yangınla mücadele stratejileri

geliştirirken bu faktörlerin göz önünde bulundurulması önemlidir (Westerling, A. L. R., et al. (2006); Bowman, D. M. J. S., et al. (2021))

#### **14.Farklı Orman Tipleri ve Yangın Riskleri**

Ormanlar, dünya üzerindeki en önemli ekosistemlerden biridir. Biyolojik çeşitliliği barındırmanın yanı sıra, iklimi düzenleme, su kaynaklarını koruma ve toprak erozyonunu önleme gibi birçok önemli işlev görürler. Orman yangınları ise bu değerli ekosistemi tehdit eden en önemli doğal afetlerden biridir. Ormanların yangına karşı direnci, çeşitli faktörlere bağlı olarak değişir. En önemli faktörlerden biri, orman tipini oluşturan ağaç türleridir. Örneğin; iğne yapraklı ağaçlar, yüksek reçine içeriği nedeniyle daha kolay tutuşur ve daha şiddetli yanar. Bu nedenle, iğne yapraklı ormanlar, geniş yapraklı ormanlara göre daha yüksek yangın riskine sahiptir. Geniş yapraklı ağaçlar, iğne yapraklara göre daha az yanıcıdır. Bu nedenle, geniş yapraklı ormanlarda yangın riski daha düşüktür. Hem iğne yapraklı hem de geniş yapraklı ağaç türlerini içeren karışık ormanlarda, yangın riski, orman tipini oluşturan ağaç türlerinin oranına ve dağılımına bağlı olarak değişir. Orman yangınına karşı direnci etkileyen diğer faktörleri kısaca sıralayacak olursak; sıcak ve kurak iklimlerde, orman yangınları daha sık ve daha şiddetli olma eğilimindedir. Dik yamaçlarda bulunan ormanlar, düz arazilerde bulunan ormanlara göre daha yüksek yangın riskine sahiptir. Yoğun ve kuru bitki örtüsü, yangın riskinin artmasına neden olur. Yangın çıkarma gibi insan faaliyetleri, orman yangınlarının başlıca nedenlerinden biridir.



## **15.Yanan Orman Alanlarının Rehabilitasyonu Ve Yangına Dirençli Ormanlar Tesisi Projesi (YARDOP)**

Orman yangınları, dünya genelinde önemli bir çevre sorunudur. Türkiye'de de orman yangınları, her yıl geniş ormanlık alanların tahrip olmasına ve önemli maddi kayıplara neden olmaktadır. Yanan Orman Alanlarının Rehabilitasyonu ve Yangına Dirençli Ormanlar Tesisi Projeleri (YARDOP), bu sorunun çözümü için Orman Genel Müdürlüğü tarafından 2008 yılında başlatılmıştır.

## **16.Orman Yangınlarıyla Mücadelede Büyükşehir Belediyelerinin Rolü**

Orman yangınlarıyla ilgili olarak Tarım ve Orman Bakanlığı, 6381 sayılı Orman Kanunu ile sorumlu ve yetkili kamu kurumu olarak belirlenmiştir. Büyükşehir ve kent belediyeleri, orman yangınlarından ziyade kentlerde meydana gelebilecek yangınlarda yetkili kılınmıştır. 6360 Sayılı Kanun sonrasında kırsal bölgelerinde büyükşehirlerin mahallesi haline getirilmesiyle, Tarım ve Orman Bakanlığının yanı sıra büyükşehir belediyeleri de orman yangınlarına müdahale sürecine aktif olarak dâhil olmuştur. Kentlerde meydana gelebilecek yangınlara müdahale için kurulan büyükşehir itfaiye teşkilatları, orman yangınlarına müdahale sürecinde, gerekli donanım ve yetişmiş personel bakımından çeşitli aksaklıklar yaşayabilmektedir. Yangınlara müdahale sürecinde kurumlar arasındaki koordinasyon çok büyük öneme sahiptir. Tarım ve Orman Bakanlığı, AFAD ve büyükşehir belediyelerinin koordinasyonu, orman yangınlarına müdahaleyi daha başarılı hale getirebilmektedir.

Farklı bir konu da, kentlerin nüfus yoğunluğunun çok fazla olması ve fiziki olarak büyümesiyle ortaya çıkan çevresel

sorunlardır. Kentlerin imar planları hazırlanırken veya kentsel yapılaşmaya izin verilirken çevresel sorunların göz ardı edilmesi, küresel bir sorun haline gelen iklim ve bitki örtüsü değişikliklerine neden olabilmektedir. Kentler, sera gazının en fazla üretildiği ve sonuçlarına en çok maruz kaldığı yerleşim alanlarıdır. Büyükşehir belediyeleri iklim değişikliğine ilişkin olarak gerekli olan kurumsal yapıyı ve teknik alt yapıyı oluşturmazsa, ilerleyen yıllarda iklim değişikliğinin ortaya çıkaracağı fiziksel, kimyasal, toplumsal, sosyal ve ekonomik bütün sorunlarla karşı karşıya kalma ihtimali hayli yüksektir. Büyükşehir belediyeleri merkezi hükümetle koordineli olarak, kanunların görev verdiği ve yetkilendirdiği kadarıyla orman yangınlarıyla mücadele etmelidir. Büyükşehir belediyeleri; orman yangınlarının ortaya çıkmasına neden olan kentsel faktörleri asgari düzeye indirgemeye çalışmalı, yerel düzeyde iklim değişikliğine neden olan unsurları kanunlar çerçevesinde ortadan kaldırmalı, orman yangınlarına müdahaleyi hızlandırabilecek gerekli alt yapıyı hazırlamalıdır.

### **17.Büyükşehir Belediyelerinin Orman Yangınlarının Önlenmesine İlişkin Yapabilecekleri**

Büyükşehir belediyeleri ve dolayısıyla yerel yönetimler hizmet kırtasiyeciliğini önlemek adına son derece önemli bir rolü yerine getirmektedir (Atmaca ve Göç, 2015). Yangınlara karşı alınacak tedbirlerde bu alanda değerlendirilmelidir, orman yangınlarının başlangıcından sonlandırılmasına kadar olan süreçte oldukça önemli bir role sahiptir. Büyükşehir belediyelerinin sorumluluklarına ilişkin olarak kısa bir değerlendirme yapmadan önce kentin önemine vurgu yapmak anlamlı olacaktır, nitekim Kent, yakın çevresi ile birlikte, sosyal, kültürel, ekonomik ve benzeri diğer

yönlerden anlam ifade eden, üzerinde çeşitli suretlerle artan nüfus barındıran, bir yerleşim merkezi olarak tanımlanabilir (Göç, 2018). Bu insan hayatına dair tüm faaliyetleri özünde barındıran bir mekanizmanın varlığına işaret eder, bu sebeple tıpkı diğer alanlarda olduğu gibi yangın konusunda da kent ve kent kültürünün önemi tartışılmaz.

Orman yangınlarının önlenmesi amacıyla, ormanlık bölgelerde yaşayan vatandaşlara yönelik büyükşehir belediyeleri; yangın konusunda farkındalık yaratabilecek broşür hazırlamak, eğitim faaliyetleri düzenlemek ve dikkat çekici kamu spotu hazırlamak gibi uygulamaları gerçekleştirebilirler. Büyükşehir belediyeleri; Orman yangınlarına zemin hazırlayabilecek atıkların depolanması, ormanlara yakın yerlerdeki yapılaşma faaliyetleri ve yangına sebep olabilecek tarımsal uygulamaların kontrol ve denetimini yapmalıdırlar. Büyükşehir belediyeleri Orman Genel Müdürlüğü ile işbirliği yaparak; yangın durumunda kullanılacak yangın şeritlerinin oluşturulması, yangına hızlı müdahale edebilmek için yolların açık ve kolay ulaşılabilir hale getirilmesini sağlamalıdırlar.

Orman yangınlarına müdahale sürecine aktif olarak katılan büyükşehir belediyesi itfaiye ekiplerinin; yangın yerine hızlı gidebilmek, müdahale ekiplerini her an hazır tutmak ve günlük yapılması gereken kontrolleri yapması gerekmektedir. Yangın anında büyükşehir belediyeleri; AFAD, Orman Genel Müdürlüğü ve diğer kurum yetkilileri ili koordineli hareket ederek, bölgede yaşayan insanların can güvenliğini ön plana alarak kurtarma ve tahliye faaliyetlerini gerçekleştirmeli, yangına müdahale araçlarının en etkin biçimde kullanılmasını sağlamalıdırlar.

Orman yangınlarının tamamen kontrol altına alınmasından sonra büyükşehir belediyeleri; yangının gerçekleştiği bölgelerde oluşan zararları tespit ederek, vatandaşa gerekli olan psikolojik ve maddi desteği sağlayabilirler. Evleri yanan bölge halkına geçici barınma yerleri ayarlayarak, temel ihtiyaçların karşılanması noktasında diğer kurumlarla ortaklaşa hareket etmelidirler. Aynı zamanda büyükşehir belediyeleri, orman yangınına ilişkin asılsız haberlerin önüne geçebilmek amacıyla, yangın sahasından doğrudan bilgiyi çeşitli iletişim kanallarını kullanarak halka aktarmalıdır.

## **Sonuç**

Küresel ısınma, dünya genelinde önemli bir çevre sorunudur ve orman yangınları riskini önemli ölçüde artırmaktadır. Küresel ısınmanın orman yangınlarına etkisi, Türkiye için önemli bir endişe kaynağıdır. Küresel ısınmanın etkilerini azaltmak ve orman yangınları riskini minimize etmek amacıyla, sera gazı emisyonlarının azaltılması için acil adımlar atılması gerekmektedir. Ormanların korunması ve geliştirilmesiyle, yangın riskini azaltmak için önemli bir adım atılmış olacaktır. Yangınlarla etkin mücadele için ihtiyaç duyulan ekipman ve personel kapasitesinin artırılması gerekmektedir. Yangınla mücadele edebilmek için kamuoyunun bilinçlendirilmesi ve halkın yangınla mücadele konusunda eğitim alması oldukça önemlidir. Farklı bir konu da, kuraklığa dayanıklı ağaç türlerinin yetiştirilmesidir. Kuraklığa dayanıklı ağaç türleri, yangın riskini azaltmak için önemli bir adım olabilecektir. Sonuç olarak küresel ısınmanın etkileri, Türkiye'de orman yangınları riskini önemli ölçüde artırmaktadır. Bu riski minimize etmek için acil ve kapsamlı önlemler alınması gerekmektedir.

Büyükşehir belediyelerinin orman yangınlarında daha etkin ve verimli olabilmesi; müdahale için yeterli donanıma, eğitimli personele ve iyi planlanmış bir kriz yönetimi planına sahip olmalarına bağlıdır. Büyükşehir belediyeleri; orman yangınlarında görev alan diğer bütün kamu kurumlarıyla koordineli hareket ederek, yangın sürecinin ve kriz yönetiminin başarıya ulaşmasını sağlamış olacaklardır. Büyükşehir belediyeleri; yasalar çerçevesinde kendisine yüklenen çeşitli yerel hizmetleri gerçekleştirirken, merkezi hükümetle koordineli biçimde hareket etmelidirler. İklim değişikliğini azaltmaya yönelik olarak yerel düzeyde planlamalar yapmalı ve bu planları, ulusal düzeyde hazırlanan planlara katkı sağlayacak bütüncül bir bakış açısıyla hayata geçirmelidirler.

## KAYNAKÇA

Appenzerler, T., & Dimick, D. (2004). Global warming: The science and politics. CQ Press.

Atmaca, Y. ve Göç, E. ( 2015). Yerel Yönetimler ve Sosyal Medya: Örnek bir Uygulama Olarak Çankırı Belediyesi, Ed: Ertaş, H. Kamu Yönetiminde Sosyal Medya, Palet Yay., Konya.

Barbero, M., Quézel, P., & Lepart, J. (1998). Fire-induced dynamics of Mediterranean ecosystems: from plant strategies to landscape mosaics. *Forest Ecology and Management*, 104(1-3), 3-14.

Bilgili, E., & Coşkun, A. (2015). YARDOP uygulamalarının toprak özellikleri ve bitki besin elementleri üzerine etkileri. *Orman Mühendisliği Dergisi*, 61(1), 1-14.

Blondel, J., Aronson, J., Boeken, B., & Gutman, M. (2010). Mediterranean climate change: impacts on fire regimes and vegetation. *Global Change Biology*, 16(11), 2969-2981.

Bowman, D. M. J. S., et al. (2021). Global and regional trends in climate-related fire weather conditions in the 21st century. *Forest Ecology and Management*, 480, 118722

Bozoğlu, M. E., Türkeş, M., & Kural, M. (2002). Küresel ısınma ve Türkiye. Nobel Yayınları.

Bozoğlu, M. E., Türkeş, M., & Kural, M. (2003). Küresel ısınma ve Türkiye. Nobel Yayınları.

Circarese, D., Marani, M., & Maselli, F. (2005). Global carbon sequestration in forests: The role of the Mediterranean region. *Annals of Forest Science*, 62(2), 135-143.

Çamalan, G., & Çamalan, İ. Türkiye’de Büyük Orman Yangınları ve Uydu-Model Verileri Kullanımı., 2023 (<https://www.mgm.gov.tr/FILES/genel/makale/ormanyangin.pdf/> 21.02.2024).

Coşkuner, A., & Bilgili, E. (2013). Yanan orman alanlarının rehabilitasyonu ve yangına dirençli ormanlar tesisi projesinin (YARDOP) orman biyolojik çeşitliliği üzerine etkilerinin değerlendirilmesi. Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi, 13(2), 233-244.

Çevre ve Orman Bakanlığı. (n.d.). Küresel ısınma. Retrieved from <https://www.tarimorman.gov.tr/TRGM/Belgeler/%C4%B0klim%20De%C4%9Fi%C5%9Fikli%C4%9Fi%20ve%20Tar%C4%B1m.pdf>

Gardner, R. H., Kemp, W. P., & Kennedy, J. J. (1996). The theory of patches and corridors in landscape ecology. *Landscape Ecology*, 11(1), 157-168.

Göç, E. (2018). Yâran Kültürünün Kent Yaşamına Etkisi: Çankırı Örneği, *Milli Kültür Araştırmaları Dergisi*, C.2, S.1, ss. 59-73.

<https://www.mgm.gov.tr/FILES/genel/makale/ormanyangin.pdf> (Erişim 21.Şubat 2024)

<https://www.tarimorman.gov.tr/TRGM/Belgeler/%C4%B0klim%20De%C4%9Fi%C5%9F> (Erişim 21.Şubat.) 2024

IPCC. (2021). *Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment*

Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change. Cambridge University Press.

Kadioğlu, M. (2001). Küresel ısınma ve Türkiye. TMMOB Mühendislik Bülteni, 383(384), 47-54.

Kalaycı, H.; Gç, E. (2023). “Yükseköğretim Kurumlarında ğrenim Gören Yabancı Uyrıklı ğrencilerin Sorunlarına Sosyolojik Bir Bakış: Çankırı rneği”. İğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. (34): s. 69-94.

Landsberg, J. J., & Waring, R. H. (2014). The effects of forest disturbance on biogeochemical cycling and climate. *Forest Ecosystems*, 3(1), 1-18.

Meteoroloji Genel Müdürlüğü. (n.d.). Küresel ısınma. Retrieved from <https://www.mgm.gov.tr/FILES/genel/sss/kureseliklimdegisikligi1.pdf>

OGM (2014). 6976 Sayılı YARDOP Tamimi. Orman Genel Müdürlüğü, Ankara.

Orman Genel Müdürlüğü (2023). Orman Yangınları İstatistikleri. Ankara.

Öztürk, M. (2003). Küresel ısınma ve Türkiye'deki etkileri. *Akademik Bakış Dergisi*, 1(1), 1-15.

Schlesinger, W. H. (1996). *Biogeochemistry: An analysis of global change* (2nd ed.). Academic Press.

Thirgood, S. J. (1981). *Man and the Mediterranean forest: a history*



Türe, M. (2003). Küresel ısınma ve Türkiye. Meteoroloji Mühendisliği Dergisi, 12(2), 17-24.

Yıldız, O., & Dönmez, A. H. (2021). Küresel ısınma, yangın ve orman ekosistemleri. Orman ve Av Dergisi, Eylül-Ekim, 2021.

## BÖLÜM II

### Afetlerde Kriz Yönetimi: Temel Kavramlar ve İlkeler

**Murat TATOĞLU<sup>1</sup>**

#### Giriş

Kriz durumu birçok anlam karşılığı bulan, çeşitli bilim dallarında olumsuz ani gelişen durumları ifade etmek için kullanılan bir ifadedir. Türk Dil Kurumu (TDK) kriz kelimesinin tıp bilimi, sosyal bilimler ve ekonomi bilimi gibi çeşitli alanlarda karşılık bulduğunu belirtmektedir (TDK, 2023). Kriz kelimesinin ilk ortaya çıktığı bilim dalının tıp alanı olduğu kabul edilmektedir. Hipokratesin kriz kelimesini kendi kaynaklarında kullandığı bilinmektedir (Hatemi, 1999:17). Sonrasında kriz kelimesine askeri kaynaklarda rastlanmaktadır, savaşlarda zafer ve mağlubiyet arasındaki dönüm noktasını ifade etmektedir (Bayram, 2015:4).

---

<sup>1</sup> Dr. Öğretim Görevlisi Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü, Burdur/Türkiye, Orcid: 0000-0003-3340-8486 mtatoglu@gmehmetakif.edu.tr

Verilen örneklerden de anlaşılacağı üzere kriz kelimesi doğduğu günden itibaren farklı bilim alanlarında karşılık bulan bir kavram olmuştur. Bunun nedeninin daha açık bir şekilde anlaşılabilmesi için kriz kelimesinin kavram karşılıklarına bakmak gerekmektedir. TDK'a kriz için şu ifadeleri kullanmaktadır; bir organda aniden gelişen fizyolojik bozukluk, bir şeyin çok kısıtlı kaynaklarda bulunması, bir şeye duyulan karşı konulamaz istek durumu, bir ülkede içersinde veya ülkeler arasında halkın kendisinde veya kuruluşların işleyişinde meydana gelen güç dönem, buhran durumu. Afet Yönetim Başkanlığı (AFAD) terimler sözlüğünde ise krizler şu ifadelerle tanımlanmaktadır; normal durumu bozan, toplum için olumsuz sonuçlar ortaya çıkarma ihtimali olan olaylar bütünü. Devletin her türlü milli değerlerini ve bütünlüğü hedef alan Anayasa ve demokratik düzeni ortadan kaldırmak amacıyla kalkışılan şiddet hareketleri. Deprem, sel, heyelan gibi doğal afetlerle, yoğun nüfus hareketleri ve kalıcı göç durumları krize neden olabilmektedir şeklinde tanımlanmaktadır (AFAD, 2023).

Farklı bilim dallarına karşılık gelmelerine rağmen tanımlardan çıkartılabilecek ortak anlam, krizin beklenmedik bir anda ortaya çıktığı, aniden gelişim gösterdiği, iş ve akış da değişiklikler meydana getirdiği, günlük hayat rutinini olumsuz yönde etkilediğidir.

Kriz durumu sağlık sorunlarına bağlı olarak bireysel şekilde görüldüğü gibi, ekonomik nedenler, afetler, savaş ve terör olaylarına bağlı olarak kitleler içinde söz konusu olabilmektedir. Burada bahsedilen tanımlamalar kriz halini ortaya koymakla birlikte, krizin şiddeti ile alakalı bir yorumdan bahsetmemektedir. Kriz durumun nasıl bir büyüklükte ortaya çıktığı ve etkisi altına aldığı kişi, toplum

veya kuruluşlarda nasıl seyrettiği kriz birtakım özellikleri ile açıklanabilmektedir.

### **1.Kriz ve Kriz Yönetimi Temel Kavramlar**

Krizler genel yapıları itibari ile birdenbire oluşan, iş ve akışı sekteye uğratabilen, toplum için olumsuz sonuçlar doğuran durumlardır. Her acil durumu veya toplum üzerinde olumsuz etki doğuran her sonucu kriz olarak değerlendirmek yanlıştır. Bir olayın kriz olarak değerlendirilebilmesi için birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu bağlam da bir sorunun krize dönüşmesi için şu özellikleri barındırması gerekir (Can, 2002:387-388):

- Kriz beklenmedik koşullar doğuran ve acil müdahale gerektiren durumlardır.
- Krizin meydana getirdiği olağan dışı hallerin, örgütün mevcut kaynaklarını, iş-akış süreçlerini, varoluş amaçlarını olumsuz yönde etkilemektedir.
- Krizler örgüt içerisinde sevk ve idareyi etkisiz kılabilirler.
- Krizler örgütler tarafından önceden tahmin edilmesi zor durumlardır.
- Krizler sadece olumsuz sonuçlarla neticelenmezler, kimi zaman örgütün kendini yenilemesi için bir fırsat hali oluşturabilmektedirler.

Her kriz hali kendine özgü birtakım özellikler içermektedir ve her bir krizi diğerinden farklı kılan yönlerde mevcuttur. Kriz durumlarının ortaya çıkması ve sonuçlanması birbirinden farklı nedenlere dayansa da her kriz halinin ortak sayılabilecek bazı

özellikleri bulunmaktadır, bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz (Aykaç, 2001:125, Yılmaz 2003:7):

- Krizler alınan her türlü tedbire rağmen, bu tedbirleri yetersiz bırakan durumlardır.
- Krizler tahmin edilemeyen bir anda ve aniden ortaya çıkmaktadırlar.
- Kriz zamanları, normal zamandan farklı özellikler barındırırlar.
- Krizler kaynakların tüketilmesine ve büyük zararların oluşmasına neden olabilirler.
- Her bir kriz diğerinden farklı özelliklere sahiptir.
- Kriz ile gelen olumsuz durumların ortadan kaldırılması için hızlı tepki verilmesi gerekmektedir.
- Krizlerin kontrol edilebilmesi için özel yönetim biçimlerine gereksinim duyulmaktadır.
- Krizler sağlıklı karar verme mekanizmalarını zorlaya bilmektedirler.

Kriz durumlarının hemen hemen hepsi yukarıda sayılan özelliklerin bir kısmını veya tamamını barındırırlar, bu özellikler örgütler için gergin dönemlerin yaşanmasına ve önceden tahmin edilmesi zor olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olabilmektedirler. Krizin örgütler açısından en zorlayıcı etmenlerinden birisi, uzun ve belirsiz bir sürecin ortaya çıkmasıdır.

Krizlerin olumsuz özelliklerinin yanında bazı pozitif etkileri de olabilmektedir. Krizler kimi zaman yeni bir başlangıcın temelini

oluşturabilmektedir. Mesela; afetlerden sonra yeniden yapılanma süreçlerinde kurulan Şehirler, afetlere daha dayanıklı ve daha yaşanabilir alanlar haline gelmektedirler. Krizi başarılı atlatan örgütler kriz öncesinden daha güçlü bir hal almaktadır. Krizi iyi yöneten bir yönetici, pozisyonu koruyabilir veya daha üst konumlara terfi edebilir.

Netice itibari ile krizler her durumda geleceği yönlendirme özelliğine sahiptirler. Bu yönlendirmeden bazı örgütler fayda sağlayabildiği gibi, kriz durumlarına karşı hazırlıksız olan ve kaynaklarını tüketen örgütler için ise olumsuz neticeler ortaya çıkabilmektedir (Akın, 2020:70).

**Krize neden olan durumlar:** Krize neden olan durumlar, çevresel faktörler ve örgütsel faktörler olarak iki ayrı başlık altında incelenebilir.

**İ Fatrler:** Kriz oluşturan i faktörlerin başında örgüt içerisindeki mevcut düzen gelmektedir. Örgüt kendisini yeniliğe kapatmış, iletişim ağları zayıflamış, sorunları sürekli telemış ve değişime ayak uyduramamış durumda ise kendi içerisinde kriz yaşaması muhtemel bir durumdur. Diğer bir örgüt içi etmen olarak yöneticiler mevcut sorunları görmezden gelmeleri, kriz belirtilerini yanlış veya geç yorumlamaları kriz ortaya çıkaran i faktörler arasındadır (Demirtaş, 2000:261). Bunlarla beraber krize sebebiyet veren örgüt içi faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (zer, 2008:342);

- Örgütsel bağlılığın zayıf olması.
- Yöneticilerin tecrübesizliği ve yetersiz kalması.

- Verilerin toplanmasında ve yorumlanmasında yetersiz kalınması.
- Örgütün kültürel değerleri ile çatışan sorunların olması.
- Kriz öncesinde meydana gelen kriz belirtilerinin far edilememesi.
- Kriz durumunun başlamasına rağmen tepki mekanizmalarının devreye girmemesi.
- Hatalı kararların alınması.

Murat ve Mısırlı ise krize sebebiyet veren iç faktörleri şu şekilde sıralamışlardır (Murat ve Mısırlı, 2005:4):

- Örgütün fazla büyük olması.
- Örgütün içerisinde iş yaptığı özel durumlar.
- Örgütün yaptığı işin özellikleri.
- Örgüt içerisinde iletişimin, koordinasyonun ve kontrolün eksik kalması.
- Örgütün tüm karar alma sistemlerinin aşırı merkeziyetçi olması.
- Yöneticilerin yetersiz kalması krize neden olan iç faktörlerdir

**Dış Faktörler:** Örgütlerde tıpkı insanlar gibi çevresiyle bir uyum halindedir, çevresinde olan gelişmelerden etkilenir ve olaylar karşısında aksiyon göstermek zorunda kalabilir. Çevresel etmenlere karşı yeterli uyumu sağlamayan ve bazen de ani değişimler

karşısında dinamizmi yakalayamayan örgütler kriz durumu ile karşı karşıya kalırlar. Tüm ülkeyi etkileyen, afetler, ekonomik olumsuzluklar, kalkışma hareketleri gibi nedenler ise örgütler açısından kaçınılmaz olarak krize sebebiyet verebilmektedir. Örgütlerin çevresi ile olan uyumun sürekliliğini sağlaması, çevreden gelen girdilerin ve çevreye olan çıktılarının kesintiye uğraması kriz oluşturan başlıca faktörlerdir (Tutar, 2000:25).

Dış çevrede oluşan durumların örgütler tarafından kontrol edilmesi daha zordur çünkü değişkenler kendi kontrol edebildiği faktörler değildir. Örgütlerin dış çevre etkenlerine karşı hızlı uyum göstermesi ve kaynaklarını muhafaza etmesi gerekmektedir, bu kontrolün sağlanamadığı yönetim süreçleri kriz ile sonuçlanabilmektedir (Ersöz, 2013:8).

## **2.Kriz Yönetim Süreci**

Kriz yönetimi krizin örgüt üzerindeki etkisini önlemek ya da minimize etmek, krizin örgütün sistemsel yapısı ve çalışanlar üzerinde oluşturduğu baskıyı ortadan kaldırmak ve kriz ile başa çıkma stratejileri üretmek adına yapılan faaliyetlerdir (Çeto, 2009:27).

Kriz yönetim kavramının birden fazla açıklaması bulunmakla beraber kriz yönetimi, kriz durumu gerçekleşmeden önce kriz belirtilerini fark ederek oluşabilecek olumsuz duruma karşı önlem almayı, kriz meydana geldikten sonra örgüt çıkarları doğrultusunda en hafif ölçekte krizi atlarmayı ve kriz sonrasında yaşanan durumdan ders çıkartarak yeniden yapılanma aşamasında bir takım yeni tedbirler almayı içeren, normal dönemden uygulanan yönetim



biçiminden farklı bir yönetim tarzı gerektiren süreci ifade etmektedir (Karaköse, 2007:6).

Kriz yönetimi örgütün çevresindeki gelişmeleri iyi takip ederek, meydana gelen olumsuz olayları doğru yorumlayarak, oluşan kriz sinyallerini zamanında gözlemleyip gerekli tedbirleri alarak yürüttüğü stratejidir. Daha yalın bir ifade şekli ile kriz yönetimi örgüt yönetiminin kriz kendilerine sirayet etmesinden kaçınması, kriz gerçekleştiği takdirde ise tutarlı ve etkili bir yönetim biçimi sergilemesidir (Öztürk, 2023:54).

Kriz yönetimi, krize neden olan faktörlerin belirlenmesi, belirlenen durumlara karşı gerekli tedbirlerin alınması, krizin örgüt üzerinde neden olduğu etkilerin ortadan kaldırılması veya minimize edilmesi için kaynakların bu amaç doğrultusunda kullanıldığı yönetim şeklidir (Güneş ve Beyazıt, 2010:29).

Kriz yönetimi örgüt çalışanlarının ortak amaç çizgisinde birleştiği, alınan kararlara uyulduğu, kriz yönetimi için hazırlanan plana sadık kalındığı durumu ifade etmektedir. Etkin bir kriz yönetimi için örgüt içi uyumluluk mutlak gerekmektedir, zira yaşanan aynı kriz karşısında birbirinden değişik yönetim formüllerinin uygulanması krizin etkilerinin daha fazla artmasına sebebiyet verecektir (Aslan, 2023:10).

Kriz yönetiminde başarı olabilmenin ön şartı kriz sinyallerinin önceden fark edilmesi ve yaklaşmak da olan duruma karşı gerekli aksiyonun alınmasıdır. Örgüt içinde ve dışında gerekli önlemleri almak, örgütü bir arada tutmak ve kaynakları doğru bir şekilde sevk ve idare edebilmek için ise üst yöneticilerin kabiliyetli kişilerden oluşması gerekmektedir. Kriz yönetiminde en kilit rolü yöneticiler

üstlenmektedir. Kriz yönetim süreci yöneticilerin liderlik özelliklerini gösterebilecekleri, bilgi birikimlerini en faydalı şekilde kullanarak örgüt yararına kararlar alacakları süreci oluşturur (Titiz ve Çarıkçı, 2001:210). Bu bağlamda krizi önlemek için birtakım tedbirler almak, kriz etkilerini azaltmaya yönelik örgüt içi yeni uyum politikaları geliştirmek gibi normal dönemden ayrı özel bir yönetim biçimi gerektiren durumlar yeni liderlerin ortaya çıkmasına ve bazen de örgüt için yeni fırsatların doğmasına imkân verebilmektedir (Aykaç, 2001:124).

**Kriz Öncesi Yönetim:** Kriz yönetimi, krizin mevcut durumuna göre değişiklik göstermektedir. Kriz öncesinde, sırasında ve sonrasında farklı yönetim uygulamaları sergilenmektedir.

Kriz öncesinde uygulanan yönetim stratejilerinin ana hedefi, kriz durumu ortaya çıkmadan önce ona kaynağında engellemektir. Bir krizi henüz başlamadan evvel önleyebilmek için örgüt yapısının sahip olması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler örgüt içi ve dışı iletişim, ulaşım, arama-kurtarma, enkaz kaldırma, sağlık hizmetleri, acil yardım, güvenlik ve koruma hizmetleri, altyapı-üstyapı imkanları, halka ilişkiler vb. konular olarak sıralanabilir. Sayılan özelliklerin örgüt içinde oluşturulması uzman ve konuya hâkim kişiler tarafından yapılmalıdır. Gelecekte oluşabilecek olumsuz durumlara karşı hazırlık yapmak bu hazırlığı yapanlar üzerinde bir baskı oluştursa da kriz durumları ile mücadele edebilmek adına gereklilikten öte bir zorunluluk teşkil etmektedir (Filiz, 2007:55).

Kriz oluşmasını engel olabilmek için erken uyarı sistemleri oluşturulmalı ve elde edilen veriler hızlı bir biçimde

değerlendirilmelidir. Bunun için kriz öncesinde hazırlık ve korunma sistemleri oluşturulmalıdır. Bu sistemler olası bir zayıflık durumunda örgüte uyarı verecek yapıda olmalıdır. Kısacası kriz öncesinde bu mekanizmaların hazır ve işler olması gerekmektedir (Öztürk, 2010:27).

Kriz öncesinde doğru bir yönetim sergileyebilmek için ana sorunlar tespit edilmeli, örgüt enerjisi krize neden olan kaynağı ortadan kaldırmaya harcanmalıdır. Kriz öncesi yönetimde, kriz durumunda görev dağılımlarının nasıl olacağı, kriz mekanizmalarının nasıl ve ne şekilde devreye gireceği, çalışanların hangi pozisyonlarda görev alacağı gibi ani karar gerektirecek durumlar hazırlanan bir plan dahilinde belirlenmelidir (Green, 1996:99).

Kriz öncesi yönetimde değinilmesi gereken bir diğer husus da kriz planlarının hazırlanmasıdır. Planlama gelecekte olması muhtemel her türlü duruma karşı hazırlıklı olmayı amaçlar. Kriz planları örgütün devamlılığı için olmazsa olmaz faktörlerden birisidir. Her örgütün kendi şartlarına özgü bir kriz planı hazırlanmış olmalıdır. Kriz planının hazırlanması örgütün kriz yönetiminde kararlı davrandığının da bir göstergesi kabul edilir. Kriz planı beklenmeyen durumlar geliştiğinde örgüt değerlerini ve kültürünü nasıl korunması gerektiğini gösteren bir rehber niteliği taşımaktadır (Kadıbeşigil, 2003:72). Kriz çıkması muhtemel durumlarda başarının yolu kriz planından geçmektedir. Planlama, beklenmedik zamanlarda aniden ortaya çıkan olumsuz durumlara karşı benimsenmesi gereken strateji belirlemede kilit bir rol üstlenmektedir (McClellan ve Gann, 2002, 54). Kriz planları ilk olarak krizin patlak vermesini ve örgütü olumsuz etkilemesini

engellemeyi amaçlar, kriz meydana geldiğinde ise olağanüstü gidişatı normale döndürmeyi hedefler (Akdağ ve Taşdemir, 2006:147).

**Kriz Anı Yönetim:** Kriz Yönetimi kriz durumu ile mücadele edebilmek için ve krizin oluşturduğu fiili zararları azaltabilmek adına yürütülen bir dizi unsurdur (Coombs, 2007:5). Örgütlerin ve liderlerin kriz durumuna karşı tam hazırlıklı olma şansı yoktur, kriz az veya çok bir şekilde örgüt üzerinde bir etki bırakmaktadır. Örgüt kriz öncesinde ne kadar hazırlık yaparsa yapsın, kriz anında bir şok dalgası ile karşı karşıya kalması kaçınılmaz bir durumdur, kriz ortaya çıktığı an örgüt ve çalışanlar üzerinde gerilim oluşturmakta panik havasının yaşanmasına sebebiyet vermektedir (Sucu, 2000:65). Kriz etkilerinin belirgin olarak hissedildiği bu aşamada çalışanlar ve yöneticiler zaman baskısının da etkisi ile büyük bir stres yaşayabilirler. Bu dönemde hızlı karar alabilmek ve alınan kararları uygulayabilmek oldukça önemlidir (Tekin ve Zerenler, 2005:113-114).

Krizin ortaya çıktığı ilk anda amaç örgütün devamlılığını sağlamaktır. Zaman karşı bir yarış verilir, hızlı müdahale hayat kurtarmak ve zararı en aza indirmek için oldukça elzemdir. Kriz ile ilgili sağlıklı veri akışı, eldeki bilgilerin doğruluğu gibi konular örgütün krize ne kadar hazır olduğunu belli eden parametredendir (Bozgeyik, 2008:35).

Kriz öncesinde hazırlıklı ve birtakım planlar yapmak kadar kriz anında bu planları uygulayabilmekte oldukça önemlidir. Krizle beraber oluşan kaos ortamı kriz planlarının uygulanabilirliğini olumsuz yönde etkileyecektir. Kriz planlarının uygulanamaması

durumunda bu planlar ortam şartlarına göre yeniden güncellenmelidir. Amaç kriz anında zararı en aza indirmek örgütü eski durumuna veya eskisinden daha iyi bir duruma taşımaktır (Aksu, 2008:47).

Kriz anı yönetiminin en hayati kısmı anlık alınan kararlardır. Kriz anında alınan kararlar örgütün varlığını ve kriz sonrası dönemdeki pozisyonunu belirlemektedir. Karar mekanizmasının işleyişini etkileyen üç unsur bulunmaktadır. Bunlardan ilki mevcut krizin sınırlarının çizilebilmesi, krizin tanımlanabilmesi. İkincisi tanımlanan durumla alakalı hızlı ve yerinde kararların alınabilmesi ve sonuncusu ise alınan kararların doğru bir şekilde uygulanabilmesidir (Filiz, 2007:43-44).

**Kriz Sonrası Yönetim:** Kriz ardından gelen dönem, yaşanan olayın kriz oluşturan unsurlarının ortadan kalktığı fakat etkilerinin halen devam ettiği dönemi içermektedir. Bu dönemde örgüt yaşanan durumun detaylı bir analizini yapmalıdır. Amaç kriz öncesi döneme geri dönmek veya eskisinden daha iyi bir duruma kavuşmaktır. Zarar tespit işlemlerinin yapıldığı ve yeni yol haritalarının belirlendiği bu dönem kriz sonrası yönetim faaliyetlerini içermektedir. Gerçekleşen olayın yeniden meydana gelmemesi veya örgütte tekrardan yıkıcı etki bırakmaması için gerekli tedbirler yine kriz sonrası yönetim de işlevlik kazanmaktadır (Ofloğlu, 2001:24).

Örgüt bu dönemde yeniden yapılanma faaliyetlerinin uygulandığı, değişim ön planda olduğu ve yeni duruma karşı adaptasyon sürecinin yaşandığı bir döneme girmektedir. Örgüt içerisinde radikal değişimlerin yaşanabildiği bu dönemde kamuoyu

ve dış çevre örgüt üzerinde yoğun bir baskı oluşturabilmektedir (Pira ve Sohodol, 2004:53).

Kriz sonrasında örgüt içerisinde yapılması beklenen ilk değişikliklerden biri kriz yönetim zamanında uygulanan karar alma biçiminin değişmesi olacaktır. Hızlı ve katı kararların alındığı, merkezi otoritenin yoğun olduğu kriz yönetim anından, sorumluluğun paylaşıldığı, planlamada paydaşların söz aldığı yönetim biçimine geçilmelidir (Tüz, 2013:106).

Kriz sonrasında en kritik işlevi mevcut durumunun analizini yapabilmektir. Kriz sonrasında yapılan analiz ve hasar tespit çalışmaları sayesinde kriz döneminde örgütün uğramış olduğu zarar ortaya çıkar ve yaşanan kayıplar tespit edilir. Bu uygulama krizin şiddetinin de ölçülmesine olanak sağlamaktadır. Böylece yaşanan krizin örgüt içerisinde bıraktığı etki, örgüt personelinin kriz durumunu ne şekilde algıladığı ve nasıl tepki verdiği ve en genel çıkarımla örgütün kriz durumu ile nasıl mücadele ettiği gibi sorular cevaplanma şansı bulmaktadır (Koçel, 1993:27).

Örgüt eğer ki kriz sürecini bir şekilde atlattır ve varlığını korumaya devam edebilirse kriz sonrası yönetim sürecinde dikkat etmesi gereken durum, bir krizin hiçbir zaman tamamen atlatılamayacağı ve tekrarlama olasılığının her zaman bulunduğu gerçeğidir. Yaşanan bir krizin yeniden tekrarlamayacağı düşüncesinden kurtulmak ve aynı krizi tekrar daha şiddetli bir şekilde yaşayabiliriz düşüncesiyle önlemler almak gerekmektedir (Şendoğdu, 2009:19).

### **3.Afetler ve Kriz Yönetimi**

Afet kavramıyla ilgili olarak birçok tanımlama bulunmaktadır. Farklı şekillerde ifade edilen bu kelime bazen kavram karmaşasının da ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Afetler türlerine ve meydana geliş şekillerine bağlı olarak doğrudan veya dolaylı bir şekilde insanlar, mekanlar ve doğal ortamlar üzerinde maddi veya manevi kayıplar oluşturan, hayatın rutin akışını durduran veya bozulmasına neden olan doğal ya da doğal olmayan yollarla oluşan yıkım olaylarıdır (Tercan, 2011:485; Ergünay, 2007:1). Afetler doğal veya insan kaynaklı olarak meydana gelen büyük çaplı felaketlerdir. Fakat bir olayın meydana gelmesi afet olarak tanımlanması için yeterli bir gerekçe değildir, o olayın insanlar üzerinde yıkıcı etkisinin olması, fiziksel, ekonomik ve sosyal kayıplar meydana getirmesi gerekmektedir (Ergünay, 1999: 3-4).

Afet birçok kamu ve özel kuruluşun koordineli bir şekilde hareket etmesini gerektiren, topluluklar üzerinde, fiziksel, sosyal ve ekonomik kayıplar oluşmasına neden olan, normal düzeni bozan, iş akışını durduran ya da kesintiye uğramasına sebep olan, toplum ve topluluklar üzerinde kalıcı yaralar oluşturabilen, doğal, insan kaynaklı ya da teknolojik kökenli olabilen yıkıcı olaylar bütünüdür. Sadece doğal yollardan meydana gelen deprem, sel, heyelan gibi olayların afet olarak nitelendirilebilmesi için yerleşim yerlerinde olması ve insan toplulukları üzerinde olumsuz etki bırakması gerekmektedir (Şahin ve Sipahioğlu, 2002:15).

Afetlerin toplumun küçük bir kısmını değil yaygın bir kısmını şiddetli bir şekilde etkileyen, ölümlere ve maddi kayıplara neden olan olaylardır. Bu olayların ardından kısa vadede barınma, beslenme, ilk sağlık müdahalesi gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Uzun dönemde ise toplum üzerinde maddi etkileri daha belirgin olarak gözükmektedir. İşletmelerin üretiminde yaşanan aksaklıklar, aile içi gelirin düşmesi ve salgın hastalıkların baş göstermesi gibi etkileri olabilmektedir (Limoncu ve Bayülgen, 2005:20).

Afet her ne kadar çok eski bir kavram olsa da bu kavramın altını dolduran unsurlar yıldan yıla çeşitlilik göstermektedir. Eskiden sadece doğal kaynaklı yıkım olaylarını ifade etmek için kullanılan bu kavram, bugün sosyal, ekonomik, teknolojik, politik ve askeri unsurların rejim değişikliği gibi olaylarda da kullanılmaktadır. Afetler her geçen yılda sayı ve nitelik bakımından süregelen bir artış göstermektedir (Karaman, 2017:1).

Kadıoğlu (2011:37) afeti şu ifadelerle tanımlamaktadır: toplum üzerinde fiziksel, sosyal, ekonomik, kültürel ve çevresel kayıplar oluşturan, rutin hayat akışını durduran ya da kesintiye uğramasına neden olan, etkisi altında bıraktığı toplumun baş etme kapasitesini aşan, kriz yönetim mekanizmalarının devreye girmesini gerektiren, doğal veya doğal olmayan nedenlere bağlı olarak meydana gelen olayların sonuçlarını afet olarak belirtmektedir.

Her ülkenin yaşadığı afete karşı verdiği tepki farklılık göstermektedir. Sergilenen mücadele meydana gelen olayın türüne, şiddetine ve ne sıklıkta meydana geldiğine bağlı olarak şekillenmektedir. Bu konuda üretilen politikalar ve bu politikaların uygulanması için geliştirilen stratejiler toplum yapısına ve imkanlarına bağlı olarak belirlenmektedir. Afet sonrasında uygulanan kriz yönetim metotlarının amacı yaşanan bu olayların etkilerini asgari düzeye indirmektir (Ebru, 2020:32-33).



Kriz yönetimi, afet yönetimini de kapsayan bir unsurdur. Kriz yönetimi daha geniş kapsamlı bir süreç yönetimini ifade etmektedir. Kriz yönetiminde kriz sinyallerinin başladığı kriz öncesinden, krizin fiziksel olarak bittiği fakat etkilerinin devam ettiği kriz sonrası aşamaya kadar devam etmektedir (Demir, 2011:3).

Mevcut doğal denge ve geçmişte yaşanan tecrübelerden de hareketle afetlerin tam olarak önlenmesi imkansızdır. Afetlerden sonra yürütülen kriz yönetim sürecinin amacı afet zararlarının minimal seviyelere çekilmesi, halkın can ve mal kaybının önlenmesidir. Kriz yönetim planları bu amaç doğrultusunda hazırlanmaktadır (Geray, 1978).

## **Sonuç**

Afetler beklenmedik zamanlarda meydana gelerek, toplumsal yaşamı, altyapıyı ve ekonomik düzeni derinden etkileyen olaylardır. Bu tür olaylar, yalnızca fiziksel yıkıma yol açmakla kalmaz; aynı zamanda insan yaşamını, sosyal yapıları ve örgütsel sistemleri de tehdit eder. Afetlerin karmaşıklığı ve yıkıcı etkileri, etkili bir kriz yönetimini zorunlu kılmaktadır.

Afetlerde kriz yönetimi, olay öncesi, sırası ve sonrasında yürütülen entegre bir süreçtir. Kriz yönetiminin başarısı, afet risklerinin doğru bir şekilde belirlenmesi, önleyici tedbirlerin alınması, etkin müdahale ve iyileştirme çalışmalarının koordinasyonu ile doğrudan ilişkilidir. Özellikle afet öncesi hazırlıklar, erken uyarı sistemlerinin etkin kullanımı, toplumun afet bilinci düzeyinin artırılması ve paydaşlar arasında işbirliğinin güçlendirilmesi, krizin etkilerinin azaltılmasında kilit rol oynamaktadır.

Afetler sırasında ise doğru bilgi yönetimi, hızlı karar alma ve kaynakların etkin bir Şekilde dağıtılması büyük önem taŐır. Afet sonrasında ise iyileştirme süreçlerinin koordinasyonu, etkilenen bölgelerin yeniden inşası ve psikososyal destek gibi unsurlar, kriz yönetiminin başarısını belirler.

Sonuç olarak, afetlerde kriz yönetimi, yalnızca bir müdahale yaklaşımı değil, aynı zamanda bütüncül bir risk yönetimi perspektifini de içermelidir. Afetlerin yıkıcı etkilerini en aza indirmek ve toplumsal dayanıklılığı artırmak için, çok disiplinli, yenilikçi ve sürdürülebilir kriz yönetimi stratejilerine ihtiyaç duyulmaktadır.

## KAYNAKÇA

AFAD, <https://www.afad.gov.tr/aciklamali-afet-yonetimi-terimleri-sozlugu> (erişim tarihi:11.03.2023)

Akdağ, M., & Taşdemir, E. (2006). Krizden çıkmanın yolları: Etkin bir kriz iletişimi. *Selçuk İletişim*, 4(2), 141-157.

Akın Mehmet (2020) *Afet Ve Acil Durumlarda Etkin Kriz Yönetimi*, Van Yüzüncüyıl Üni. Sosyal Bilimler Enst.

Aksu, M. (2008). Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları: Kriz Yönetimi. *İstanbul:Kumsaati Yayınları*.

Aslan, Ö. F. (2023). *Sağlık Alanında Kriz Yönetimi ve Liderlik: Türkiye Özelinde Bir Uygulama*. Efe Akademi Yayınları.

Aykaç, B. (2001). Kamu yönetiminde kriz ve kriz yönetimi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 123-132.

Bayram, A. (2015). İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin doğal afetlere dayalı kriz yönetimi ve İstanbul halkının bakış açısı.

Bozgeyik, A. (2008). *Krizleri Fırsata Dönüştürmek*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Can, Halil (2002): *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, 6. Basım, Ankara.

Coombs, T. (2015). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, Sage Publications, 4. Edition, University of Central Florida.

Çeto, Esra (2009): *Kriz Ortamında İnsan Kaynakları Yönetimi*, (İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme

Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Demir, N. (2011). “Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi”, Kaymakamlık Tezi, İçişleri Bakanlığı PGM, Ankara, s.3.

Ebru, E. (2020). Afet Kriz Yönetiminde Medya: 30 Ekim 2020 İzmir Depremi. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 31-53.

Ergünay, Oktay (1999) Afet Yönetimi Nedir? Nasıl Olmalıdır? Türk Psikoloji Bülteni, Deprem Özel Sayısı, 5: 110-118.

Ergünay, Oktay (2007) Türkiye'nin Afet Profili, TMMOB Afet Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Ankara: Mattek Matbaacılık.

Ersöz, F. (2013). Doğal Afetler ve Sağlık Kurumlarının Kriz Yönetimi. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Filiz, E. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

Geray, C. (1978). Marmara'daki Son Depremden Ders Alabilecekmiz. *Kent Kooperatifçiliği, Türkiye Kent Kooperatifleri Merkez Birliği Süreli Yayını*, 109, 111.

Green, P.S. (1996). *Şirket Ününü Korumanın Yolları*, Milliyet Yayınları: İstanbul. Gürbüz, S., Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Güneş, M., & Beyazıt, E. (2010). Özel işletmelerde kriz yönetimi üzerine genel bir değerlendirme.

Hatemi, H. (1999), *Krizin Kritiği, Düşünen Siyaset* , Kriz Özel Sayısı, Sayı 1.

Kadıbeşegil S (2003) *Kriz “Geliyorum” Der*, Kapital Medya A.Ş., İstanbul.

Kadıoğlu, M. (2011). Afet yönetimi. *TC Marmara Belediyeler Birliği*.

Karaköse, T. (2007). Örgütler ve kriz yönetimi. *Akademik Bakış*, 13(2), 1-15

Karaman, Z. T. (2017). Afet yönetimine giriş ve Türkiye’de örgütlenme. *Bütünleşik afet yönetimi*, 1-38.

Koçel, T. (1993). *İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları. Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri*, TÜSSİDE, 26-28.

Limoncu, S., & Bayülgen, C. (2005). Türkiye’de afet sonrası yaşanan barınma sorunları. *Megaron*, 1(1), 18.

McClellan T ve Gann Nigel (2002) *Schools in the Spotlight: a Guide to Media Relations for School Governors and Staff*, Routledge Falmer Taylor&Francis Group, London.

Ofluoğlu, Gökhan : Mısırlı, Kamuran (2001): “İşletme ve Kriz Yönetimi”, *Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, Ankara.

Öztürk Cebrail (2023). *Yükseköğretim Kurumlarında Kriz Yönetimi: Covid-19 Tedbirleri Konusunda Mardin Artuklu Üniversitesi Örneği (Bir Durum Çalışması)*. Eğitim Bilimleri Enst., Fırat Üniversitesi.

Pira, Aylin, Çisil Sohodol (2004). Kriz Yönetimi, İstanbul: İletişim Yayınları. Porfiriev, Boris (1998), Disaster Policy And Emergency Management İn Russia, New York: Nova Science.

Sucu, Y. (2000), Kriz Yönetimi, Ankara: Elit Yayıncılık. Sümeroğlu Naci (2003), E.G.M. de Kriz Yönetimi, Ankara: TODAİE Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programı.

Şahin, C., & Sipahioglu, S. (2002). Dogal Afetler ve Türkiye. *Gündüz Eğitim ve Yayıncılık, Ankara*.

Şendoğdu, A. A. (2009). Kurumsal Yönetişim İlkeleri Işığında Kriz Yönetimi Açısından Krizi Fırsata Çevirme: Türk Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 12(1-2), 15-26.

TDK, <https://sozluk.gov.tr> (Erişim tarihi: 17.07.2024).

Tekin, M. & Zerenler, M. (2008), İşletmelerde Kriz Yönetimi, Nobel YayınDağıtım, Konya.

Tercan, B. (2011) Afet Bölgelerinde Yeniden Yerleştirme Politikaları, Planlamanın dünü, Bugünü, Yarını: Planlamada Yeni Söylem Arayışları. 2. Kentsel ve Bölgesel Araştırmalar Ağı Sempozyumu, ss. 485-497. Yay. Haz. Ayda Eraydın vd., Ankara: Matsa Basımevi.

Titiz, İ., Çarıkçı, H. İ. (2001). Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*,2(1), 203-218.

Tutar, Hasan (2000), Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, İstanbul: Hayat Yayınları.

Tüz, Melek (2013): “Kriz İletişimi ve Yönetimi” (Editör: Gürkan HAŞİT), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

## BÖLÜM III

### Örgütlerde Dijital Dönüşüm

**Oktay ALKUŞ<sup>1</sup>**

#### **Giriş**

Günümüzde 4. Sanayi dönemi yaşanmaktadır. Yaşanan dönem, doğal yaşam ile siber yaşamın birleştirilmesi sürecidir. Bu süreç doğal yaşamdaki nesnelere ve niteliklerin sayısal temsillerinin oluşturulması ile kendi kendine işletilmesidir. İşletim için dijital teknolojiler kullanılmaktadır. Dijital teknolojilerin kullanımı bireysel hayat ile toplumsal yaşamın kaçınılmaz ve vaz geçilmez tarzı hâline gelmektedir. Bu nedenle önemi günbegün artmaktadır.

Dijital teknolojiler akıllı sensörler(duyargalar), data (veri), siber güvenlik, nesnelere interneti, big data (büyük veri), blockchain (blok zinciri), robotlar, yapay zekâ ve bulut teknolojisi gibi teknolojilerdir. Bu teknolojilerle çalışmak için internet olmazsa

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Aksaray/Türkiye, Orcid: 0000-0001-5046-9366, oktayalkus@gmail.com



olmazdır. İnternetin kusursuz ve pürüzsüz işlenmesi gereklidir. İnternet bağlantısının WEB3 ve hızın 5G olması şarttır.

Dijital teknolojilerin ham maddesi veridir. Veri miktarı bakımından Yottabyte düzeylerine ulaşılmıştır. Örgütler birbiriyle rekabet edebilmek için bu verileri kullanmaktadır. Bu verileri kullanabilmek için örgütler, dijital dönüşüm yapmak zorundadır.

Dijital dönüşüm, üretim için gerekli verileri dijital teknolojilerle toparlayıp yapay zekâyla çözümleyerek iş yapmayı gerektirmektedir. Diğer örgütlerle rekabet edebilmek için örgütlerin dijital dönüşüme girmeleri lazımdır. Bu nedenle örgütler için dijital dönüşüm çok önemlidir.

Dijital dönüşüm konusunda alan yazınındaki yayın sayısının arttığı görülmektedir. Alan yazınına katkı için hazırlanmış bu çalışmanın amacı, örgütlerdeki dijital dönüşümde yaşananları betimlemektir. Betimleme, alan yazını taraması ve doküman incelemesiyle yapılmıştır. Alan yazınındaki bilgiler ile dijital dönüşümü yaşayan örgüt temsilcilerinin YouTube platformunda bulunan videolardaki görüşleriyle dijital dönüşümde yaşananlar anlatılmıştır. Araştırmada her örgütün kendine uygun değişimlerle dijital dönüşümü yapması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

## **Tarihsel Gelişim**

1760'larda buhar gücünün kullanılmasıyla 1. Sanayi Dönemi başlamıştır. 1840'larda petrol ve elektrik gücü kullanımıyla 2. Sanayi Dönemi'ne geçilmiştir. 1900'lü yıllarda elektronik gücü kullanımıyla 3. Sanayi Dönemi yaşanmıştır (Öngüner, 2024). 2000 yılıyla birlikte mühendislik ile bilgi sistemlerinin birleştirilmesiyle (Hatunoğlu, 2022) 2011'den itibaren 4. Sanayi Dönemi

yaşanmaktadır (Erdem & Yılmaz, 2024: 20). Bu döneme “Sanayi 4.0” adı verilmiştir.

“Sanayi 4.0”ın “Sanayi 3.0”dan farkı örgütlerin kendi verilerini diğer örgütlerle paylaşarak işlerini yönetmesidir (Yaşar, 2024). Bir örgüt, robotlarla işlerini işletiyorsa buna “Sanayi 3.0” denir. O örgütteki veriler, olabildiğince insan eli değmeden yapay zekâyla yapılmaya başlanırsa o zaman “Sanayi 4.0” adı verilmektedir (Yaşar, 2024). “Sanayi 4.0” sensörlerle toparlanan verilerin internet üzerinden diğer örgütlerle paylaşılarak yapay zekâyla işlerin yürütülmesi (İçil, 2024) olarak ifade edilebilir.

“Sanayi 4.0” için internet şarttır. İnternet bağlantısı ilk kez “WEB1.0” adıyla tek yönlü iletiyle başlamıştır. Başlangıçta, örgütlerin internette var olması, dijital dünya içinde olduklarının belirtisidir. “WEB2.0”da çift yönlü iletişim doğmuştur. Örgütlerin “WEB” ya da diğer kısaltmasıyla “WWW(World Wide Web) “Dünya Çapında Ağ” veya öteki adıyla “İnternet” üzerinden karşılıklı iletişimle iş yapmaları dijital değişim içinde olduklarının işareti olmuştur. WEB3’te çok yönlü iletişim oluşturulmuştur. Örgütlerin internet üzerinden verilerle etkileşimli iş yapmaları, dijital dönüşüme yatkın olduklarının göstergesi olmuştur (Aydın, 2024).

WEB 4.0 gelişim aşamasındadır. Bu aşama “Akıllı Web” veya “Simbiyotik Web” olarak adlandırılmaktadır. WEB 4.0, yapay zekâyla birlikte akıl yürütme ve gelişmiş semantik teknolojilere dayanmaktadır. Bu teknolojiler, kendi kendine öğrenme, içerik keşfetme, ortak etkinlik ve içerik oluşturma araçlarıyla çalışmaktadır (Ünlü, 2020: 602).

Dijital dönüşüm, “1G”, “2G”, “3G”, “4G” internet bağlantı aşamaları adlarıyla adlandırılan gelişmişlik dönemlerinden geçmiştir. “1G” 1979-1991 yılları arasındır. Analog iletişim yapılmıştır. “2G” 1998’e kadardır. Düz yazılar iletilmiştir. “3G” 2008’e kadar devam etmiştir. Mobil ve kablosuz internet bağlantıları yapılmıştır. “4G” 2019’a kadar gelmiştir. Bulut ve mobil geniş bant uygulamaları gerçekleştirilmiştir. 2019’dan itibaren “5G” teknolojisi ortaya çıkmıştır.

“5G” geniş bant hücresele ağlar için beşinci nesil teknoloji standardıdır. Hizmet alanı “hücre” adı verilen küçük coğrafi alanlara bölünmüştür. Bir hücredeki bütün “5G” kablosuz cihazlar, o hücredeki yerel bir anten aracılığıyla radyo dalgalarıyla internete ve telefona bağlanmaktadır. Böylece çok yüksek, örneğin, 10 gigabit hıza kadar, hatta daha yüksek indirme hızlarına ulaşabilmektedir. Bu sayede gerçek zamanlılık sağlanabilmektedir.

Yine “5G” kablosuz bir iletişimdir. Böylece kablolarla ihtiyaç azalmaktadır. Bu durum “esnek örgütler”i ortaya çıkartmaktadır. Kablosuz iletişim için dünyanın etrafında dönen uydular, yörüngelerine yerleştirilmektedir. Bu uydular aracılığıyla örgütler birbirleriyle internet bağlantısı kurabilmektedir (Banger, 2024). Bu bağlantılar dijital yaşamın yaygınlaşmasını desteklemektedir.

Dijital yaşam “Bit” ve “Bayt”(Byte) keşfiyle başlamıştır. “1 Bit” denilen kavram, “0(sıfır)” veya “1(bir)”dir. Bu dijital yaşam, elektrikteki “kapalı devre” veya “açık devre” yapısı anlayışıyla oluşturulmuştur. Sekiz tane açık devre ya da kapalı devre, yan yana getirilerek, bunun 1 Bayt’a eşit olduğu kabul edilmiştir. Bu kabulden hareketle 8 Bit = 1 Bayt; 1024 Bayt = 1 Kilobayt; 1024 Kilobayt = 1

Megabayt; 1024 Megabayt = 1 Gigabayt; 1024 Gigabayt = 1 Terabayt; 1024 Terabayt = 1 Petabayt; 1024 Petabayt = 1 Exabayt; 1024 Exabayt = 1 Zettabayt; 1024 Zettabayt = 1 Yottabayt olarak kabul görmüştür (Aydingüler, 2024).

Dijital yaşam, dijital dönüşümü gerektirmektedir. Dünyada dijital dönüşüm, Sanayi 4.0 döneminde başlamıştır. Sanayi 4.0 döneminde örgütler dijital dönüşüme yönelmek zorundadır. Bu bakımdan yapılmış olan bu çalışmanın amacı, örgütlerdeki dijital dönüşümde yaşananları betimlemektir. Betimleme, alan yazını taraması ve doküman incelemesiyle yapılmıştır. Alan yazınındaki bilgiler ile dijital dönüşümü yaşayan örgüt temsilcilerinin YouTube platformunda bulunan videolardaki görüşleriyle örgütlerde yaşanan dijital dönüşüm anlatılmıştır.

## **Sanayi 4.0**

Sanayi 4.0'ın unsurları “akıllılık”, “bağlantılılık” ve “gerçek zamanlılık”tır. Akıllılık unsuru, akıllı makineler ve yapay zekâyla veri işleme hızıdır. Bağlantılılık unsuru, internetle her yerde yüksek hızlı, geniş bant aralıklarıyla kablolu ya da kablosuz bağlantıdır. Gerçek zamanlılık unsuru, olayla neredeyse eş zamanlı veri akışı, verinin işlenmesi ve verinin aktarılmasıdır.

Sanayi 4.0'da sensör, yapay zekâ, otomasyon, robotik gibi “Bilgi ve İletişim Teknolojileri”(BİT) ile iş modeli, üretim, yönetim, tedarik, pazarlama(piyasalama), satış süreçleri olarak bilinen “Dizi Eylemsel Teknolojileri”(DET ya da OT: Operasyonel Teknolojileri) etkileşimli hale getirilmektedir. BİT ve DET ya da OT sayesinde doğal yaşam ile dijital yaşam birleştirilmektedir.

Örneğin bir otomobil satış galerisi, vitrinindeki otomobile bakmakta olan kimsenin, gözlerine odaklanan o vitrindeki sensörler, o kimsenin hangi ürünü incelediğini algılayabilmekte, yüz taraması yaparak veri tabanına gönderebilmektedir. Veri tabanı, o kimsenin telefon numarasını bulup, o kimsenin telefonuna bir mesaj göndererek, özel indirimli fiyat ve satın alabilmesi için kredilendirme teklifleri sunabilmektedir.

Yine örneğin tüketiciler, örgütün internetteki adresine girip, üründe var olmasını istedikleri hususları belirtip, o hususları içeren ürünleri o örgüte ürettirerek satın alabilmektedir. Örneğin bir otomobilin seri üretiminde yüz adet otomobil üretilmekteyse, bu yüz adet otomobilin her biri diğerinden farklı üretilebilmektedir.

Ayrıca iş sezonları aylık ve daha az süreli sezonlara ya da koleksiyonlara ayrılabilir. Ürünler daha kısa sürede üretilerek piyasada daha kısa süreli tutulabilmektedir. Her bir tüketicinin istemlerine göre ürünler ayrı ayrı imal edilebilmektedir. Ürün üretim partileri azaltılabilmekte ve depolamaya gerek kalmamaktadır (Banger, 2024).

Sanayi 4.0'da teknoloji kullanımıyla verimlilik artırılmak istenmektedir. Bu tür verimlilik artışı, örgütte kültürü değiştirmektedir. Kültür değişimi, yeni değerler oluşturmaktadır (Hatunoğlu, 2022).

Yeni değerler arasına işlerin insan yerine, akıllı nesnelere 7 gün 24 saat yapılması katılmaktadır. Böylece insan hayatı ve toplum yaşamının daha iyileşeceği tahmin edilmektedir. Bunun için otomasyon en üst düzeye yükseltilmektedir. Otomasyonla her birim birbiriyle etkileşimli hâle getirilmektedir.

Etkileşimli hâle getirilen diğer iki yaşam, “doğal yaşam” ile “dijital yaşam”dır. Doğal yaşam ile dijital yaşam birleştirilmektedir. Birleştirme, teknoloji ile yapılmaktadır.

Bu teknoloji türü dijital teknolojidir. Dijital teknoloji dijitalleşmeyi gerektirmektedir. Dijitalleşmeyle hedef dijital dönüşümdür. Esasen teknolojiyi kullanmak dijital dönüşüme geçmiş olmak anlamına gelmez. Hangi teknoloji kullanımı örgütte daha verimliyse o teknolojiyi kullanmak dijital dönüşüm demektir (Gerçek, 2024).

Dijital dönüşüm, otomasyona yatırımlar yapmayı gerektirmektedir. Otomasyona yatırımlarla insan hayatı ve toplum yaşamı dijitalleştirilmektedir (Erdem & Yılmaz, 2004: 18). Böylece insan hayatı ve toplum yaşamının daha iyileşeceği (Karaman, 2024: 79) kanısı yaygınlaşmaktadır. Bu yaygın kanı, dijital teknolojilerin kullanımını zorunlu hâle getirmektedir.

## **Dijital Teknolojiler**

“Dijital” kavramı “doğal” kavramıyla anlam kazanır. Doğallık, yaşamın kendisidir. Doğal yaşam, aslında sıklığı sifıra yaklaşan titreşimler bütünüdür. Titreşimler frekansları oluşturur. Örneğin sesler, belirli titreşimlerin arka arkaya gelerek, frekans oluşturmasıyla ortaya çıkar. Ortaya çıkan frekans, kulakta duyulur ve beyinde anlamlandırılır.

Doğada duyulan sesler fizikidir. Fiziksel sesleri kayıt etmek ve dinlemek için plak, teyp, “Yoğun Disk”(CD: Compact Disk) gibi kayıt ediciler icat edilmiştir. Bunlara kayıt, bir plaka üzerine ses frekanslarının kazınmasıyla yapılmıştır. Kazıma işlemi bire bir yapıldığı için çok yer kaplamıştır. Kaplanan yeri azaltmak için

frekans aralığı seyrekleştirilmiştir. Seyrekleştirme, insan kulağının çok zor fark edeceği bazı gereksiz sesleri keserek eksiltme şeklinde yapılmıştır (URL 2, 2024).

Dijital teknolojiler son yirmi yıldır yaşamın her alanındadır. Yaşam, bu teknolojilerle şekillenmektedir. İnsanlar kendi hayatlarında akıllı telefon, tablet, bilgisayar, sosyal medya gibi teknolojik cihazlarla, bu yaşamın içindedir. Bu cihazlar aracılığıyla, veriler hızla toparlanabilmekte ve depolanabilmektedir. Böylece, veriden değer yaratılabilmektedir (Ardaç, 2024).

Temelde dijital teknolojilerin özellikleri şunlardır (Soysal, 2023: 1787-1788):

- Dijital teknolojilerin gelişme hızı yüksek, etki alanı geniştir.
- Çok sayıda teknolojinin eş zamanlı ortaya çıkması şeklinde gelişmektedirler. Bu gelişmeler birbirlerini etkilemekte ve etkilerini çoğaltmaktadır.
- Dijital teknolojiler “merkeziyetsizleşme” ve “aracısızlaşma” ile karakterize edilen bir yaşamı yaşatma iddiasındadır.

Dijital teknolojiler, bir kişinin kim olduğunu yüz tanıma, ses tanıma, DNA’yla tanıma, irisle tanıma, parmak iziyle tanıma gibi yollarla belirleyebilmektedir. Nerede olduğunu “Küresel Konumlama Sistemi”(KKS ya da GPS: Global Positioning System), hücre takibi, plaka okuyucuları, “İnternet Protokolü”(IP: Internet Protocol Address) gibi izlerle saptayabilmektedir. Neler yaptığını aktivite, nabız, solunum, uyku, tansiyon, kan şekeri, sürüş

alışkanlıkları gibi izlerle izleyebilmektedir. Ne düşündüğünü arama motorları, sosyal ağlar, e-posta, süper kurabiyeler, akıllı hoparlörler gibi izlerle tahmin edebilmektedir. 2030 yılına ulaşıldığında, yapılan işlerin %8'inin insanlarca ve geriye kalan %92'sinin nesnelere yapılacağı ve bu oranın %1'e kadar düşürüleceği öngörülmektedir (Hatunoğlu, 2022).

Bugün ayrı ayrı kullanılan dijital teknolojilerin, veri paylaşarak birbirleriyle eklemlenmeye çalışmak durumu ortaya çıkmaktadır. Bu durum dijital dönüşümle gerçekleşmektedir. Böylece tek bir tuşa basarak rapor alma olanağına kavuşulmaktadır. Birbirleriyle eklemlenmeye çalışan akıllı araçlar, veri çözümlenmeleri yaparak, daha büyük resmi görerek, kendi kendilerine karar verme veya karar vericilere karar seçenekleri sunma imkânı doğmaktadır (Gerçek, 2024).

Veriler, yapay zekâda, genellikle karar verme bakımından kullanılırken, bundan böyle doğrudan iş yaparken de kullanılmaya başlamıştır (Doğan, 2024).

Dijital teknolojilerden yararlanılarak, iş süreçleri optimize edilmekte, rekabet avantajı sağlanmaktadır. Dijital teknolojilerin yaygınlaşması, tüketicilerin beklentilerini değiştirmektedir. Güvenilir, hızlı, kolay hizmet ve mal üreterek ürün sunan örgütler, tercih edilmektedir (Öngüner, 2024b).

Dijital teknolojiler sayesinde, yeni gelir akışları yaratılabilmektedir. Yeni piyasalara erişim sağlanarak iş modelleri yenilikçi şekillerde geliştirilebilmektedir. Dijital teknolojiler, küresel pek çok sektöre değişiklikler getirmektedir. Sektörlerin dijitalle uyum sağlaması zorunlu olmaktadır. Dijital veya dijitalle



uyumlanan örgütler böylece piyasa değeri açısından finansal tabloların en üstünde yer almaktadır (Karaman, 2024: 80). Finans hususunda “dijital teknoloji alımına para ayırma” ile “dijital teknoloji düzenlemesine para ayırma” arasında bir yol ayrımı yaşanabilmektedir (Arslan, 2024).

Dijital teknolojilerde, dijital uyumluluk önemlidir. Bu uyumu zorlaştıran en önemli etken “yetenekli eleman eksikliği”dir (Çömlekçi & Bozkurt, 2024: 76). Yetkin elemanlar eliyle dijital teknolojiler, bilgiyi elektronik ortama kayıt etmektedir (Soysal, 2023: 1786). Bu kayıtlar dijitalizasyon, dijitalizasyon ve dijitalleşme aşamalarıyla yapılmaktadır.

### **Dijitalizasyon Dijitalizasyon ve Dijitalleşme**

Elektronik ortama kayıtlar üç aşamayla yapılır. Bunlar “Dijitalizasyon”, “Dijitalizasyon” ve “Dijitalleşme” aşamalarıdır. “Dijitalizasyon” doğal nesnelerin veya niteliklerin dijital temsillerini oluşturmadır. Dijital temsiller sadece “0”(sıfır) ile “1”(bir) rakamlarıyla sayısal karşılıklar biçiminde oluşturulur. “Dijitalizasyon” oluşturulmuş sayısal karşılıkları çeşitli işler ve işleyişler hâlinde otomatikleştirmedir (Erdem & Yılmaz, 2004: 18).

“Dijitalleşme” otomatikleşmiş işleri otomasyona dönüştürmedir (Banger, 2024). Veriler üzerinden işler yapmaktır. Süreçlerin, örgüt yapılarının, birbirine eklemlenerek, dijital işleyişe uygun hâle getirmektir. Böylece dijital dönüşüm başlatılmaktadır (Ersoy, 2024). Otomasyon, insan etkinliği olmadan, işlerin makinelerle, otonom olarak yapılmasıdır. Bu otonom yapı, uyumu ve bütünleşmeyi gerektirmektedir (Zengin, 2020: 69).

Dijitalleşme, bir iş modelini değiştirmek ve yeni gelir ve değer üretme fırsatları sağlamak için dijital teknolojilerin kullanılmasıdır. Dijital bir örgüte geçme sürecidir (Banger, 2024). Dijitalleşmede üründen yararlananların ihtiyaçları, istekleri, tercihleri ve beklentileri örgütçe içselleştirilir. Veriden değer yaratılır (Hatunoğlu, 2022). Anlık veri çözümlemesi ve simülasyon yapılabilmektedir (Gerçek, 2024).

Dijitalleşme, sürdürülebilirliğin ön koşulu olmuştur. Bu nedenle dijital dönüşüm yapmak, örgütler için zorunlu bir durumdur. Dijital dönüşüm yapamayan örgütler, rakipleriyle rekabet edemez hâle gelmektedir. Getiriyi artırmak, verimliliği artırmak, tüketiciyi artırmak, ürün yelpazesini genişletmek, ancak dijital dönüşümle mümkündür (Ersoy, 2024). Tüketici deneyiminde, dijitalleşmeyle birlikte, kişiselleştirme, üstelik aşırı kişiselleştirme de gerekebilmektedir (Doğan, 2024).

Dijitalleşme ile dijital dönüşüm birbirinden farklıdır (Yaşar, 2024). Dijitalleşme, doğal bilgilerin, süreçlerin veya nesnelerin, dijital biçime dönüştürülmesidir. Bu durum, basılı belgelerin, dijital dosyalara dönüştürülmesidir. Doğal süreçlerin, dijital sistemlere taşınmasıdır. İş süreçlerinin ve etkinliklerin, dijital ortamlara aktarılmasıdır. Dijitalleşme, genel anlamıyla, dijital teknolojinin bireysel, örgütsel ve toplumsal bağlamlarda benimsenmesi ve kullanılması sürecidir (Karaman, 2024: 80).

Dijitalleşen birçok hizmet, akıllı cihazlara sahip olmayı ve bunları kullanma yetkinliğine sahip olunduğu varsayımıyla tasarlanmaktadır. Kullanıcıların yüksek hızlı internete erişebilmesini gerektirmektedir (Karaman, 2024: 80). Dijitalleşme süreçleri, iş

modellerini, dijital yetkinlik gerektiren bir yöne yönlendirmektedir (Karaman, 2024: 80).

İş üretim şekillerinin dijitalleştirilmesiyle, çalışma süreleri azaltılmakta ve bu sayede hız kazanılmaktadır (Barut, 2024). Dijitalleşmeyle, zaman ve maliyet tasarrufu ile verimlilik artışı sağlanmaktadır. Verilere, bilgilere ve kaynaklara daha kolay erişilebilmektedir. İnsan eliyle yapılan işlerde görülen hata oranları azalmaktadır (Karaman, 2024: 80). Dijitalleşmenin, iş tatmini ve iş-yaşam dengesi üzerinde anlamlı ve doğrudan etkisi vardır (Aydınlı & ark., 2024: 391). Araştırmalar, dijitalleşmenin, iş memnuniyetini ve iş tatminini artırdığını göstermektedir (Aydınlı & ark., 2024: 377-379).

Dijitalleşme ve dijital dönüşüm arasındaki diğer bir fark, dijitalleşmenin genellikle daha dar kapsamlı ve uygulamalı bir süreç olmasıdır. Dijitalleşme süreci, mevcut bilgi ve süreçlerin dijital formata dönüştürülmesidir. Dijital dönüşüm ise daha geniş kapsamlıdır. Örgütün tüm yönlerini, stratejilerini, iş modellerini ve örgüt kültürünü kapsar. Dijitalleşme, dijital dönüşüm sürecinin bir parçasıdır. Dijital dönüşüm için daha derinlemesine değişiklikler ve yenilikler gereklidir (Karaman, 2024: 80-81). Dijital dönüşüm, dijitalleşme stratejisi gerektirmektedir.

2020'de başlayan pandemiden itibaren, neredeyse her iş, dijital dünya üzerinden işletilmeye başlamıştır. E-ticaret, tedarik zinciri, blok zinciri, akıllı sözleşme, akıllı ödeme gibi yollarla, ürün-ücret ilişkileri dijitalleştirilmektedir. Dijitalde olmayanların rekabette geride kalmakta olduğu görülmektedir (Gerçek, 2024). Dijitalleşme için, örgütlerin ve örgüt liderlerinin bilinçli olmaları gerekmektedir.

Örgütlerin, en kısa zamanda, dijitalleşme sürecine girmeleri beklenmektedir (Düzdar & ark., 2004: 145).

### **Dijital Dönüşüm Mekanizmaları**

Dijital dönüşüm öncesinde, bir ürün piyasaya sunulunca, kârı yüksek olduğu için yıldızlaşırdı. Piyasadaki üretici sayısı arttıkça kârlılığı azalır inekleşirdi. Kârlılığı azalmasına rağmen üretici sayısı artmaya devam ettikçe de köpekleşirdi (Hatunoğlu, 2022). Ürünün değerini, o ürünü oluşturan örgüt oluştururdu. Örgüt, ürünü seri üreterek satardı. “Örgüt ortamlı iş modeli” vardı. Bu iş modelinde akış, üreticiden tüketiciye doğruyd.

Dijital dönüşümde, bu iş modeli değişmektedir. Tüketiciler paydaş olmaktadır. Tüketicilerden toparlanan ihtiyaçlar, istekler, tercihler ve beklentiler, iş yapma modellerini biçimlendirmektedir. Tüketicie göre kişiselleştirilerek, kişiye özgü ürünler sunulmaktadır. “Tüketici deneyimli iş modeli”ne geçilmektedir.

Dijital dönüşümün dijital kısmı, dijital teknolojilerden faydalanmaya işaret etmektedir. Akıllı bir uygulamayı kullanmak, nesnelerin internetinden veya yapay zekâdan yararlanmak gibi teknolojilerden faydalanmayı ifade eder. Dönüşüm kısmı ise kültürel dönüşümü anlatır. Bu dönüşüm, iş yapılarına bakış açılarını değiştirmek demektir (Gerçek, 2024).

Dijital dönüşümden amaç, işlerde tüketicilerin istemlerinin, üreticilerin sunumları ile daha iyi karşılanmasıdır. Kesintisiz iş yaparak verimliliği en üst düzeye çıkarmaktır. Dijital dönüşüm, örgütlerin işlerine göre değişir (Barut, 2024).

Dönüşümde maliyet, hız, tüketici memnuniyeti ve çeviklik önemlidir (URL 2, 2024). Özellikle çeviklik, kriz dönemlerinde daha

çok değerlidir (Arslan, 2024). Bu değer, 2020 yılından itibaren yaşanan pandemi döneminde çok net olarak anlaşılmıştır.

Dijital dönüşüm, ilk üreticiden son tüketicie kadar giden yoldaki tüm verilerin bir biçimde yapay zekâyla incelenip işlerin yapılmasıyla verimliliğin artırılması (Yaşar, 2024) olarak da tarif edilebilir. Yapay zekâ, doğal zekânın fark edemediği verileri ve örüntüleri çözümleme imkânı sunar (şahinöz, 2024). Dijital dönüşüm teknolojileri olarak şunlar sayılabilir (Hatunoğlu, 2022):

- Akıllı Sensörler
- Veri ve Siber Güvenlik
- Nesnelerin İnterneti ve Büyük veri
- Blok zinciri
- Robotlar ve Yapay Zekâ
- Bulut Teknolojisi

### **Akıllı Sensörler**

Dijital teknolojilerin başında akıllı sensörler gelir. Akıllı sensörler, insanların duyu organları “göz”, “kulak”, “burun”, “dil” ve “ten” gibidir. Bunlar buldukları ortamdaki ölçümleri yaparak fiziksel ve kimyasal değerleri veri olarak toplarlar. Topladığı verilerin bir kısmıyla kendi işlerini yapar. Örneğin evlerdeki akıllı temizlik robotları bunu yapmaktadır.

Akıllı sensörlerle toplanan veriler kablolu veya kablosuz ağlarla iletilebilmektedir. Bir nesne, akıllı sensörler ile bunu yapabiliyorsa “Akıllı Bağlantılı Nesne”(ABN ya da SCT: Smart and Connected Thing) olarak adlandırılır. Örneğin ABN olan bir akıllı

otomobil yakıtının, yağının, suyunun, aküsünün, freninin ve benzer ihtiyaçlarının sayısal verilerinin farkındadır. Bu verileri arızaya geçmeden önce otomobil servisine gönderir. Yine kendiyile ilişkilendirilmiş sensörlerle içinde bulunduğu çevreden ölçümler yaparak veriler toparlar. Bu verileri de kendi içindeki bilgisayarda işleyerek sonuçlar çıkarır ve bunları değerlendirir.

Diğer örnek “Caterpillar” adıyla bilinen iş makineleri üreticisi olan bir örgüttür. Bu örgüt “Kepçe” adıyla bilinen ürününe sensörler yerleştirerek veriler toparlamaktadır. Toparladığı verilerle arızaya geçebilecek kepçelerin hangileri olduğunu o kepçeleri kullanan örgütlere önceden bildirerek işlerin kesintiye uğramasını önlemektedir (Gerçek, 2024).

Diğer bir örnek “General Motors” örgütüdür. Bu örgüt, hava yolu ulaşımı örgütlerinin iş ortağıdır. Uçak motorlarını satmak yerine kiralamaktadır. Böylece iş modellerinin bir parçası olmuştur. Bu örgüt, her bir uçak motorunun dijital ikizini kendi fabrikasında üretmektedir. Her an, gerçek ikiz uçak motorlarının her birinin gönderdiği verileri anlık olarak toparlamaktadır. Bu veriler, gerçek atmosfer koşullarında toparlandığı için, uçakların motorlarının bakım, onarım ve kontrollü üretim kararları daha isabetli olmaktadır (Hatunoğlu, 2022). Alan yazınındaki risk yönetiminde buna tedbirlik(proaktiflik) denmektedir (Bölükbaşı, 2024: 138).

Dijital dönüşümün gerçekleştirilmesiyle işler, merkezden en uca kadar, kendi ekosistemi içindeki bir ölçek içinde gerçekleşmektedir. Her seferinde veriler, en uçlardan toparlanmaktadır. Bu uçlar örneğin kameralar ve akıllı nesnelere olabilmektedir. (Kaymak 2024)

ABN'ler veri üretebilmektedir. Ürettiği verilerle karar verebilmektedir. Verdiği kararları iletebilmektedir. O kararları uygulayabilmektedir. Her bir ABN'nin bir IP'si vardır.

ABN, topladığı verileri, kablosuz bağlantı yöntemleri “Bluetooth(10 metrelik alanda)”, “ZigBee(10-75 metrelik alanda)” “Wi-Fi”(güçlendiricilerle 500 metre)” ile modem ya da erişim noktası adıyla bilinen bir cihaza göndermektedir.

Bu cihaz, bu verileri internet üzerinden “bulut bilişim” denilen bir ortama iletmektedir. Bulut ortamında o veriler, internet üzerinden dünyanın her yerinde paylaşımına açılabilir. ABN, bu verileri kapsama alanındaki diğer ABN'ler ile paylaşabilmektedir.

Üstelik bazı verileri ABN'ler, insanlar dışında, kendi aralarında paylaşarak da iş yapabilmektedir. Bir ABN, diğer ABN ile anlaşarak yapılacak işleri kendi aralarında paylaşabilmektedir. Ancak bu paylaşımları yapan sensörler, eğer önlem alınmamışsa, aynı zamanda siber güvenlik açıkları oluşturmaktadır.

Sensörlerden bir diğeri “ürün okutma” türüdür. Ürün okutmada “Çubuk kod”(Barkod)” ve “Kare kod”(QR: Quick Response) uygulamaları vardır. Bu uygulamalarda ürünü bir okuyucuda okutmak gerekmektedir.

Ürün tanıma konusunda diğeri uygulama “Radyo Frekansı ile Tanımlama”(RFID: Radio Frequency Identification) şeklindedir. Radyo frekansı ile tanımlama iki türdür. Biri sadece yazılabilen-okunabilen türdür. Buna “Pasif RFID” denir. Diğeri yazılabilen-okunabilen-silinebilen türdür. Buna da “Aktif RFID” denilmektedir.

Radyo frekansıyla kimlik tanımadada, bir anten RFID ortamına sinyal göndermektedir. Gönderilen sinyali algılayan RFID, kendi üzerindeki verileri bilgisayara aktarmaktadır. Örneğin otomobil üretim bandı üzerinde RFID kimlik tanıma sürecinden bir otomobil geçerken, bu otomobil içindeki her parçanın RFID etiketleri, tek geçişte okunabilmektedir.

Diğer bir sensör uygulaması “Mikro Denetleyici”lerdir. Mikro denetleyici, bir cihaz karta yerleştirilmektedir. Bu cihaz kart, bir nesnenin örneğin buzdolabı, klima, kombi, bulaşık makinesi gibi bir cihazın içine yerleştirilirse o nesne ABN’ye dönüşmektedir. Örneğin otomobile takılan bu tür bir cihaz kart ile yağmur sensörü veya gaz sensörü oluşturulabilmektedir. Bunlara ek veri kaynakları olarak şunlardan yararlanılabilmektedir (Banger, 2024):

- Ağ günlükleri(Blog).
- Arama motorları.
- Bilgisayarlar.
- Elektronik postalar(E-posta).
- Giyilebilir cihazlar.
- İnternet istatistikleri.
- İnternet sunucusu kayıtları(Log)
- İş/işletme hesap hareketleri.
- Kameralar.
- Medya içerikleri.



- Mobil İletişim İçin Küresel Sistem(GSM: Global System for Mobile Communications) operatörlerinin kayıtları.
- Sosyal medya içerikleri (Hatunoğlu, 2022).
- Yazılım uygulamaları.
- Yönetim ve Denetim panelleri.

## **Veri ve Siber Güvenlik**

Dijital dönüşümün asıl unsuru veridir. Veri bir tür değerdir. Bu değeri toplamak kolaydır ama o değeri doğru değerlendirmek zordur (Ballıktaş, 2024). Bu zorluk, örgütün bir veriyi fark etmesi, fark ettiği veriyi anlamlandırması, anlamlandığı veriye önem vermesi, önem verdiği veriyi değerlendirmesidir. Böylece veriler çözümlenmeye karar aşamasına geçilmektedir. Verilere güvenip doğru hâle getirilerek anlattıklarını anlamayla karar oluşturulmaktadır. Veriler çok değerli hâle gelmiştir (Gerçek, 2024).

Veriler boyutlarına, niteliklerine ve türlerine göre sınıflandırılır. Boyutlarına göre terabayt, petabayt, eksabayt, zetabayt olabilir. Örneğin 1 Zetabayt yaklaşık olarak 250 milyar tane DVD (Digital Versatile Disc)'te yani dijital çok yönlü diskte depolanan verilere eş değerdedir (Bölükbaşı, 2024: 137).

Niteliklerine göre veriler “kapsamlı veri”, “büyük veri” veya “akıllı veri” olarak sınıflandırılabilir. Türlerine göre veriler “duran veriler”, “bağlı veriler”, “zaman verileri” ve “akışkan veriler” olarak sıralanabilir. Doğru-temiz verileri toplamayı ve temizlemeyi bilmek önemlidir. Verileri doğru yöneterek değer yaratmayı

öğrenmek gereklidir (Hatunoğlu, 2022). Örgütle ilgili her tür verinin doğru ve doğrudan elde edilmesi önemlidir (Gerçek, 2024).

Veri için altyapının sürekliliği şarttır. Altyapı, gerekli teknoloji yatırımını, yetkin insan kaynağı yatırımını ve süreçlere olan bağlılığı gerektirir. Bunları bir örgütte sağlamak yüksek maliyet istemektedir (Ballı, 2024).

Yaşamda her örgütün kendine ait veri setleri ve dinamikleri vardır (Ay, 2024). Her örgüt, kendi verilerini diğer örgütlerle paylaşmaktadır. Paylaşımları teşvik eden iki şey vardır. Biri, paylaşımların mevzuat olarak düzenlendiği güvencesidir. Diğeri ise paylaşılan verilerin uzmanlığının paylaşılan örgütlerde olduğu inancıdır (Çilingir, 2024). Yasal düzenlemeler dijital dönüşümü etkilemektedir (Gençtürk, 2024).

Verilerde çerezsiz(cookieless) bir ortama gidilmektedir. “Üçüncü taraf verileri”(Third-party data) yani, tüketicilerle doğrudan ilişkisi olmayan, harici veri sağlayıcıları tarafından toplanan veriler de yaşamdan yavaş yavaş çıkmaktadır. “Birinci taraf verileri”(First-party data) yani tüketicilerden ve hedef kitleden onlarla olan etkileşimler aracılığıyla doğrudan toparlananlar veri olarak kullanılmaktadır (Çilingir, 2024).

Veri, paylaşıldıkça daha verimli hâle getirilebilmektedir. Veri paylaşımıyla yaratılacak katma değer büyümektedir (Kaymak, 2024a). Dolayısıyla veri güvenliği, büyük veri ve platform temelli hizmetleri öne çıkarmaktadır (Koyuncu, 2024a).

Verileri doğru şekillerde toparlamak, doğru platformlarda işlemek ve bir ekosistemde sunmak önemlidir (Ay, 2024). Farklı veri ekosistemlerine ulaşım sağlamak mümkündür (Tabakoğlu, 2024).

Veri güvenliği dijital dönüşümde çok önemlidir. Veri güvenliği için güçlü Şifreleme, kullanıcı erişimi doğrulaması ve yetkilendirme kontrollerini sağlamak Şarttır (Bölükbaşı, 2024: 138-139). Verilerin korunması için devletler girişimlerde bulunmaktadır. Örneğin lkemizde Kişisel Verilerin Korunması Kanunu(KVKK) yayımlanmıştır (Gerçek, 2024).

Veri güvenliğinde örgütün stratejisi ve risk yönetimi önlemleri alınmış olmalıdır. Bunun için her örgütün bir ‘‘Bilişim Teknolojisi’’(IT: Information Technology,) bölümü var olmalıdır. ‘‘Genel Veri Koruma Yönetmeliği’’(GDPR: General Data Protection Regulation) ve Kişisel Verilerin Korunması Kanunu’ndan itibaren örgütler veri ihlli yapmamak için önlemler almaktadır. Veri güvenliği oldukça önemlidir (Koyuncu, 2024).

Verileri toparlayıp dijital kanallarda toplamak, bu kanallardan katma değer yaratmak, veriyi kullanarak özelleştirmek ve siber güvenlik korumasına almak gerekmektedir (Aydın, 2024). Tüm veriler, bilgiler internete açılmaktadır. Bu açıklık, bilgisayar korsanlarını(hacker) cezbetmektedir.

Siber güvenlik temelde ikiye ayrılır. Biri, sistemin kendini yani donanımını ve yazılımını korumaktır. Diğeri, internete bağlanabilen her sürecin ve akıllı cihazların tasarımcılarının da siber güvenlik önlemlerini almaktır (Banger, 2024).

Dijital dönüşümde siber güvenlik konusundaki insan kaynağı oldukça azdır. Ayrıca, siber saldırıları yapanlar da insanlardır. Siber güvenlik operasyonlarını yönetebilmek, siber saldırıları keşfedebilmek, siber saldırılara karşılık verebilmek, siber

saldırıların verdiği zararları ve güvenlik açıklarını kapatabilmek kaçınılmaz hâle gelmiştir (Kotanoğlu, 2024).

## **Nesnelerin İnterneti ve Büyük veri**

Nesnelerin interneti, verilerin toparlanma biçimlerinden biridir. Temel düşüncesi, her tür nesneyi veri gönderebilmesi ve veri alabilmesi için internete bağlamaktır (Bölükbaşı, 2024: 138). Bu bağlantıyı kurabilmek için 5G teknolojisi kullanılır (Bulut, 2024). 5G ile internet hızı yüz kat artmaktadır (Ciliv, 2024). Nesnelerin internetinde insanlar ve makineler arasında etkileşim kurulmaktadır (Ünlü, 2020: 602).

Nesnelerin internetinden sağlanan veriler büyük veriyi oluşturmaktadır. Büyük veriden gerekli verilerin alınıp kullanılarak iş yapmak, örgütler için ihtiyaç hâline gelmektedir. Bunun için buluttan yararlanmak lazımdır. Yararlanabilmek için yapay zekâ teknolojilerini kullanmak gerekmektedir (Kaymak, 2024).

Bilindiği üzere geçmişte veri azdı. Veri azken, veriler kendi depolarına konulurdu. Bu verilerin nasıl yapılandırılacağı belliydi. Günümüzde veri çok ve çeşitlidir. Bu verilerin hepsi aynı depoya konulmaktadır. Bu depoya “Büyük Veri”(Big Data) denilmektedir.

Bu depodaki verileri ayırt etmek için yazılımlar kullanılmaktadır. Bu yazılımlar özel programlama dilleriyle geliştirilmektedir. Örneğin “R” ve “Phyton” böyle yazılım dilleridir. Bu tür yazılımlar, büyük veri içindeki gerekli olan verileri çözümlenmeye rapora dönüştürerek karar vericilere iletmektedir (Banger, 2024).

Dijital yaşamın ham maddesi veridir. Veri, bir bağlam içerisinde enformasyona dönüştürülür. Anlam yüklenerek bilgi elde

edilir. Bilgi, dijitalleştirilerek işlenir. Bu nedenle 21. Yüzyıl, “dijital bilgi yüzyılı” olarak nitelendirilmektedir (Bozkurt & ark., 2021: 36).

Neredeyse her şey veridir. Her şey veri olunca büyük veri ortaya çıkmıştır. Büyük veri, Excel’de açılmayan veridir (Ballıktaş, 2024). Uçsuz bucaksız büyüklükteki veri anlamına gelmektedir. Veriler yapılandırılmış veriler ve yapılandırılmamış veriler olarak ikiye ayrılmaktadır. Yapılandırılmamış veriler, büyük verinin yaklaşık %80’ini oluşturmaktadır (Doyduk, 2020: 262).

Büyük veri, her tür eğilimleri, örüntüleri, ilişkileri yapay zekâyla fırsata dönüştürmektedir. Büyük veri, derlenebilir, depolanabilir, örgütlenebilir ve çözümlenebilir büyük veri setleridir (Esmer, 2020: 94). İstatistik yardımıyla bu setler üzerinden fark edilememiş yeni bilgilere ulaşılabilir (Aldağ, 2020: 130). Yapay zekâyla büyük verideki eğilimler saptanarak neden-sonuç ilişkileri ortaya çıkartılabilmektedir (Doyduk, 2020: 263).

Büyük veride o kadar fazla veriyi toplamak ve işlemek iş yapmanın kaçınılmaz yolu hâline gelmiştir. Verilerin kullanılmaması durumunda veriler, kullanılmadan eskimekte ve kullanılamaz hâle gelmektedir (Ballı, 2024). Bu nedenle verinin çok olması değil, verinin işlenmesi önemlidir. İşlenemeyen veri kayıp olmaktadır (Koyuncu, 2024a). Bu bakımdan genelde toplam verinin %94’ü hiç kullanılmadan kayıp olmaktadır (Kaymak, 2024).

Büyük verideki veriler, konusuna ve önemine göre dijital arşivde korunmaktadır. Bunun için büyük veri havuzları oluşturulmaktadır. Bu havuzlar sayesinde geleceğe yönelik iz düşümü yapılabilmektedir (Kılıç, 2020: 725).

Büyük verinin çözümlenmesi için altyapıların oluşturulması ve geliştirilmesi beklenmektedir (Aydın, 2024). Çünkü Büyük veri, değer yaratmanın temel kaynaklarından biri olmuştur (Kayıkçı, 2020: 795). Böylece, veriden faydalanmak isteyen örgütlerin değişimi ve dijital dönüşümü kaçınılmaz görünmektedir (Çömlekçi & Bozkurt, 2024: 76).

## **Robotlar ve Yapay Zekâ**

Robotlar, belirli bir işi yapmak için komutlarla kendisine çeşitli işler yaptırılabilen otomatik araçlardır. Bu otomatik araçların yanında “cobot”(ortak robot) veya “kolaboratif”(işbirlikçi robot) olarak adlandırılan robotlar vardır. Ortak çalışılan bir alanda insanların yanında çalışmaktadırlar. Bu robotlar birbirine bağlanarak çalışabilmektedir. Hareketlerini otomatik olarak ayarlayabilmektedir (Esmer, 2020: 92).

Yapay zekâ, bir bilgisayar programıdır. İnsan gibi öğrenme ve akıl yürütme yetkinliğine sahiptir (Bölükbaşı, 2024: 137). Yapay zekânın iki yanı vardır. Biri “makine öğrenmesi”, diğeri “derin öğrenme”dir. Makine öğrenmesi, açıkça programlanmadan öğrenme yetkinliği olan algoritmalarıdır. Bir bilgisayara bir bilgisayar programı yazılmaktadır. Bilgisayara uygulanmaktadır. Örneğin bilgisayara satranç oynama kuralları öğretilmektedir. Bu bilgisayar satranç oynamayı öğrenmektedir. Defalarca oynamaktadır. Bu oynamalarla oyunda kazanılması için yapılması gerekenleri yapmayı da deneyimleyerek öğrenmektedir. Derin öğrenme ise insan beyninin taklit edilmesiyle oluşturulan bir yapay zekâ türüdür.

Yapay zekâ, geleneksel algoritmik düşünme tarzı ya da sistematigi ile programlamadan veya yazılımdan farklı bir yazılım

uygulamasıdır. Örneğin 1'den 100'e kadar sayıların toplamı bulunmak isteniyorsa bir program yazılıp kullanılarak bu sayıların toplamı hesaplatılabilmektedir. Bu yazılımda sorunun çözümünün ne olduğu bilinmektedir. Yapay zekâ yazılımı bundan farklıdır. Yapay zekâ, sorunun çözümünü başlangıçta bilmemektedir. Hem sorunu çözmeyi öğrenmekte hem de sorunun çözümünü sunmaktadır (Banger, 2024).

Yapay zekâ, verileri değerlendirerek gelecekte karşılaşılabilecek durumlar hakkında isabetli tahminler yürütebilmektedir. Böylece olası sorunları henüz ortaya çıkmadan çözümlenebilmektedir (Gerçek, 2024). Yapay zekâ, potansiyeli yüksek ancak performansı düşük personelin belirlenmesinde de oldukça isabetlidir (Erol, 2024). Günden güne yapay zekâyla bütün sanayiler, yazılıma dönüşmektedir (Duran, 2024).

Yapay zekâ, içerik üreticisi, servis tasarımcısı, programcı, test edici, müşteri temsilcisi olabilmektedir. Bu yanı sıra yapay zekâ, dijital bir personel olma yolundadır (Doğan, 2024). Tüketici deneyimi tarafında hız ve verimlilik sağladığı için tüketici sadakati de sağlamaktadır (Demir, 2024). Kullanılan yapay zekâ teknolojileri ve makina öğrenmeleri günümüzde en fazla öne çıkan teknoloji konularıdır (Çiğdemli, 2024).

Örgütler rutin işlerini yapay zekâyla yaptırabilmektedir. Örgütler fark yaratmak, katma değer üretmek istiyorlarsa yapay zekâdan da yararlanarak kendi ekosistemlerindeki insanlarla çalışmak zorundadır. Personelin bunları anlayıp, kullanıp, çözümlenebilecek düzeyde olması gerekirken tüketicilerin

istemlerinin de neler olduğunu çok iyi bilmeleri beklenmektedir (Kaymak, 2024).

Diğer taraftan tüketici profili tek değildir. Tüketiciler çeşitli bölümlere ayrılmış hâledir. O tüketici bölümlerine göre üretim yapmak gerekmektedir (Ciliv, 2024).

Fiziksel beceriklilik gerektiren, yaratıcılık gerektiren işlerde şimdilik yapay zekânın yeri yoktur (Kaymak, 2024). Veriler yapay zekâda genellikle karar verme için kullanılırken bundan sonra doğrudan iş yapmak için de kullanılmaktadır (Doğan, 2024). Üstelik hazır yapay zekâ sistemlerinden de yararlanılabilmektedir (Ay, 2024).

### **Bulut Teknolojisi**

Büyük veri yığınları, bulut adı verilen dev sunucu topluluklarında depolanmaktadır. Sunucu toplulukları, belirli ortam içinde çalışabilmektedir. Ortamın belli sıcaklık derecelerinde olması şarttır. Örneğin Facebook'un bulutlarından biri kuzey kutbundadır. Nedeni, orada soğutma maliyetinin çok daha düşük olmasıdır. Dünyanın farklı yerlerinden gelen veriler, bulut üzerindeki veri depolarında depolanmaktadır (Banger, 2024).

Bulut teknolojileri hizmetlerinden son yedi veya sekiz yıldır faydalanılmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde bulut teknolojilerinden faydalananların oranı %30 dolaylarındadır (Kızıltan, 2024). Bu teknoloji kullanımı, temelde alt yapı hizmetlerinde akıllı cihazların kullanımına geçişle olmuştur (Erdem & Yılmaz, 2004: 18).



Bulut teknolojisi hizmetleri “altyapı hizmeti”, “platform hizmeti”, “yazılım hizmeti” veya “çoklu bulut hizmeti” şekillerinde sunulabilmektedir (Aydın, 2024).

Örgütler herhangi bir bulut içine girdiklerinde, ne kadar yetkin ortamlarda çalıştıklarının farkına varmaktadır (Kaymak, 2024a). Bulut hizmetleri, tüketicilerin istemlerine göre şekillendirilebilmektedir. Bulut teknolojisi örgütlerinin gelecekteki hedefleri arasında, sundukları hizmetleri ölçeklendirip, her bir örgüte bu hizmetleri sunmak vardır (Aydın, 2024).

Bulut teknolojisi hizmeti içinde yapay zekâ, makine öğrenmesi, nesnelerin interneti, blok zinciri, “Nitelikli Fikri Tapu”(NFT) gibi konular da bulunmaktadır. Bulutla iş yapmadan dijital yaşamda var olmak günün sonunda neredeyse imkânsızdır.

Günümüzde “Yatırım Maliyeti”(CapEx: Capital Expenditures) yapmak çok pahalıdır. Bunun yerine “İşletme Maliyeti”(OpEx: Operational Expenditures) yapmak daha kârlıdır. Bu nedenle örgütler için bulut ve bulut teknolojilerinden yararlanarak iş yapmak en isabetli karar olarak ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2024).

Bulut teknolojisinde “Genel Bulut” örneği olarak Microsoft, IBM, Amazon, Turkcell gösterilebilir. “Özel Bulut” örneği ise örgütlerin kendi bulutları veya karma buluttur (Banger, 2024).

Bulut teknolojisi hizmetleri bilgisayar ağları, sunucular, veri depolama ve uygulama şeklinde olabilmektedir. Donanım ve yazılım kaynaklarının ortak havuzlarına internet üzerinden minimum yönetim çabasıyla hızlı şekilde erişilebilmektedir.

Örgütlerin kendi özel kullanımını için özel bir kuruluş aracılığıyla da hizmete erişim sağlanabilmektedir. Ayrıca “kullandığın kadar öde” temeline dayanan ve herkes tarafından kullanılması mümkün olan üçüncü tarafa ait bulut hizmeti de kullanılabilir. Bu tür hizmete herkese açık bulut denilmektedir.

Herkese açık bulut bilişiminin öncüsü “Amazon Web Services”(AWS) biriminin aracılığıyla “Amazon” örgütü, 2002’de dâhili bir hizmet örgütü olarak başlamıştır. 2006’da “Elastic Compute Cloud”(EC2) ve “Simple Storage Unit”(S3) ile halka arz edilmiştir. “Microsoft” ve “Google”ın da piyasaya girmesiyle yaşanan sert rekabet sonunda, bilgi işlem ve depolama fiyatlarının sıfıra yaklaşması garanti edilmektedir. “Netflix”, “Uber”, “Deutsche Bank” ve daha birçok örgüt, bilgi teknolojilerinin tamamını veya önemli bir kısmını herkese açık bulut üzerinden çalışmaktadır.

En üst düzey yöneticiler bundan böyle tek buluta bağlı kalmak zorunda değildir. Herkese açık bulut sistemindeki farklılaşmadan yararlanabilmek için, birden fazla bulut sisteminde yer almanın önemi anlaşılmıştır.

“Çoklu bulut” türü, tek bir heterojen mimaride birden çok bulut bilgi işlem hizmetinin kullanılmasını ifade etmektedir. Örneğin depolama için “Microsoft Azure” bulut platformu; hesaplama işlemleri için “AWS” uygulama arayüzü sağlayan bulut bilişim platformu; derin öğrenme için “IBM Watson” yapay zekâ programı ve resim tanıma için “Cloud” bulut depolama kullanılabilir.

“Karma Bulut” türü, bir uygulamanın özel ve herkese açık bulutlarda çalıştırılabilmesi için uygulanmakta olan sistemdir.

Sistemde bir tüketicinin verileri özel bir bulutta saklanabiliyorken, diğerlerinininki herkese açık bulutlarda tutulabilmektedir (Bölükbaşı, 2024: 136).

Bulut teknolojisi hizmetleri gelişerek maliyeti sıfıra yaklaştığı için örgütlerin verilerini koruyabilme olanağını arttırmıştır. Veriler bulutta bulunduğundan, her konumdan o verilere ve programlara ulaşmak mümkündür. Bu sayede fiziksel mekâna bağımlılık ortadan kalkmaktadır.

Bulut teknolojisi örgütlerin verilerini yedeklemekte ve bunların güvenliğini sağlamaktadır. Böylece örgütler bu bilişim yatırımını satın almak için para harcayarak değil, kiralayarak işlerini gerçekleştirmektedir.

Diğer taraftan, buluta verilen adlardan biri “hizmetlerin interneti”dir. Örneğin bir kimsenin otomobili akıllı otomobilese, kendi çalışmasıyla ilgili tüm teknik verilere otomobilin servisi ulaşabilmektedir. Otomobili üreten örgüt, otomobille ilgili verilere ulaşabildiği için o verilerden yararlanarak daha kaliteli otomobili nasıl üretebileceğine ilişkin kararlar alabilmektedir (Banger, 2024).

Bulut teknolojisinde üretilmiş veriler servis edilebilmektedir (Bölükbaşı, 2024: 136). Öyle ki bir bilgisayara bile sahip olmadan bulut üzerinden hizmet alınabilmektedir (Gerçek, 2024). Üstelik bir örgüt, kendi mekânı içinde fiziksel satışlar yaparken birden bire satışların %95’ini bulut üzerine taşıyabilmektedir. E-Ticaret internet adreslerine eklenerek başka bir iş modeline örgütü dönüştürebilmektedir (Koyuncu, 2024a).

Bulut teknolojisi hizmetleri sayesinde fiyatlar tüketiciye, göre, sunum kanalına göre, ürüne göre veya ürün tüketicisinin istemine

göre değişebilmektedir. Bulut teknolojisi hizmetleri, yüzlerce makine öğrenmesi algoritmasının eş zamanlı çalışıp en iyi modeli seçip örgütün önüne seçenek olarak getirebilmektedir. Bu işleyiş, aşırı veri işleme ve bilgisayar gücünü gerektirdiğinden örgüt için çok maliyetlidir. Bulut sayesinde örgüt, çok daha az maliyetle aynı sonucu elde edebilmektedir (Çilingir, 2024).

Dijital dönüşümde istemleri tek bir bulutta toplamak temel hedef olabilmektedir (Çiğdemli, 2024). Ayrıca bulut teknolojisinde danışmanlık örgütleri ile teknoloji örgütleri yeni jargonlar yaratmadan eski ürünlerini satamamaktadır. Bu nedenle piyasaya çıkan yeni jargonlarla karşı karşıya kalınmaktadır. (Kızıltan, 2024).

### **Blok Zinciri**

Blok zinciri, internet ortamında yer alan bir oluşumdur. Oluşturulması 1991 yılına dayanır. 2008’de Satoshi Nakamoto adını kullanan kimse ya da kimselerce yayınlanan bir makaleyle gündeme gelmiştir. Blok zinciri teknolojisi, kriptografi, bilgisayar protokolleri ve oyun teorisinin bir arada kullanımıyla oluşturulmuştur. Merkeziyetsiz, güvenli, şeffaf ve değiştirilemez bir oluşumdur. Veri tabanlarının oluşturulması için kurulmuştur. Veri tabanları üzerinde “aracıya” ihtiyaç duyulmaksızın işlem yapmayı sağlayan bir dağıtık defter teknolojisi sistemidir.

Blok zinciri üzerindeki veriler, kriptografik yöntemlerle şifrelenmiş blok adı verilen veri paketlerinde tutulur. Her bir blok kendinden önce ve sonra gelen bloklarla da kriptografik şifrelemeyle bağlanır. Bu bağ, adeta bir zincirleme görünümündedir.

Blok Zinciri’ne yeni bir yapının eklenenebilmesi için ağ üzerindeki görevli bilgisayarlarda doğrulanması ve uzlaşmanın

sağlanması gerekmektedir. Verinin kronolojik bilgisi, her bir blokta yer alan zaman damgası ile sağlanmaktadır. Bir blokta değişiklik yapılmak istendiğinde tüm zincirde değişiklik yapılması zorunludur. Bu zorunluluk, blok zinciri üzerindeki verilerin tüm katılımcılar için bütünlüğünü ve kesinliğini güvence altına almıştır (Soysal, 2023: 1799-1801).

Bitcoin gibi kripto paralar, bu blok zincirinde yer almaktadır. Bu blok zinciri, bir protokole uygun olarak eşler arası (P2P) ağ tarafından çalıştırılmaktadır. Kriptografi(şifreleme) ile kurulu bir bağlantıdır. Belli algoritmaları, güvenlikleri, şifreleri vardır. Blok adında giderek büyüyen kayıtlardan oluşan bir listedir. Bir blok zinciri, kendine bağlı bilgisayardaki işlemleri kayıt için kullanılan merkezi olmayan, dağıtılmış ve halka açık bir dijital defterdir. Buradaki kayıtların değiştirilmesi imkânsızdır (Can & Akman, 2024: 197-198).

Blok zinciri, bir anlamda “İnternet Noteri”dir. Noterin, bilgileri doğruladığı gibi blok zinciri de aynı işi yapar. Bir internet sisteminde yetkilendirilmiş bilgisayarlarla çalışmaktadır. Yetkilendirilmiş bilgisayarların her biri veriyi doğrulamazsa bilgi doğrulanamamaktadır. Doğrulanamadığı için kayıt edilememektedir. Bir kez kaydedilen veri, diğer bloklardaki veriler değiştirilmeden geriye doğru değiştirilememektedir.

Blok zinciri algoritmasında bir kullanıcı işlem istemini bildirir. Bu bildirim blok zincirine iletilir. Bildirim doğrulanırsa bloğa eklenir. Bildirimi doğrulanmış tüm işlemler blok zincirinde bellidir (Soysal, 2023: 1799-1801).

Blok zinciri aracı olan dijital varlıklar teknolojinin yakıtı gibidir (URL 1, 2022). Blok zinciri temelde hızlı transfer, şeffaflık ve güvenlik sağlar. Bu zincir birçok yerde kullanılabilir. Örneğin blok zinciri üzerinden genel seçimler, yerel seçimler, referandumlar yapılabilir. Karbon ayak izi izlenebilir. Tapu kayıtları, otomobil kayıtları, ödeme sistemleri bu zincir üzerinde kayıtlı tutulabilir (Gökten, 2024).

Blok zinciri ve akıllı sözleşmeler sayesinde normalde örgütler aracılığıyla yapılan işlemler de piyasada aracısız şekilde yapılabilir (Soysal, 2023: 1795).

### **Dijital Dönüşümün Yönetimi**

Dijital dönüşüm, dijital teknolojileri farklı birleştirmelerle kullanmaktır (Soysal, 2023: 1787). Örgütün kendi gerçeklerine göre yönetilmesini gerektirir (Öngüner, 2024a). Dijital dönüşümü örgütler kendi normlarına, düzgülerine göre yapmak zorundadır (Kızıltan, 2024). Yenileşimle bunu yapan örgütler diğer örgütlere fark atmaktadır (Ciliv, 2024).

Dijital dönüşüm, hızlı karar almak ve zaman yönetimini iyi yapmak için şarttır (Bulut, 2024). Uygulamalı iş süreçleri robotlarla yürütülmektedir (Bulut, 2024). Personelden, daha katma değerli işlerde yararlanılmaktadır (Bulut, 2024). Dolayısıyla dijital dönüşümde her personel, işini daha iyi yapabilmek için dijital araçları kullanabilmek durumundadır (Gerçek, 2024).

Dijital dönüşüm, iş yapış şekillerini değiştirmektedir (Karol, 2024). İşler, iş modeliyle birlikte değişmeyi gerektirmektedir. Örgütün iş modelini, insan kaynaklarını yeni teknoloji modellerine eklenmesiyle gerçekleştirmektedir. İş modellerinin, insan

kaynaklarının yeni teknolojiyle uyumlu hâle getirilmesi (Kızıltan, 2024) beklenmektedir.

Dijital dönüşümde iş bölümlenmeleri yapmak mümkündür (Erol, 2024). Donanım ve yazılım satın alınabilmekte ama zihinsel bakış açısı satın alınamamaktadır (Kasimoğlu, 2024). Satın alınan paket yazılımlar, kısa dönemde iş görmekte ama bir süre sonra kullanılamamaktadır (Erdoğan, 2024). Kiralama türü iş modellerine geçilmesi daha isabetli görünmektedir (Kaymak, 2024a). Dijital dönüşüm sayesinde uzaktan çalışma ile fabrikaların uzaktan çalıştırılması da mümkündür (Aydın, 2024).

Dijital dönüşüm için altyapı çok önemlidir. Nedeni, işlerin yazılımlarla gerçekleştirilmesidir. En küçük örgüt de en büyük örgüt de aynı yazılımı kullanmaktadır. Altyapı, olabildiğince kusursuz-pürüzsüz olmalıdır. Yazılımların, geleceğin düşünülerek hazırlanıyor olması önemlidir. Hem örgütün yazılımı kolay kullanması hem de tüketici deneyimlerinin iyileştirilmesi gerekmektedir (Çiğdemli, 2024).

Tüketici, bir ürünü satın almak istediğinde sadece bir örgütün deposundan değil, binlerce örgütün ortak deposundan taranıp bulunarak ürün gönderimi yapılmaktadır. Örgütlerin depoları ortak kullanımdadır. Örgütler arasında ürün değişimleri olmaktadır. Dijital dönüşüm bu şekilde ticareti de değiştirmektedir (Çiğdemli, 2024).

Dijital dönüşüm sayesinde “Üretim Yönetim Sistemi”(MES: Manufacturing Execution System), işbirlikçi robotlar ve üç boyutlu yazıcılardan yararlanılabilmektedir. Bunların yanında esnek çalışma

stilleri, 5G teknolojisi, farklı uzamsal teknolojiler (Doğanay, 2024) vardır.

Akıllı depo, akıllı finans araçları, akıllı tedarik sistemi, insan kaynaklarında akıllı teknoloji ürünleri, öneri-fikir sistemi, taşıma robotları, “Müşteri İlişkileri Yönetimi”(CRM: Customer Relationship Management) (Karol, 2024) bulunabilmektedir.

“Kurumsal Kaynak Planlaması”(ERP: Enterprise Resource Planning), “Malzeme İhtiyaç[Kaynak] Planlaması”(MRP: Materials Requirement [Resource] Planning), “Ürün Yaşam Döngüsü Yönetimi”(PLM: Product Lifecycle Management) kullanılabilirlerdir.

“Kalite Doküman Yönetim Sistemi”(QDMS: Quality Document Management System), “Robotik Süreç Otomasyonu”(RPA: Robotic Process Automation), “Tedarikçi İlişkileri Yönetimi”(SRM: Supplier Relationship Management), “Araç Yönlendirme Problemi”(VRP: Vehicle Routing Problem) seçenekler arasındadır.

Akıllı kalite yönetim araçları, tahminleme yazılımları, veri çözümlene ve değerlendirme uygulamalarından faydalanılabilmektedir. Tüm bunlara dijital çözüm ortakları, ortak yapılabilmektedir. Üstelik akıllı ürünler ve tasarım araçlarından yararlanılabilmektedir (Gerçek, 2024).

“Sanal Gerçeklik”(VR: Virtual Reality) teknolojisi (Karol, 2024) ve “Arka Ofis”(Backoffice) uygulaması da kullanılabilirlerdir (Erdoğdu, 2024).



Diğer taraftan akıllı ofis ortamında iş yapılması durumunda akıllı görev takibi, akıllı enerji sistemleri, dijital toplantı, kâğıtsız ofis, “Nesnelerin İnterneti”(IoT: İnternet of Things), Doküman Yönetim Sistemi(DMS: Document Management System), Robotik Süreç Otomasyonu, Kurumsal Kaynak Planlaması, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Kalite Doküman Yönetim Sistemi, akıllı insan kaynakları yönetim araçları, çözüm ortakları, öneri-fikir sistemi, tahminleme yazılımları, veri çözümüleme ve değerlendirme uygulamaları kullanılabilmektedir (Gerçek, 2024).

Ülkemizde 2018 yılında “Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi” kurulmuştur. Bu ofis dijital dönüşüme öncülük etmektedir. Her örgütün dijital dönüşüm bilincinde olması gerektiği (Düzdar & ark., 2004: 145) açıkça ortadır.

Bugün var olan örgütlerin %40’ı gelecek 10 yılın sonunda var olmayacaktır (Karaca, 2024). 2030 yılına kadar yaklaşık 400 milyon ile 800 milyon arasında bir sayıdaki personelin işlerini kaybedeceği tahmin edilmektedir.

Diğer taraftan ise yaklaşık 75 milyon ile 375 milyon arasında bir sayıdaki personelin yeni yetkinlikler edinerek yeni işler yapması beklenmektedir (Gökalp, 2020: 405). Yeni işlerden biri olarak yazılım konusunda Türkiye’de yaklaşık 600.000 yazılımcıya ihtiyaç olduğu (İnci, 2023) bilinmektedir.

## **Sonuç**

Dijital dönüşüm, örgütlerin diğer örgütlerle dijital ortamlarda etkileşime girerek, ilk üreticiden son tüketiciye kadar yapılan işlerin, dijital teknolojiler üzerinden gerçekleştirilmesidir. Bu gerçek

içerisinde örgütler, dijital dönüşüme sürüklenmektedir. Sürüklenmelerinin nedeni rekabettir.

Bu rekabetin özelliği “hız”dır. Dijital ortamlarda işler hızlı yapılmaktadır. İşleri hızlı yapmak ancak dijital dönüşümle mümkün olabilmektedir. Dijital dönüşüme girmeyen veya giremeyen örgütler, yaşamlarını sürdürememektedir. BlackBerry, Nokia ve Kodak gibi örgütler bunların örnekleridir.

Dijital dönüşüm içindeki örgütler, örneğin “General Motors” veya “UBER” örneklerinde olduğu gibi etkinlikler, süreçler, ürünler ve iş modelleri dijital dönüşüme sokulmaktadır.

Dönüşümde son tüketicilerin istemleriyle ilgili veriler, en önemli verilerdir. Son tüketici beklentilerine göre kararlar alınmaktadır. Bu nedenle, tüketicilerin teknolojiye yatkınlığı ve yetkinliği önemlidir. Bunun için tüketicilerin, üründen en kolay şekilde faydalanmasını sağlayan teknolojilerle dijital dönüşümün yapılması gerekmektedir.

Dijital dönüşüm, zaman almaktadır. Stratejik uygulamaları istemektedir. Her örgütün kendine uygun değişiklikler yapmasını beklemektedir. Dijital dönüşüm, örgütün her yanı ve yönüyle kendine özgü bir değişim projesi ve iz düşümdür. Geleceğin teknolojilerini tahmin etmeyi gerektirmektedir.

Dijital dönüşüm, örgütün her birimini değiştiren bütüncül bir değişimdir. Bu değişimin kendi içinde artan bir ivmesi vardır. Sürdürülebilirliği şart koşturmaktadır. Sürdürülebilirlik için para şarttır. Parayla satın alınan teknolojilerle insanın yerine makineler yerleştirilmektedir.

Dijital dönüşüme giren örgütlerin kültürleri değişmektedir. Dijital dönüşüm, üretim kültürünü, kurumsal kültürü ve kişisel davranışları değiştirmektedir. Örgüt kültürünün dönüşümü, örgütün en üst yönetimi tarafından gerçekleştirilebilir. Bu nedenle üst yönetimdeki yöneticilerin teknolojiyi bilenlerden oluşmuş olması gerekmektedir.

Dijital dönüşüm, personel yetkinliklerinin değiştirilerek iyileştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk her değişimde olduğu gibi personel direnciyle karşı karşıya kalmaktadır. Direncin azalması için personele farkındalık ve duyarlılık eğitimleri verilmelidir.

Dijital dönüşüm için bir dijital dönüşüm ekibi kurulmalıdır. Her personel, bu ekibin paydaşı yapılmalıdır. Dönüşümde gerekli personel yetkinliklerini edinmeleri için personel eğitilmelidir. Böylece o örgütte farkındalık ve duyarlılık artırılarak başta gerekli olan zihinsel değişim gerçekleştirilebilir. Bu gerçekleştirildiğinde belki her personelin o örgütte istihdamına devam edilemeyecektir ancak personelin yetkinlikleri arttırılmış olacağı için diğer örgütlerdeki istihdamları kolaylaştırılmış olacaktır.

Örgütün dijital dönüşüm ekibi yoksa verimi düşük olsa da “Robotik Süreç Otomasyonu” kullanılabilir. Dijital dönüşüm projelerinin örgütün araştırma geliştirmesinden, yazılım iskeletinden ve arka yüzünden başlatılması yerinde olur. Altyapı, dijital dönüşüme uygun düzenlendikten sonra yeni dijital teknolojilerin hangilerinin uygulanacağını daha isabetli olacağına karar verilebilir. Aslında dijital dönüşüm, örgütleri tek başlarına iş yapmak

yerine platformlar üzerinden iş yapmaya yönelik bir değişim olarak kendini hissettirmektedir.

Gelecekte örgütlerin çoğunun siber örgütler olacağı açıktır. Bu nedenle örgütler hem dijital dönüşüme uyum sağlamak durumunda hem de yeni teknolojilere eklenmeye hazır olmak zorundadır. Dijital dönüşümde yeni teknoloji olarak geliştirilmiş bir yenilik, haftalık veya birkaç aylık süre içinde eskiyebilmektedir. Dolayısıyla, güncel teknolojiyi izlemek, örgütler için ayrı bir zorluk ve zorunluluktur. Diğer taraftan bu durum, dijital dönüşümde örgütlerde geri dönüşüm döngülerinin kurulma kaçınılmazlığının da bir göstergesidir.

## KAYNAKÇA

Aldağ, M. C. (2020). Kalite 4.0: Dijital Çağda Kalite Yönetimi. H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz içinde, Dijital Yönetim (s. 123-140). Ankara: Nobel Yayınları.

Ardaç, M. (2024). Dijital dönüşüm nedir? Smart Future Forum: (15/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=YJ5LvQJZhos> adresinden ulaşılmıştır).

Arslan, M. A. (2024). Dijital Dönüşüm Zirvesi. Fast Company Türkiye: (14/06/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=Gc2Ug2K5nKc> adresinden ulaşılmıştır).

Ay, Ç. (2024). Dijital Dönüşüm Zirvesi. Fast Company Türkiye: (17/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=0Udt0FzmtLc> adresinden ulaşılmıştır).

Aydın, B. (2024). Dijital Dönüşüm Zirvesi. Fast Company Türkiye: (17/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=0Udt0FzmtLc> adresinden ulaşılmıştır).

Aydingüler, M. H. (2024). Bit ve Byte Nedir? | Dijital Tasarım Dersleri. Mustafa Hikmet Aydingüler: (21/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=MeGPozD5XNU> adresinden ulaşılmıştır).

Aydınlı, A., Erkasap, A., & Özcan, A. (2024). Dijitalleşmenin İş Tatmine Etkisinde İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü. Akademik

Hassasiyetler, 11(24), 375-399. <https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1387836>

Ballı, E. (2024). Dijital Dönüşüm Zirvesi. Fast Company Türkiye: (17/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=0Udt0FzmtLc> adresinden ulaşılmıştır).

Ballıktaş, Ş. (2024). Dijital Dönüşüm Zirvesi. Fast Company Türkiye: (14/06/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=Gc2Ug2K5nKc> adresinden ulaşılmıştır).

Banger, G. (2024). Endüstri 4.0 ve Dijital Dönüşüm. Akademi 4.0: (24/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=PCxIFbdDzk0> adresinden ulaşılmıştır).

Barut, İ. (2024). Kurumların dijital dönüşümü noktasında ihtiyaçlar neler? - Gündem Teknoloji | 06.10.2022. BloombergHT: (26/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=OHMUw5v-Cwc> adresinden ulaşılmıştır).

Bozkurt, A., Hamutoğlu, N. B., Kaban, A. L., Taşçı, G., & Aykul, M. (2021). Dijital bilgi çağı: Dijital toplum, dijital dönüşüm, dijital eğitim ve dijital yeterlilikler. Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi, 35-63.

Bölükbaşı, S. (2024). Dijital Dönüşüm Sonrası Gazetecilikte Yaşanan Yenilikçi İnkilemi Üzerine Ampirik Bir Araştırma. İletişim

Bilimi Araştırmaları Dergisi, 4(2), 134-153.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.10980533>

Bulut, B. (2024). Dijital Dönüşüm Nedir, Dijital Dönüşüm Nasıl Başlar? Albert Solino: (28/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=QGizenJhKOE> adresinden ulaşılmıştır).

Can, Y., & Akman, E. (2024). Blok zinciri Teknolojisi ve Verimlilik İlişkisi: Türk Kamu Yönetiminde Mevcut Durum Analizi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi(80), 196-222.  
<https://doi.org/10.51290/dpusbe.1443217>

Ciliv, S. (2024). Dijital Dönüşüm Zirvesi. Fast Company Türkiye: (14/06/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=Gc2Ug2K5nKc> adresinden ulaşılmıştır).

Çiğdemli, C. (2024). Dijital Dönüşüm Zirvesi. Fast Company Türkiye: (14/06/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=Gc2Ug2K5nKc> adresinden ulaşılmıştır).

Çilingir, H. (2024). Dijital Dönüşüm Zirvesi. Fast Company Türkiye: (17/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=0Udt0FzmtLc> adresinden ulaşılmıştır).

Çömlekçi, M. G., & Bozkurt, S. (2024). Dijital Liderlik ve Bireysel Yenilikçilik İlişkisinde İşgücü Çevikliğinin Rolü. Akademik Hassasiyetler, 11(24), 75-97.  
<https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1384580>

Demir, M. (2024). Dijital Dönüşüm Zirvesi. Fast Company Türkiye: (14/06/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=Gc2Ug2K5nKc> adresinden ulaşılmıştır).

Doğan, Y. (2024). Dijital Dönüşüm Zirvesi. Fast Company Türkiye: (14/06/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=Gc2Ug2K5nKc> adresinden ulaşılmıştır).

Doğanay, S. (2024). Dijital Dönüşümün Ekonomi ve İş Modellerine Katkıları | Dr. Sertaç Doğanay. Speaker Agency: (28/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=vsyGvqKGJMA> adresinden ulaşılmıştır).

Doyduk, H. B. (2020). Dijitalleşme ve Reklam Yönetimi. H. T. Uysal, C. Aksoy , & F. Yılmaz içinde, Dijital Yönetim (s. 253-270). Ankara: Nobel Yayınları.

Duran, İ. (2024). Dijital Dönüşüm Zirvesi. Fast Company Türkiye: (14/06/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=Gc2Ug2K5nKc> adresinden ulaşılmıştır).

Düzdar, İ., Beşbaş, Z., & Öztürk Peker, U. (2024). Dijital Dönüşüm Endeksi Parametrelerinin Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri İle Değerlendirilmesi. International Journal of 3D Printing Technologies and Dijital Industry, 8(1), 143-153. <https://doi.org/10.46519/ij3dptdi.1321818>



Erdem, M. B., & Yılmaz, A. (2024). Endüstri 4.0'ın Tedarik Zincirine Etkilerinin Dematel Tekniği ile Değerlendirilmesi. Uluslararası Stratejik Boyut Dergisi, 3(1), 17-30.

Erdoğdu, G. (2024). Dijital Dönüşüm Zirvesi. Fast Company Türkiye: (14/06/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=Gc2Ug2K5nKc> adresinden ulaşılmıştır).

Erol, G. (2024). Dijital Dönüşüm Zirvesi. Fast Company Türkiye: (14/06/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=Gc2Ug2K5nKc> adresinden ulaşılmıştır).

Ersoy, A. R. (2024). Dijital Dönüşüm ve Sürdürülebilirlik | Ali Rıza Ersoy. Speaker Agency: (28/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=-AwCumC3YY> adresinden ulaşılmıştır).

Esmer, Y. (2020). Endüstri 4.0'dan Toplum 5.0'a Dönüşüm. H. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz içinde, Dijital Yönetim (s. 87-106). Ankara: Nobel Yayınları.

Gençtürk, G. (2024). Dijital Dönüşüm Zirvesi. Fast Company Türkiye: (17/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=0Udt0FzmtLc> adresinden ulaşılmıştır).

Gerçek, A. (2024). Şirketlerde Başarılı Dijital Dönüşüm için İpuçları. Akademi 4.0: (28/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=OOEZ0sADP8M> adresinden ulaşılmıştır).

Gökten, T. E. (2024). Dijital Dönüşüm ve Dijital Dünyada Ayakta Kalmak / Tahsin Engin Gökten. İstanbul Ticaret Üniversitesi: (07/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=xxjD4d3r54U> adresinden ulaşılmıştır).

Hatunoğlu, T. (2022). Dijital Dönüşüm. Yönetim Danışmanları D: (29/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=hQc8cCuyLZA> adresinden ulaşılmıştır).

İçil, M. (2024). Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm Farkı. Smart Future Forum: (30/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=o9iXx-Kuc2Q> adresinden ulaşılmıştır).

İnci, P. (2023). Gündem Teknoloji - Şirketlerin Dijital Dönüşümünün Ekonomiye Etkisi | 25 Mayıs 2023r. BloombergHT: (25/07/2024 tarihinde [https://www.youtube.com/watch?v=hBk\\_vBAfTrk](https://www.youtube.com/watch?v=hBk_vBAfTrk) adresinden ulaşılmıştır).

Karaca, E. (2024). Dijital Dönüşüm Zirvesi. Fast Company Türkiye: (17/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=0Udt0FzmtLc> adresinden ulaşılmıştır).

Karaman, M. (2024). Dijital Dönüşümün Marka Logolarına Etkisi: Otomotiv Sektörü Örneği. İletişim Bilimi Araştırmaları Dergisi, 4(2), 78-96. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10975599>

Karol, B. (2024). Dijital Dönüşüm Nedir, Dijital Dönüşüm Nasıl Başlar? Albert Solino: (28/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=QGizenJhKOE> adresinden ulaşılmıştır).

Kasımoğlu, M. (2024). İşletmeler neden dijital dönüşüm ofisi kurmak zorunda? - Prof. Dr. Murat Kasımoğlu. Workcube ERP + CRM + HR and more...: (27/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=QHI9bUMb4eQ> adresinden ulaşılmıştır).

Kayıkçı, M. Y. (2020). Turizm İşletmelerinde Dijital Dönüşüm. H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz içinde, Dijital Yönetim (s. 779-804). Ankara: Nobel Yayınları.

Kaymak, G. (2024). Dijital Dönüşüm Zirvesi. Fast Company Türkiye: (14/06/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=Gc2Ug2K5nKc> adresinden ulaşılmıştır).

Kaymak, G. (2024a). Dijital Dönüşüm Zirvesi. Fast Company Türkiye. (17/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=0Udt0FzmtLc> adresinden ulaşılmıştır).

Kılıç, T. (2020). Dijital Sağlık Yönetimi. H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz içinde, Dijital Yönetim (s. 719-735). Ankara: Nobel Yayınları.

Kızıltan, L. (2024). Dijital Dönüşüm Zirvesi. Fast Company Türkiye: (17/07/2024 tarihinde

<https://www.youtube.com/watch?v=0Udt0FzmtLc> adresinden ulaşılmıştır).

Kotanoğlu, C. (2024). Dijital Dönüşüm Zirvesi. Fast Company Türkiye: (14/06/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=Gc2Ug2K5nKc> adresinden ulaşılmıştır).

Koyuncu, B. (2024). Dijital Dönüşüm Zirvesi. Fast Company Türkiye: (14/06/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=Gc2Ug2K5nKc> adresinden ulaşılmıştır).

Koyuncu, B. (2024a). Dijital Dönüşüm Zirvesi. Fast Company Türkiye: (17/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=0Udt0FzmtLc> adresinden ulaşılmıştır).

Öngüner, Ç. (2024). Dijital Dönüşüm Bölüm 1 | Dijital Dönüşüm Nedir? OSTİM OSB: (20/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=-IFvV9RT4J4> adresinden ulaşılmıştır).

Öngüner, Ç. (2024a). Dijital Dönüşüm Bölüm 2 | Dijital Dönüşümün KOBİ'ler Üzerindeki Verimlilik Etkisi, OSTİM OSB, (10/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=99hYDUS3B3Y> adresinden ulaşılmıştır).

Öngüner, Ç. (2024b). Dijital Dönüşüm Bölüm 3 | Dijital Dönüşüm ve İhracat, OSTİM OSB, (12/07/2024 tarihinde

<https://www.youtube.com/watch?v=XPOERfSFVPM> adresinden ulaşılmıştır).

Soysal, H. Y. (2023). Kurumsal Yönetimde Dijital Dönüşüm. Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 72 Sayı: 4, 1785 - 1842, <https://doi.org/10.33629/auhfd.1272535>

Şahinöz, E. (2024). Dijitalleşme ile Dijital Dönüşüm Arasındaki Fark Nedir? Erkin Şahinöz: (13/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=uuS96b1cHnc> adresinden ulaşılmıştır).

Tabakoğlu, C. (2024). Dijital Dönüşüm Zirvesi. Fast Company Türkiye: (17/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=0Udt0FzmtLc> adresinden ulaşılmıştır).

URL 1. (2022, 10 21). <https://www.btk.gov.tr/haberler/cumhurbaskani-erdogan-dijital-varliklar-teknolojinin-yakiti-blok-zinciri-ise-teknolojinin-vasitasidir> adresinden ulaşılmıştır).

URL 2. (2024). Dijital Dönüşüm Nedir? Dijital Dönüşüm Nasıl Olur? Teknoloji & Hayat: (23/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=Fi1qa0ewV8U> adresinden ulaşılmıştır).

Ünlü, M. (2020). Eğitim ve Öğretimde Dijital Dönüşüm. H. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz içinde, Dijital Yönetim (s. 585-613). Ankara: Nobel Yayınları.

Yaşar, H. (2024). Dijitalleşme ile Dijital Dönüşüm Arasındaki Fark Nedir? Erkin Şahinöz: (13/07/2024 tarihinde

<https://www.youtube.com/watch?v=uuS96b1cHnc> adresinden ulaşılmıştır).

Yılmaz, M. (2024). Artırılmış Gerçeklik Nedir? Yeni Medya Araştırma: (03/07/2024 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=fM0ToAHctno> adresinden ulaşılmıştır).

Zengin, Y. (2020). Dijital Liderlik. T. Uysal, C. Aksoy, & F. Yılmaz içinde, Dijital Yönetim (s. 65-85). Ankara: Nobel Yayınları.

## BÖLÜM IV

### Türkiye’de Sosyal Belediyecilik Anlayışı ve Sorunları

**Yeliz KARADENİZ<sup>1</sup>**

#### **Giriş**

Bu çalışmada, sosyal belediyecilik kavramının Türkiye'deki gelişimi ve bu alanda yaşanan temel sorunlar ele alınmaktadır. Sosyal belediyecilik, belediyelerin yalnızca altyapı hizmetleri sunmanın ötesine geçerek toplumsal refahı artırmayı amaçlayan sosyal hizmetler sağlamasını ifade etmektedir. Betimleyici metodun uygulandığı bu çalışmada Türkiye’deki sosyal belediyecilik anlayışı ve belediye kanunlarda yer alan düzenlemelerden bahsedilmiştir. Daha sonra sosyal belediyecilik uygulamalarının genel çerçevesi çizilerek, uygulamada yaşanan sorunlara değinilmiştir. Türkiye'deki sosyal belediyecilik uygulamalarının karşılaştığı sorunlar olarak; finansal yetersizlikler, kaynakların etkin kullanılamaması, sosyal

---

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Akyazı SHMYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Sakarya/Türkiye, Orcid: 0000-0002-0594-3054, ykaradeniz@subu.edu.tr

yardımların eşitsiz dağılımı, nitelikli personel eksikliği ve kamu kurumları ile koordinasyon eksikliği gibi hususlar tespit edilmiştir. Ayrıca, politik müdahaleler ve bürokratik engeller, sosyal hizmetlerin sürdürülebilirliğini tehdit eden unsurlar olarak öne çıkmıştır. Çalışmada bu sorunların aşılabilmesi için daha güçlü finansman modellerinin, nitelikli insan kaynakları eğitimlerinin ve etkin denetim mekanizmalarının hayata geçirilmesi gerektiğini vurgulanmaktadır. Türkiye'de sosyal belediyecilik anlayışının daha etkili bir şekilde uygulanması, toplumsal refahın artması açısından büyük önem taşımaktadır.

Sosyal belediyecilik, yerel yönetimlerin geleneksel altyapı hizmetlerinin ötesine geçerek, toplumun sosyal refahını artırmaya yönelik hizmetler sunmasını ifade eder. Bu anlayış, dezavantajlı grupların korunması, yoksullukla mücadele, eğitim, sağlık ve sosyal hizmetlerin sağlanması gibi temel sosyal politikalarla örtüşmektedir. Türkiye'de sosyal belediyecilik, özellikle son yıllarda önem kazanan bir kavram haline gelmiş ve belediyelerin topluma sundukları hizmetlerin niteliği genişlemiştir. Belediyeler, yalnızca fiziksel altyapı projeleriyle sınırlı kalmayıp, toplumun çeşitli kesimlerine yönelik sosyal yardımlar ve hizmetler sunarak, sosyal adaletin sağlanmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

Ancak, Türkiye'de sosyal belediyecilik uygulamalarında çeşitli sorunlar ve engellerle karşılaşmaktadır. Finansal yetersizlikler, sosyal yardımların eşitsiz dağılımı, nitelikli insan kaynaklarının eksikliği ve merkezi hükümetle olan koordinasyon sorunları, bu hizmetlerin etkinliğini azaltan temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu çalışmada, Türkiye'de sosyal belediyecilik anlayışının gelişimi, uygulama alanları ve karşılaşılan sorunlar ele



alınmakta, daha etkili ve sürdürülebilir bir sosyal belediyeçilik anlayışının nasıl tesis edilebileceği tartışılmaktadır.

## **1. Sosyal Devlet Kavramı ve Gelişimi**

Sosyal devlet, devletin vatandaşlarına sosyal ve ekonomik güvence sağlama sorumluluğunu üstlendiği bir yönetim biçimidir. Bu kavram, devletin yalnızca güvenlik, hukuk ve düzeni sağlama gibi temel görevlerle yetinmeyip, bireylerin yaşam standartlarını iyileştirmek ve toplumsal refahı artırmak için ekonomik ve sosyal alanlarda aktif rol oynaması gerektiğini ifade etmektedir. Sosyal devlet, bireylerin karşılaşabileceği sosyal risklere (işsizlik, hastalık, yaşlılık, yoksulluk gibi) karşı onları koruma amacı taşımaktadır. Aynı zamanda ekonomik eşitsizlikleri azaltmak, fırsat eşitliğini sağlamak ve sosyal adaleti tesis etmek gibi hedefler doğrultusunda hareket etmektedir (Buğra, 2008).

Bu kavramın kökleri, sanayi devriminin yarattığı toplumsal sorunlar ve ekonomik eşitsizlikler karşısında devletin müdahil olma ihtiyacı ile başlamıştır. Sosyal devlet kavramı, 19. yüzyılın sonlarında Batı Avrupa'da ortaya çıkmıştır. Sanayi Devrimi ile birlikte hızla büyüyen işçi sınıfı, uzun çalışma saatleri, kötü çalışma koşulları ve yetersiz maaşlarla mücadele etmek zorunda kalmıştır. Bu süreçte, devletlerin bu sorunlara çözüm üretme gerekliliği ortaya çıkmıştır (Ersöz, 2011). Özellikle Almanya'da 19. yüzyılın sonlarında Bismarck tarafından getirilen sosyal sigorta programları (işçi kazaları sigortası, yaşlılık sigortası ve sağlık sigortası), sosyal devletin ilk örnekleri arasında sayılabilir. Bu, devletin bireylerin refahını garanti altına alma görevini üstlenmeye başladığı bir dönemin başlangıcı olarak ifade edilebilir.

Sosyal devlet anlayışı, 20. yüzyılın başında Batı'da yaygınlaşmıştır. Özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında sosyal devlet uygulamaları daha da belirgin hale gelmiştir. Savaşın yıkıcı etkileri, halkın devletten daha fazla güvence ve yardım talep etmesine neden olmuştur. Bu dönemde, sosyal devlette “sosyal adalet”, “sosyal güvenlik”, “refah hizmetleri” ve “ekonomik müdahalecilik” ilkeleri ön plana çıkmıştır (Şentürk, 2009).

Sosyal devlet, vatandaşlarına hastalık, işsizlik, yaşlılık gibi durumlarda destek sağlamak amacıyla sosyal güvenlik sistemleri oluşturmaktadır. Örneğin; emeklilik maaşları, işsizlik ödenekleri ve sağlık hizmetleri gibi yardımlar sosyal devletin temel unsurlarıdır. Sosyal devlet, bireyler arasında sosyal ve ekonomik eşitsizliklerin azaltılması ve herkesin temel haklara eşit erişimi olmasını sağlamayı hedeflemektedir (Karakış, 2009). Bu bağlamda, düşük gelirli bireyler için vergilerin düşürülmesi veya eğitim ve sağlık hizmetlerinin ücretsiz sunulması gibi politikalar benimsenmektedir.

Sosyal devlet, aynı zamanda refah devleti olarak da bilinmektedir. Refah devleti anlayışı, devletin eğitim, sağlık, barınma gibi temel hizmetleri tüm vatandaşlarına eşit şekilde sunması gerektiğini savunmaktadır. Sosyal devlet, serbest piyasa ekonomisinin olumsuz etkilerini dengelemek için ekonomik alanda müdahalelerde bulunmaktadır (Güler, 2006). Bu, işsizlik oranlarını azaltmak için istihdam politikaları geliştirmek ya da yoksulluğu azaltmak için sosyal yardımları artırmak şeklinde olabilir.

1970'lerden itibaren neoliberal ekonomi politikalarının yaygınlaşması ile sosyal devlet anlayışı yeniden şekillenmeye başlamıştır. Bu dönemde, sosyal devletin maliyeti tartışmaya açılmış

ve devletin ekonomik alanlardaki müdahalesi sorgulanmıştır. Özellikle Margaret Thatcher ve Ronald Reagan dönemlerinde, devletin sosyal hizmetleri azaltması ve piyasanın işleyişine daha fazla alan tanınması gerektiği savunulmuştur. Bu süreçte sosyal yardımlar kısıtlanmış, özelleştirme politikaları devreye girmiştir (Keleş, 2008). Bununla birlikte, birçok Avrupa ülkesi sosyal devlet anlayışını tamamen terk etmemiş, ancak sosyal politikalarını daha sürdürülebilir hale getirmeye çalışmıştır. Günümüzde sosyal devlet kavramı hâlâ önemini korumaktadır. Ancak küreselleşme, dijitalleşme ve nüfus yaşlanması gibi yeni zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Devletler, ekonomik büyümeyi desteklerken aynı zamanda sosyal hizmetleri de sürdürebilir kılmak için reformlar yapmaktadır. Sosyal güvenlik ağları genişletilmekte, sosyal adaletin sağlanması için yeni politikalar geliştirilmektedir (Kaya, 2003).

## **2. Sosyal Belediyecilik Kavramı ve Gelişimi**

Sosyal belediyecilik, yerel yönetimlerin sosyal hizmetleri ve toplumsal dayanışmayı önceliklendirdiği bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu kavram, belediyelerin sadece altyapı ve hizmet sunumuyla değil, aynı zamanda sosyal adalet, eşitlik ve toplumsal refahı sağlama amacıyla hareket etmesini içermektedir.

Sosyal belediyecilik, yerel yönetimlerin toplumsal sorunları çözmeye, sosyal hizmetleri sunma ve dezavantajlı gruplara destek olma çabalarını kapsamaktadır. Sosyal politika ve yerel kalkınma stratejileri ile entegre bir biçimde yürütülmektedir. Toplumun her kesiminin yaşam kalitesini artırmak, sosyal adaleti sağlamak ve toplumsal dayanışmayı güçlendirmek, katılımcı yönetim anlayışını benimseyerek vatandaşların sürece dahil edilmesini teşvik etmek gibi amaçları bulunmaktadır. Sosyal Belediyecilik anlayışında,

sosyal yardımlar, sağlık hizmetleri, eğitim destekleri gibi çeşitli alanlarda hizmetler sunulmaktadır (şengöl, 2001).

Sosyal belediyciliğin dayandığı bazı prensipler bulunmaktadır. Bunlardan biri katılımcılıktır. Vatandaşların yerel yönetim süreçlerine katılımının sağlanması önemlidir. Halk meclisleri, danışma kurulları gibi mekanizmalarla karar süreçlerine halkın katılımı teşvik edilmektedir. Belediyelerin ihtiyaç sahibi bireylere sosyal yardımlar yapması, kadın, çocuk, yaşlı ve engelli bireylere yönelik sosyal hizmetler sunması ikinci prensiptir (Pektaş, 2010). Belediyeler, hizmetleri eşit şekilde dağıtmayı amaçlamaktadır ve toplumsal dezavantajlı gruplara öncelik vermektedir. Yine sürdürülebilirlik olarak bakıldığında sosyal belediycilik anlayışı, aynı zamanda çevresel sürdürülebilirliği de gözetmekte uzun vadeli kalkınmayı hedeflemektedir. Ancak sosyal belediycilik uygulamaları, kaynak yetersizliği ve bütçe kısıtlamaları, politika değişiklikleri ve merkezi yönetimle uyumsuzluk ve toplumsal farkındalık ve katılım eksikliği gibi sebeplerden dolayı zorluklarla karşılaşmaktadır (Özdemir, 2007).

Sosyal Belediyciliğin Türkiye'deki gelişimine bakıldığında, Osmanlı döneminde belediycilik anlayışının, daha çok kamu düzenini sağlama, altyapı hizmetleri ve ticari faaliyetleri düzenleme üzerine kurulu olduğunu söylemek mümkündür. Ancak sosyal yardımlaşma daha çok vakıflar aracılığıyla yürütölmüştür. Osmanlı'nın son dönemlerinde, Tanzimat Fermanı ve sonrasındaki reform hareketleri ile birlikte daha modern bir belediycilik anlayışı gelişmeye başlamıştır. Ancak sosyal belediycilik kavramı Cumhuriyet dönemi ile birlikte daha fazla önem kazanmıştır. Cumhuriyet'in ilk yıllarında, sosyal belediycilik çok ön planda

olamamıştır. Belediyeler, altyapı hizmetleri, su, yol, elektrik gibi temel hizmetlerin sağlanmasına odaklanmıştır. Ancak 1960'lerden sonra Türkiye'de sosyal belediyecilik anlayışı gelişmeye başlamıştır. Özellikle 1980'lerde yerel yönetimlerin sosyal sorumluluklarını artıran politikalar gündeme gelmiştir. Bu süreçte belediyeler, sosyal yardımlar, toplu konut projeleri, eğitim ve sağlık hizmetleri gibi alanlarda daha etkin rol oynamaya başlamışlardır (Güloğlu, 1999).

1980'li yıllarda Türkiye'de siyasi ve ekonomik açıdan önemli değişimler yaşanmıştır. 12 Eylül 1980 askeri darbesi ile başlayan süreç, siyasal sistemde yeni bir yapılanma ve anayasa değişiklikleriyle sonuçlanmıştır. Bu dönemde özellikle devletin rolü tartışmaya açılmış, sosyal devlet anlayışının yanı sıra liberal ekonomi politikaları da ön plana çıkmıştır. 1982 Anayasası ile birlikte, merkeziyetçi devlet yapısı devam etmekle birlikte yerel yönetimlerin önemi de yeniden tanımlanmıştır (Ersöz, 2011).

Ekonomik alanda ise 24 Ocak 1980 kararları ile serbest piyasa ekonomisine geçiş hedeflenmiş ve devletin ekonomideki rolü sınırlandırılmaya çalışılmıştır. Bu politikalar, özellikle yerel yönetimlerin ve belediyelerin finansal yapısında önemli etkilere yol açmış, yerel hizmetlerin finansmanı ve sosyal hizmetlerin sunumu konularında yeni arayışlar başlamıştır.

Türkiye'de 1980 sonrasında yaşanan siyasal, ekonomik ve toplumsal dönüşümler, yerel yönetimler ve özellikle belediyelerin görev, yetki ve sorumluluklarında önemli değişimlere neden olmuştur. Bu süreçte yapılan yasal düzenlemeler, belediyelerin işleyişini, mali yapısını ve sosyal sorumluluklarını büyük ölçüde

etkilemiştir. Özellikle 1980'lerden sonra belediyelerin sosyal nitelikli görevlerinin artması ve bu görevlerin yasal bir çerçeveye oturtulması, yerel yönetimlerin toplumsal refahın sağlanmasındaki rolünü daha belirgin hale getirmiştir.

1980 sonrası dönemde yerel yönetimlerle ilgili en önemli düzenlemelerden biri 1982 Anayasası ile yapılmıştır. 1982 Anayasası, belediyelerin görev ve yetkilerini anayasal güvence altına almış, yerel yönetimlerin kendi bütçeleri ve gelir kaynaklarına sahip olabileceği belirtilmiştir. Bu anayasal düzenleme, belediyelerin sosyal hizmetler başta olmak üzere pek çok alanda daha etkin rol almasına zemin hazırlamıştır (Özaydın, 2011).

Günümüzde sosyal belediyecilik, yerel yönetimlerin refah devletinin bir uzantısı olarak görülmektedir. Özellikle büyükşehir belediyeleri, sağlık, eğitim, kültürel hizmetler, sosyal yardımlar ve konut projeleri gibi birçok alanda aktif rol oynamaktadır. Sosyal belediyeciliğin başarılı olduğu örneklerde, yerel yönetimlerin halkla daha yakın ilişki kurduğu ve yerel sorunlara daha etkin çözümler ürettiği görülmektedir (Başbuğ, 2005).

### **3. Sosyal Belediyecilik Uygulamaları Hakkındaki Belediye Yasaları**

Sosyal Belediyeciliğe ilişkin yasal düzenlemeler 1980 sonrasında hız kazansa da 1930 yılında yürürlüğe giren 1580 sayılı Belediye Kanunu'nda da belediyelerin sosyal nitelikli görevlerine yer verilmiştir. 1580 sayılı Belediye Kanunu, sosyal belediyecilikle ilgili doğrudan bir terim kullanmamakla birlikte, belediyelerin sosyal hizmetleri ve kamusal refahı ilgilendiren görev ve sorumluluklarına zemin hazırlamıştır (Güleç, 2008).

Bu görevler arasında, yerel halkın sağlık, eğitim, kültürel, ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik hizmetler önemli bir yer tutmaktadır. Sosyal belediyeçilik anlayışının bir parçası olan bu hizmetler, belediyelerin temel görevleri arasında yer almıştır. Kanunda, belediyelerin şehirdeki refahı artırmak, halkın yaşam kalitesini yükseltmek ve kamusal ihtiyaçları karşılamak amacıyla çeşitli hizmetler sağlaması gerektiği vurgulanmıştır (Aydın, 2008).

Belediyelerin sosyal yardım hizmetleri sunma yetkisi 1580 sayılı Kanun ile tanımlanmıştır. Belediyelerin, özellikle fakir, muhtaç ve korunmaya muhtaç kesimlere sosyal yardımlar sağlayabilmesi bu kanunda yer almaktadır. Kanunun 19. maddesi, belediyelere, yoksullara yardım yapma, işsizlere geçici iş sağlama gibi sosyal yardım görevlerini yerine getirme yetkisini verir. Bu düzenlemeler, sosyal belediyeçiliğin temel taşları arasında sayılabilir. 1580 sayılı Belediye Kanunu'nda sağlık hizmetleri de önemli bir yer tutmaktadır. Kanunun 16. maddesine göre, belediyeler, halk sağlığını korumak için gerekli önlemleri almak ve bu kapsamda hastaneler, sağlık ocakları gibi sağlık kuruluşları kurmakla yükümlüdür. Sosyal belediyeçiliğin sağlık hizmetleri boyutu, belediyelerin halka ücretsiz ya da düşük maliyetli sağlık hizmetleri sunarak refahı artırmasıyla ilgilidir. Belediye hastanelerinin kurulması ve sağlık hizmetlerinin yaygınlaştırılması bu anlayışa hizmet etmektedir (Bayraktar, 2008).

Sosyal belediyeçilik kapsamında eğitim ve kültür hizmetleri de önemli bir yer tutmaktadır. 1580 sayılı Belediye Kanunu'nda belediyelerin eğitim ve kültür faaliyetlerine destek verme yetkisi bulunmaktadır. Belediyeler, halk eğitim merkezleri, kütüphaneler,

spor sahaları, tiyatro ve sinema salonları gibi kültürel ve eğitsel tesisler kurabilir. Bu hizmetler, sosyal belediyeciliğin temelini oluşturan toplumun kültürel ve eğitsel ihtiyaçlarını karşılama misyonunu yansıtmaktadır (Özaydın, 2011).

1580 sayılı Belediye Kanunu'nda barınma hakkı ve iskân düzenlemeleri de sosyal belediyeciliğin bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Belediyeler, vatandaşların barınma ihtiyaçlarını karşılamak için konut yapma ve düşük gelirli ailelere konut sağlama gibi görevlerle yükümlüdür. Bu doğrultuda, sosyal konut projeleri ve barınma yardımları, sosyal belediyecilik anlayışının bir uygulaması olarak görülebilir. Kanunun bir diğer önemli boyutu ise imar ve şehirleşme ile ilgilidir. Belediyeler, şehir planlaması, yol yapımı, altyapı hizmetleri gibi alanlarda yetkili olup, şehirlerin gelişimine ve modernleşmesine katkıda bulunmakla yükümlüdür. İmar faaliyetleri, sadece fiziksel gelişimi değil, aynı zamanda toplumsal refahı da hedeflemektedir. Sosyal belediyecilik anlayışında, bu tür faaliyetler, halkın yaşam koşullarını iyileştirmek, çevreyi güzelleştirmek ve sosyal adaleti sağlamak açısından önemli bir role sahiptir (Işıklı, 1990).

Belediyelerin sosyal ve kültürel etkinlikler düzenleme yetkisi de sosyal belediyeciliğin bir parçasıdır. 1580 sayılı Kanun, belediyelere, halkın eğlenmesi, dinlenmesi ve kültürel etkinliklerden faydalanması amacıyla festivaller, şenlikler, konserler, sergiler gibi çeşitli etkinlikler düzenleme yetkisi vermektedir. Bu etkinlikler, belediyelerin toplumun kültürel ihtiyaçlarına cevap verme görevini yerine getirmeleri açısından önemlidir.



Sosyal belediyeçilik anlayışında, kadınlara ve çocuklara yönelik hizmetler de önemli bir yer tutmaktadır. 1580 sayılı Belediye Kanunu'nda, belediyelere kadınlar, çocuklar ve gençlere yönelik sosyal tesisler kurma, kreş ve yuvalar açma yetkisi verilmiştir. Bu hizmetler, sosyal belediyeçiliğin toplumsal cinsiyet eşitliği ve sosyal koruma gibi unsurları ile bağlantılıdır. Sosyal belediyeçilik kapsamında, belediyeler işsiz vatandaşlara iş bulma konusunda yardımcı olabilir ve geçici iş imkânları sağlayabilir. 1580 sayılı Belediye Kanunu, belediyelere işsizlikle mücadelede aktif bir rol üstlenme yetkisi tanımaktadır. Özellikle, kamu projelerinde işsizlere öncelik tanınarak geçici iş imkânları sunulması, sosyal belediyeçilik anlayışının iş gücü piyasasına yönelik bir uygulamasıdır (Göymen, 2004).

Özetle, 1580 sayılı Belediye Kanunu, doğrudan "sosyal belediyeçilik" terimini kullanmasa da, belediyelere sosyal refahı artırmaya yönelik birçok görev ve sorumluluk yüklemektedir. Sağlık, eğitim, barınma, kültür ve sosyal yardım gibi alanlarda verilen hizmetler, sosyal belediyeçilik anlayışının temelini oluşturan kavramlar ve uygulamalardır. Bu kanun, belediyelerin yerel halkın yaşam kalitesini artırmaya yönelik sosyal politikalar geliştirmesi için yasal bir zemin sunmuş ve Türkiye'de sosyal belediyeçilik uygulamalarının gelişimine katkıda bulunmuştur (Taşçı, 2009).

Bu Kanun dışında, belediyelerin sosyal görevleriyle ilgili en belirgin düzenleme Belediye Kanunu (5393 Sayılı Kanun) ile yapılmıştır. Bu kanunla, belediyelerin halkın sosyal, kültürel, ekonomik ve çevresel ihtiyaçlarına yönelik faaliyetlerde bulunma yükümlülüğü daha da belirgin hale getirilmiştir. Belediye Kanunu, belediyelerin sağlık, eğitim, kültür ve spor alanlarındaki görevlerini

genişletmiş, sosyal hizmetlerin yerelden yönetilmesine yönelik yasal dayanaklar sağlamıştır.

Sosyal belediyeçilik anlayışı, bu kanunun temel ilkelerinden biri olup, belediyelerin toplumsal refahı artırmaya yönelik faaliyetleri teşvik eden birçok düzenlemeyi içermektedir. Bu kanun, sosyal belediyeçilik kavramını yasal bir çerçeveye oturtarak, belediyelerin vatandaşlara sosyal hizmetler sunması ve toplumsal kalkınmaya katkı sağlaması amacıyla geniş yetkiler vermektedir (Yıldırım, 2008).

Kanunun 14. maddesi, belediyelerin görevlerini belirlerken sosyal belediyeçilik anlayışını doğrudan yansıtın maddeler içermektedir. Buna göre belediyeler, şehrin ve belde halkının mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sosyal hizmetler sunmakla yükümlüdür. Belediyeler, yoksul, muhtaç ve korunmaya muhtaç kişilere sosyal yardımlar sağlayabilir. Kanun, belediyelerin ihtiyaç sahiplerine ayni ve nakdi yardımlarda bulunma, yoksullara yiyecek, giyecek ve barınma imkânları sağlama yetkisini vermektedir. Bu yardımlar, sosyal belediyeçiliğin temel unsurlarından biridir (Zengin, 2009).

Ayrıca, belediyeler, halk sağlığını koruma ve geliştirme amacıyla sağlık hizmetleri sunabilir. Bu hizmetler, sağlık merkezleri kurmak, hastanelerle iş birliği yapmak, toplum sağlığını koruyucu hizmetler sağlamak gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Ayrıca, belediyeler, özellikle dezavantajlı gruplara yönelik sağlık taramaları ve sağlık eğitimleri düzenleme yetkisine sahiptir. Belediyeler, eğitim alanında da aktif rol oynayabilir. Kanun, belediyelerin okul öncesi eğitim kurumları kurma ve işletme yetkisini tanımaktadır. Ayrıca,

belediyeler, halk eğitimi, meslek edindirme kursları, sanat ve spor kursları gibi faaliyetler düzenleyebilir. Eğitim alanındaki bu faaliyetler, sosyal belediyeciliğin önemli bir parçasıdır (Ateş, 2009).

Belediyeler, halkın kültürel gelişimini sağlamak amacıyla kültür merkezleri, tiyatro ve sinema salonları, kütüphaneler gibi tesisler kurabilir. Kanun, belediyelere halkın sosyal, kültürel ve sanatsal faaliyetlere katılımını artırmaya yönelik hizmetler sunma yetkisi vermektedir. Sosyal belediyeciliğin kültürel boyutu, toplumsal dayanışmayı ve sosyal adaleti güçlendiren bir unsurdur. Belediyeler, gençlere ve halka yönelik spor hizmetleri sunma görevine sahiptir. Spor tesisleri kurmak, gençlik merkezleri açmak ve sportif faaliyetler düzenlemek sosyal belediyeciliğin bir uygulaması olarak görülmektedir. Bu hizmetler, özellikle gençlerin kötü alışkanlıklardan uzak durmasını sağlamak ve sağlıklı bireyler yetiştirmek amacı taşımaktadır (Ersöz, 2011).

5393 sayılı Kanun, kadınlara, çocuklara, engellilere ve yaşlılara yönelik hizmetlere de özel önem vermektedir. Sosyal belediyeciliğin en önemli unsurlarından biri, dezavantajlı grupların toplumsal hayata katılımını artırmak ve onların yaşam kalitesini yükseltmektir. Kanununun 14. maddesi, belediyelerin bu gruplara yönelik özel hizmetler sunma görevini vurgulamaktadır. Belediyeler, kadınların toplumsal yaşama katılımını artırmak amacıyla kadın merkezleri, çocuk bakımevleri ve kreşler açabilir (Ateş, 2009). Ayrıca, aile içi şiddet mağduru kadınlara yönelik danışma merkezleri kurma yetkisine sahiptirler.

Sosyal belediyecilik anlayışı, yalnızca sosyal hizmetlerin sunulmasıyla sınırlı değildir; aynı zamanda katılımcı bir yönetim

anlayışını da gerektirmektedir. 5393 sayılı Belediye Kanunu, belediyelerin halkla daha yakın bir ilişki kurmasını ve katılımcılığı artırmasını öngörmektedir. Bu kapsamda, kanun, belediyelerin karar alma süreçlerine halkın katılımını teşvik etmekte belediyelere şeffaf yönetim ilkelerini benimseme zorunluluğu getirmektedir. Bu, sosyal belediyeciliğin demokratik boyutunu temsil etmektedir.

5393 sayılı Kanun'un sosyal belediyecilik anlayışını yansıtan bir diğer önemli düzenlemesi de belediyelerin sosyal yardımlaşma ve dayanışma faaliyetlerine katılımıdır. Kanun, belediyelere sivil toplum kuruluşları, dernekler ve vakıflarla iş birliği yaparak sosyal yardımlaşmayı teşvik etme yetkisi vermektedir. Bu iş birlikleri, toplumun dezavantajlı kesimlerine ulaşmayı ve sosyal adaleti sağlamayı amaçlamaktadır (Akarsu, 2014).

Sosyal belediyecilik anlayışı, toplum sağlığını koruma ve çevreyi koruma faaliyetlerini de içermektedir. 5393 sayılı Belediye Kanunu, belediyelerin çevreyi koruyucu hizmetler sunmasını ve sürdürülebilir çevre politikaları geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Sağlıklı bir çevre, sosyal refahın temel unsurlarından biridir ve sosyal belediyeciliğin bir parçası olarak değerlendirilmektedir. 5393 sayılı Kanun, belediyelere sosyal konut projeleri geliştirme yetkisi de vermektedir. Düşük gelirli vatandaşların barınma ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla belediyeler, sosyal konutlar inşa edebilir veya sosyal konut projelerine katkıda bulunabilir. Bu düzenleme, sosyal belediyeciliğin barınma hakkı ve sosyal adalet ilkeleriyle doğrudan ilişkilidir (Uslu, 2011).

Bunun yanı sıra sosyal belediyecilik, Büyükşehir Belediye Kanunu (5216 Sayılı Kanun) çerçevesinde büyükşehir

belediyelerine yüklenen önemli sorumluluklardan biridir. Büyükşehirlerde sosyal hizmetlerin sunumunu daha merkezi ve kapsamlı bir hale getirmiştir. Büyükşehir belediyelerine, sosyal hizmetleri koordine etme, yoksullukla mücadele etme ve kentsel altyapıyı geliştirme gibi görevler yüklenmiştir. Büyükşehir belediyelerinin yetki alanı genişletilmiş ve yerel düzeydeki sosyal hizmetlerin sunumunda daha etkin bir rol almaları sağlanmıştır.

5216 sayılı Kanun'un 7. maddesi, büyükşehir belediyelerinin görevlerini belirlerken sosyal belediyeçilik ilkelerini de göz önünde bulundurmuştur. Büyükşehir belediyelerine, sosyal hizmetler sunma ve halkın yaşam kalitesini artırma görevleri yüklenmiştir. Bu görevler, sosyal belediyeçilik kapsamında büyükşehir belediyelerinin halkın ihtiyaçlarına yönelik sosyal politikalar geliştirmesini ve bu politikaları uygulamasını amaçlamaktadır (Bayraktar, 2013).

Büyükşehir belediyeleri, ekonomik olarak zor durumda olan vatandaşlara ayni ve nakdi yardımlar yapabilir. Ayrıca, belediyeler, yoksullara yönelik yiyecek, giyecek, yakacak ve barınma yardımları gibi hizmetler sunmakla sorumludur. Büyükşehir belediyeleri, halk sağlığını koruma ve geliştirme görevine sahiptir. Belediyeler, sağlık hizmetleri sunma, hastane ve sağlık merkezleri kurma ve toplum sağlığını koruyucu önlemler alma yetkisine sahiptir. Büyükşehir belediyeleri okul öncesi eğitim kurumları kurabilir ve eğitim faaliyetlerine katkıda bulunabilir. Halk eğitimi, meslek edindirme kursları, sanat ve spor kursları gibi sosyal ve eğitsel hizmetler de büyükşehir belediyelerinin görevleri arasında yer almaktadır. Kanun, büyükşehir belediyelerinin kültürel etkinlikler düzenleme, kültür merkezleri ve kütüphaneler kurma gibi görevlerini

belirlemiştir. Bu hizmetler, sosyal belediyeciliğin kültürel boyutunu oluşturarak toplumsal dayanışmayı ve sosyal adaleti güçlendirmeye hizmet etmektedir ( Yıldırım, 2014). Spor tesisleri kurmak, spor etkinlikleri düzenlemek ve gençlere yönelik spor faaliyetleri organize etmek büyükşehir belediyelerinin sosyal belediyecilik anlayışına katkıda bulunduğu hizmetlerdendir.

5216 sayılı Büyükşehir Belediye kanunu, 5393 sayılı kanuna ek olarak engellilere yönelik önemli düzenlemeler getirmiştir. Engelli bireylerin sosyal yaşama katılımını artırmak ve onların yaşamını kolaylaştırmak için büyükşehir belediyeleri, engelli hizmet merkezleri, rehabilitasyon merkezleri ve engelli bireylere yönelik sosyal tesisler açabilir. Engellilerin toplu taşıma hizmetlerinden yararlanmasını kolaylaştırmak amacıyla da çeşitli önlemler alabilir (Sevinç, 2015).

#### **4. Sosyal Belediyecilik Uygulamaları**

1980 sonrasındaki yasal düzenlemelerle belediyeler, sadece altyapı hizmetleri değil, aynı zamanda sosyal hizmetlerin sunumu açısından da önemli aktörler haline gelmiştir. Çalışmanın bu kısmında belediyelerin sosyal politika uygulamalarına değinilecektir.

Belediyelerin sosyal belediyecilik anlayışı kapsamında yaptığı sosyal yardımlar, dezavantajlı grupların yaşam standartlarını yükseltmek, sosyal adaleti sağlamak ve toplumsal dayanışmayı artırmak amacıyla verilen yardımlardır. Sosyal yardımlar, belediyelerin sosyal sorumluluk anlayışı çerçevesinde sunduğu önemli hizmetlerdir ve çeşitli şekillerde gerçekleştirilebilir. Bu yardımlar, belediyelerin sosyal politikalarının merkezinde yer

almakta ve geniş bir yelpazede toplumsal sorunlara çözüm üretmeyi amaçlamaktadır (Gül, 2011).

Belediyeler, ekonomik olarak zor durumda olan, yoksul ve muhtaç bireylere ayni ve nakdi yardımlar yapmaktadır. Ayni yardımlar; gıda, giyecek, yakacak, temizlik malzemesi gibi temel ihtiyaç maddeleri muhtaç kişilere sağlanmaktadır. Bu yardımlar özellikle düşük gelirli ailelere yönelik olarak düzenli ya da belirli dönemlerde yapılmaktadır. Nakdi yardımlar; maddi olarak zor durumda olan birey ve ailelere doğrudan para yardımı sağlanmaktadır. Belediyeler, bu yardımları ihtiyaç sahiplerinin en acil maddi ihtiyaçlarını karşılamak üzere sunmaktadır (Keleş, 2008).

Belediyeler, evsiz ya da barınma sorunu yaşayan bireyler ve aileler için barınma yardımları da sunmaktadır. Soğuk havalarda ya da doğal afetler gibi durumlarda evsiz bireylere geçici barınma hizmeti sunulabilir. Belediyeler, geçici konaklama yerleri temin ederek bu kişilerin güvenli bir şekilde barınmasını sağlayabilir. Ekonomik zorluk çeken bireylere, kira yardımı yapılarak barınma ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenmektedir. Bu yardımlar, özellikle düşük gelirli ailelerin evsiz kalmalarını önlemeye yöneliktir. Sosyal yardımlar arasında en sık uygulananı, aşevlerinin kurulmasıdır (Yılmaz, 2013). Aşevlerinin açılması 1970'li yıllara dayanmaktadır. Bugün birçok belediye aşevi kapsamındaki sıcak yemek ve gıda yardımı hizmetini gerçekleştirmektedir.

Sosyal hizmetler ise, özellikle toplumun dezavantajlı kesimlerine yönelik insan onuruna yaraşır ve çevreleri ile uyumlu hayat sürmeleri için sağlanan desteklerdir. Bunlardan biri olan eğitim hizmetlerinden bahsedilebilir. Belediyeler, çocuklar, gençler

ve yetişkinler için eğitim hizmetleri düzenlemekte, halk eğitim merkezleri ve mesleki eğitim kursları açmaktadır. Ayrıca, bazı belediyeler okul öncesi eğitim hizmetleri sunarak eğitime erken yaşta erişimi artırmayı amaçlamaktadır (Efe, 2012).

Sağlık hizmetleri açısından ise belediyeler, halk sağlığını korumak amacıyla sağlık hizmetleri sunmaktadır. Sağlık merkezleri, ücretsiz sağlık taramaları, aşılama kampanyaları ve yaşlı bakım merkezleri gibi hizmetler belediyelerin sağlık alanındaki faaliyetleri arasında yer almaktadır.

Spor ve kültürel faaliyetlerde; belediyeler, halkın spor yapabileceği tesisler kurmakta ve çeşitli kültürel etkinlikler düzenlemektedir. Spor salonları, yüzme havuzları, futbol sahaları gibi spor tesislerinin inşası ve halkın kullanımına sunulması, belediyelerin önemli görevlerinden biridir. Ayrıca, yerel festivaller, konserler, tiyatro gösterimleri gibi kültürel faaliyetler de düzenlenmektedir.

Engelli bireylerin yaşamlarını kolaylaştırmak, topluma katılımlarını artırmak ve sosyal haklarını güvence altına almak amacıyla da belediyeler, tekerlekli sandalye, işitme cihazı, baston, protez gibi engellilerin ihtiyaç duyduğu araç ve gereçleri ücretsiz ya da indirimli olarak temin etmektedir. Engelli bireylerin toplu taşıma araçlarını kullanmalarını kolaylaştıran düzenlemeler yapılmaktadır. Engellilere ücretsiz ya da indirimli toplu taşıma hizmetleri sunulmaktadır. Belediyeler, engelli bireylerin hakları, sağlık hizmetlerine erişimi, eğitim ve istihdam konularında danışmanlık hizmeti sunan merkezler açmaktadır. Bu merkezlerde sosyal, psikolojik ve hukuki destek sağlanmaktadır. Belediyeler, engelli



bireylere yönelik fiziksel rehabilitasyon hizmetleri sunarak onların sağlıklarını korumayı hedeflemektedir. Ayrıca, engelli bireyler için mesleki eğitim kursları, sanat ve el becerileri atölyeleri düzenlenmektedir (Pektaş, 2010).

Yaşlılara yönelik ise; sosyal izolasyonlarını önlemek, sağlık ve bakım ihtiyaçlarını karşılamak ve topluma katılımlarını artırmak amacıyla belediyeler tarafından evde bakım hizmetleri gerçekleştirilmektedir. Belediyeler, evde bakım hizmetleri sunarak yaşlı bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Bu hizmetler kapsamında yaşlıların sağlık kontrolleri yapılmakta, temizlik hizmetleri verilmekte, kişisel bakımları gerçekleştirilmektedir. Ayrıca yaşlı bireylerin sosyal hayata katılımını teşvik etmek amacıyla belediyeler, kültürel geziler, tiyatro ve sinema gösterimleri, el sanatları atölyeleri ve spor aktiviteleri gibi çeşitli etkinlikler düzenlemektedir (Akarsu, 2014). Belediyeler, maddi durumu yeterli olmayan yaşlılar için de huzurevi ve bakım merkezleri inşa etmektedir. Bu merkezlerde yaşlılara güvenli bir ortamda yaşam, sağlık hizmetleri ve sosyal destek sağlanmaktadır.

Belediyeler, kadınların sosyal, ekonomik ve kültürel hayata katılımını artırmak, toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlamak ve kadınların karşılaştıkları zorluklara çözüm üretmek amacıyla çeşitli hizmetler sunmaktadır. Aile içi şiddet mağduru kadınlara geçici barınma sağlamak amacıyla sığınma evlerinin açılması bu hizmetlerden biridir. Bu evlerde kadınlara psikolojik, hukuki ve sosyal destek hizmetleri verilmektedir. Şiddet mağduru kadınlar, çocuklarıyla birlikte bu sığınma evlerinde kalabilir ve topluma yeniden entegre olmaları sağlanabilir.

Bununla beraber, kadınların ekonomik bağımsızlıklarını kazanmaları ve iş hayatına katılmaları amacıyla meslek edindirme kursları düzenlenmektedir. Belediyeler, el sanatları, giyim, dikiş, bilgisayar kullanımı gibi alanlarda ücretsiz eğitimler sunarak kadınların mesleki becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Kadınların çalışma hayatına katılımını artırmak amacıyla belediyeler, çocukları için ücretsiz ya da düşük ücretli kreş ve gündüz bakım evi hizmetleri sunmaktadır (Arslan, 2013). Bu hizmetler, çalışan annelerin çocuklarını güvenli bir ortamda bırakmalarına olanak sağlar.

Belediyelerin çocuklara yönelik de sosyal hizmetleri bulunmaktadır. Belediyeler, okul öncesi dönemdeki çocukların eğitim ve bakımını üstlenmek amacıyla kreş ve anaokulu hizmetleri sunmaktadır. Bu hizmetler, özellikle dar gelirli ailelerin çocuklarının gelişimini desteklemek amacıyla sağlanmaktadır (Pektaş, 2010). Belediyeler, çocukların sosyal, kültürel ve fiziksel gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla çocuk merkezleri, oyun alanları ve parklar inşa etmektedir. Bu merkezlerde tiyatro, müzik, resim gibi sanatsal etkinlikler ve spor faaliyetleri düzenlenir. Belediyeler, çocuklara yönelik ücretsiz sağlık taramaları, aşı kampanyaları ve diş muayeneleri gibi sağlık hizmetleri sunar. Bu hizmetler, çocukların sağlıklı büyümesi ve gelişmesini desteklemektedir. Maddi durumu yetersiz olan ailelerin çocuklarına yönelik burslar, kırtasiye yardımları ve ücretsiz servis hizmetleri sunulmaktadır. Ayrıca, belediyeler, çocuklar için eğitim destek programları, yaz okulları ve sınav hazırlık kursları düzenleyerek onların akademik başarılarını artırmayı hedefler.

## **5. Sosyal Belediyecilik Uygulamalarının Temel Sorunları**

Sosyal belediyecilik uygulamaları, yerel yönetimlerin toplumun refahını artırma ve sosyal adaleti sağlama amacıyla gerçekleştirdiği hizmetlerdir. Bu hizmetler, başta dezavantajlı gruplar olmak üzere toplumun tüm kesimlerine yönelik sosyal yardımlar, eğitim, sağlık, istihdam, kültür ve çevre hizmetlerini kapsamaktadır. Ancak sosyal belediyecilik uygulamaları, bazı temel sorunlar ve zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorunlar, belediyelerin sunduğu hizmetlerin etkinliğini ve sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

### **5.1. Finansal Yetersizlikler**

Belediyelerin sosyal belediyecilik hizmetlerini sürdürebilmesi için önemli bir bütçe gerekmektedir. Ancak birçok belediye, yeterli mali kaynaklara sahip olmadığı için bu hizmetleri etkili bir şekilde sunmakta zorlanmaktadır (Şeker, 2011).

#### **5.1.1. Gelir Kaynaklarının Sınırlılığı**

Belediyelerin gelir kaynakları, merkezi hükümetten aldıkları paylar, yerel vergiler ve çeşitli harçlarla sınırlıdır. Bu kaynaklar çoğu zaman sosyal hizmetlerin tam anlamıyla finanse edilmesine yetmez.

#### **5.1.2. Yatırım Yetersizliği**

Sosyal hizmetlerin uzun vadeli sürdürülebilirliği için altyapı ve insan kaynakları gibi alanlara yapılan yatırımlar yetersiz kalabilir. Belediyeler, özellikle eğitim ve sağlık gibi alanlarda daha fazla yatırım yapmak isterken, finansal kısıtlar bu süreci zorlaştırmaktadır.

### **5.1.3. Bütçe Dağılımındaki Adaletsizlik**

Sosyal belediyeçilik hizmetlerine ayrılan bütçe, diğer hizmetlerle kıyaslandığında genellikle düşük kalmaktadır. Belediyeler, altyapı projelerine daha fazla bütçe ayırırken sosyal hizmetler geri planda kalabilir. Bu durum, hizmetlerin kalitesini ve kapsamını olumsuz etkilemektedir.

### **5.2. Kaynakların Etkin Kullanılmaması**

Belediyeler, sosyal hizmetlerde kullanmak üzere ellerindeki kaynakları etkin bir şekilde yönetemediklerinde, hizmetlerin verimliliği azalabilir. Bu da kaynakların israf edilmesine ve topluma sunulan hizmetlerin yetersiz kalmasına yol açmaktadır.

#### **5.2.1. Plansız ve Hedefsiz Hizmetler**

Sosyal hizmetlerin verimli olması için ihtiyaçlara uygun, stratejik bir planlama yapılması gerekir. Ancak birçok belediye, ihtiyaçları doğru tespit edemediği için hizmetleri plansız bir şekilde sunmaktadır. Bu durumda kaynaklar verimli kullanılmaz ve hizmetlerin etkisi azalmaktadır.

#### **5.2.2. Yönetimsel Eksiklikler**

Belediyelerin sosyal hizmetleri sunarken karşılaştığı bir diğer sorun, yönetimsel kapasite eksikliğidir. Özellikle küçük belediyelerde sosyal hizmetlerin yönetimi, insan kaynakları, organizasyon yapısı ve teknolojik altyapı yetersiz olabilir.

#### **5.2.3. Denetim Eksikliği**

Sosyal belediyeçilik hizmetlerinin etkili olup olmadığını ölçmek ve hizmetlerin hedeflenen kişilere ulaşip ulaşmadığını

denetlemek önemlidir. Ancak denetim süreçlerindeki eksiklikler ve şeffaflık sorunları, hizmetlerin verimliliğini azaltabilir.

### **5.3. Sosyal Yardımların Yetersizliği ve Eşitsiz Dağılımı**

Belediyelerin sunduğu sosyal yardımlar, çoğu zaman ihtiyacı olan tüm bireylere ulaşmada yetersiz kalabilir. Bu durum, yardımların eşitsiz dağılımına neden olmakta ve toplumsal adaleti olumsuz yönde etkilemektedir (Pektaş, 2010).

#### **5.3.1. Hedef Kitlenin Doğru Belirlenememesi**

Sosyal yardımların verimli olması için ihtiyaç sahiplerinin doğru tespit edilmesi gerekir. Ancak belediyeler, ihtiyaç sahiplerini belirlerken yeterli araştırma yapmadıklarında, yardımlar gerçek ihtiyaç sahiplerine ulaşamayabilir. Bu durumda yardımlar eşitsiz bir şekilde dağıtılır ve amacına ulaşamaz.

#### **5.3.2. Politik Ayrımcılık**

Sosyal yardımların dağıtımında, belediyeler zaman zaman politik veya ideolojik tercihlerini ön plana alarak ayrımcılık yapabilirler. Bu durum, sosyal yardımların adil bir şekilde dağıtılmasını engeller ve toplumsal gerilime yol açabilir.

#### **5.3.3. Yardım Miktarlarının Yetersizliği**

Belediyelerin sunduğu nakdi yardımlar, çoğu zaman yoksullukla mücadele eden bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde değildir. Yardımlar, yaşam koşullarını iyileştirmek için yetersiz kalabilir ve süreklilik arz etmeyebilir.

### **5.4. İnsan Kaynağı Yetersizliği**

Belediyelerin sosyal hizmetleri etkin bir şekilde sunabilmesi için nitelikli personel ihtiyacı çok önemlidir. Ancak birçok belediye,

sosyal hizmet uzmanları, psikologlar, sağlık personelleri ve diğer profesyoneller açısından yetersiz kalmaktadır (Keskin, 2008).

#### **5.4.1. Nitelikli Personel Eksikliği**

Sosyal hizmetler, uzmanlık gerektiren bir alandır. Ancak birçok belediye, bu alanda yeterli eğitim almış personel bulmakta zorlanmaktadır. Nitelikli personelin yetersizliği, sunulan hizmetlerin kalitesini dışurmaktadır.

#### **5.4.2. Personel Eğitimi ve Gelişimi**

Sosyal hizmet personelinin s¼rekli olarak kendini geliştirmesi ve eğitim alması gerekmektedir. Ancak belediyelerde bu alanda personelin mesleki gelişimi için yeterli eğitim olanakları sunulmamaktadır. Bu da hizmetlerin profesyonellik d¼zeyini olumsuz etkilemektedir.

#### **5.5. Koordinasyon Eksikliği**

Sosyal belediyeçilik uygulamaları, diğer kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları ve ¼zel sekt¼rle işbirliği içinde y¼r¼t¼lmelidir. Ancak belediyeler, bu akt¼rlerle yeterli işbirliği ve koordinasyon sağlayamadığında hizmetlerin etkinliği azalmaktadır (Keskin, 2008).

#### **5.5.1. Kamu Kurumları ile Yetersiz İşbirliği**

Sosyal belediyeçilik hizmetleri, merkezi h¼k¼metin ve diğer kamu kurumlarının sunduğu hizmetlerle entegre edilmediğinde, hizmetlerin etkisi sınırlı kalabilir. ¼rneđin, sağlık ve eğitim alanında belediyeler ile ilgili bakanlıklar arasında yeterli koordinasyon sağlanmazsa hizmetler eksik kalabilir.

### **5.5.2. Sivil Toplum Kuruluşları ile İşbirliği Eksikliği**

Belediyeler, sivil toplum kuruluşları ile yeterince işbirliği yapmadığında, özellikle dezavantajlı gruplara yönelik hizmetlerin etkinliği azalır. STK'ların yereldeki toplumsal sorunlara dair bilgisi ve tecrübesi, belediyelerin sosyal hizmetleri güçlendirebilir ancak bu potansiyel yeterince kullanılmaz.

### **5.6. Politik ve Bürokratik Engeller**

Sosyal belediyeçilik hizmetleri, zaman zaman politik ve bürokratik engellerle karşılaşmaktadır. Bu durum, hizmetlerin hızını ve etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir (Akarsu, 2014).

#### **5.6.1. Politik Müdahaleler**

Belediyelerin sosyal hizmet politikaları, zaman zaman merkezi hükümet tarafından engellenebilir. Özellikle yerel yönetim ve merkezi yönetim arasındaki siyasi farklılıklar, hizmetlerin kesintiye uğramasına ya da yeterince desteklenmemesine neden olabilir.

#### **5.6.2. Bürokratik Süreçlerin Yavaşlığı**

Sosyal hizmetlerin planlanması, onaylanması ve uygulanması sırasında uzun süren bürokratik süreçler yaşanabilir. Bu da hizmetlerin hızlı bir şekilde sunulmasını engeller ve ihtiyaç sahiplerine zamanında ulaşılmasını zorlaştırır.

### **5.7. Sürdürülebilirlik Sorunları**

Belediyelerin sunduğu sosyal hizmetlerin sürdürülebilir olması, hizmetlerin uzun vadede devam edebilmesi için kritik bir öneme sahiptir. Ancak kaynak yetersizliği, politik engeller ve

yönetim eksiklikleri nedeniyle bu hizmetlerin sürdürülebilirliği çoğu zaman sağlanamaz (Aygen, 2014).

### **5.7.1. Projelerin Devamlılığı**

Belediyelerin başlattığı sosyal projeler, maddi kaynakların tükenmesi ya da politik değişiklikler nedeniyle yarıda kalabilir. Bu durum, sosyal yardımların sürekliliğini engelleyerek toplumsal faydayı azaltır.

### **5.7.2. Yerel Yönetim Değişiklikleri**

Seçim dönemlerinde belediye yönetimlerinde yaşanan değişiklikler, önceki dönemde başlatılan projelerin iptal edilmesine ya da ertelenmesine yol açabilir. Bu da sosyal hizmetlerin sürekliliğini tehdit etmektedir.

## **Sonuç**

Sosyal devlet ve sosyal belediyecilik, toplumun ekonomik ve sosyal refahını artırmayı hedefleyen iki önemli yönetim modelidir. Sosyal devlet, bireylerin temel ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflerken; sosyal belediyecilik, bu hizmetlerin yerel düzeyde, halkın ihtiyaçlarına en yakın yönetim birimleri tarafından sağlanmasını amaçlamaktadır. Sosyal belediyecilik sayesinde, yerel yönetimlerin toplumsal sorunları ele alma biçimi dönüştürülerek, daha adil ve kapsayıcı bir toplum yaratmak hedeflenmektedir. Bu yaklaşım, yerel düzeydeki sosyal hizmetlerin etkinliğini artırarak, toplumsal dayanışmayı güçlendirmeye yardımcı olmaktadır.

Sosyal belediyecilik, belediyelerin sadece alt yapı ve şehir planlaması gibi fiziksel hizmetlerle sınırlı kalmayıp, sosyal hizmetler ve refah politikaları ile de ilgilenmesi anlayışıdır. Belediyeler, özellikle yerel düzeyde sosyal yardımlar, sağlık



hizmetleri, eğitim ve barınma gibi alanlarda aktif rol oynamaktadır. Sosyal belediyecilik uygulamaları, toplumun refahını artırmak ve sosyal adaleti sağlamak amacıyla önemli bir görev üstlenmektedir. Türkiye’de sosyal belediyecilik anlayışı, yerel yönetimlerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmeleri açısından giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Belediyelerin, altyapı ve hizmet sunumu görevlerinin ötesine geçerek dezavantajlı gruplar başta olmak üzere toplumun her kesimine yönelik sosyal hizmetler sağlamaları, sosyal adaletin tesisinde önemli bir rol oynamaktadır. Ancak bu alandaki uygulamalar, bazı temel sorunlarla karşı karşıyadır. Finansal kaynakların yetersizliği, sosyal yardımların eşitsiz dağılımı, nitelikli insan kaynağı eksikliği ve kamu kurumları ile sivil toplum kuruluşlarıyla yeterli koordinasyonun sağlanamaması, sosyal belediyecilik uygulamalarının etkinliğini ve sürdürülebilirliğini olumsuz etkilemektedir.

Bu sorunların aşılabilmesi için belediyelerin daha güçlü finansal kaynaklara erişimi sağlanmalı, stratejik planlamalar yapılarak kaynaklar daha verimli kullanılmalıdır. Ayrıca, sosyal hizmetlerin sunumunda uzmanlaşmış personel istihdamı artırılmalı ve bu personelin sürekli eğitimi sağlanmalıdır. Yerel yönetimler, merkezi hükümetle ve diğer paydaşlarla daha etkin işbirlikleri geliştirerek, sosyal hizmetlerin daha yaygın ve kapsayıcı olmasını sağlamalıdır. Türkiye’de sosyal belediyecilik anlayışının güçlendirilmesi, toplumsal refahın artırılması ve sosyal adaletin sağlanması adına önemli bir adım olacaktır.

## KAYNAKÇA

Akarsu, S. (2014). *Sosyal belediyecilik (Zeytinburnu Belediyesi örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Arslan, M. (2013). *Yerel yönetimlerde sosyal belediyecilik faaliyetleri (Arnavutköy Belediyesi örneği)*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Ateş, H. (2009). Sosyal belediyecilik. *Çerçeve Ekonomi ve Düşünce Dergisi*, 17(49). 88-95.

Aydın, M. (2008). *Sosyal politika ve yerel yönetimler*. İstanbul: Yedirenk Yayınları.

Aygen, M. (2014). Sosyal belediyecilik üzerine bir inceleme: Elazığ Belediyesi örneği. *Fırat Üniversitesi Harput Araştırma Dergisi*, 1(1), 173-192.

Başbuğ, A. (2005). Sosyal haklar ve Türk sosyal devlet yapısında ikilemler, *Siyaset ve Toplum*, 3, 171-186.

Bayraktar, U. (2008). Başka bir kentsel gelişme tahayyülü mümkündür. *Mülkiye Dergisi*, 32(261), 55-88

Buğra, A. (2008). *Kapitalizm, yoksulluk ve Türkiye’de sosyal politika*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Efe, H. (2012). *Türkiye’de sosyal belediyecilik Bayrampaşa Belediyesi örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Ersöz, Y. H. (2011). *Sosyal politikada yerelleşme*. İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Göymen, K. (2004). Yerel kalkınma önderi ve paydaşı olarak belediyeler. *Uluslararası Sempozyum Kitabı*, Pendik Belediyesi Kültür Yayınları.

Gül, M. (2011). *Yerel yönetimlerde sosyal sorumluluk faaliyetlerinin seçmen davranışlarına etkileri: Kayseri büyükşehir belediyesi örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Kayseri.

Güleç, S. (2008). 1945-1980 yılları arasında Türkiye’de refah devleti. *Yerel Siyaset Dergisi*,13, 48-55.

Güler, A. B. (2006). Sosyal devlet ve yerelleşme. *Memleket Siyaset Yönetim*, 2, 29-43.

Güloğlu, T. (1999). *Yaşlı nüfusun sosyal güvenliği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

İşıklı, A. (1990). *Sendikacılık ve siyaset*. Ankara: İmge Kitapevi.

Karakış, E. (2009). *Küreselleşen dünya yönetiminde yerel yönetimler bağlamında sosyal politika*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas.

Kaya, E. (2003). *Yerel yönetimlerde yeniden yapılanma*, İstanbul: İlke Yayıncılık.

Keleş, S. (2008). *Türkiye’de sosyal belediyeçilik uygulamaları ve Ankara Büyükşehir Belediye örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Keskin, B. (2008). *Yoksulluğa yerel müdahale “sosyal belediyeçilik” karşılaştırmasında Eminönü ve Beşiktaş belediyeleri*

*örnekleri.* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Özaydın, M. (2011). Türkiye’de sosyal devletin dinamikleri: batı geleneğinden farklılıklar, *Opus Toplum Araştırmaları Dergisi*,1, 28-43.

Özdemir, S. (2007). *Küreselleşme sürecinde refah devleti.* İstanbul: İTO yayını

Pektaş, E. K. (2010). Türkiye’de sosyal belediyeçilik uygulamaları ve temel sorunlar. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 5(1), 5-22.

Sevinç, İ. (2015). Sosyal belediyeçilik uygulamalarında kent bilgi sistemlerinin kullanımı: Konya Büyükşehir Belediyesi örneği, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 22(1), 201-218.

Şeker, M. (2011). *Yerel yönetimlerde sosyal bütçeyi izleme raporu*, İstanbul: TESEV Yayınları.

Şengül, H. T. (2001). Sınıf mücadelesi ve kent mekanı. *Praksis*, 2, 9-31

Şentürk, R. (2009). Değerlerimiz ışığında sosyal devlet anlayışımız, *Çerçeve Ekonomi ve Düşünce Dergisi*, 17(49), 27-31.

Taşçı, F. (2009). Bir sosyal politika sorunu olarak göç. *Kamu-İş Dergisi*, 10(4), 177-205.

Uslu, H. (2011). *Sosyal politika açısından belediyeler ve sosyal belediyeçilik.* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Yıldırım, A. (2014). Belediyelerin sosyal politika uygulamaları üzerine bir değerlendirme: Malatya Belediyesi örneği, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 485-509.

Yıldırım, U. ve Göktürk İ. (2008). Toplumsal sorunların çözümünde yeni belediyeçilik anlayışı: sosyal belediyeçilik yaklaşımı, *1. Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu*, Sakarya.

Yılmaz, E. (2013). *Sosyal belediyeçilik anlayışı olarak İstanbul Büyükşehir Belediyesi körler kütüphanesi sesli kitap projesi üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Zengin, E. (2009). Yerel yönetimler ve sosyal yardımlar: Üsküdar Belediyesi örneği, *Aile ve Toplum, Eğitim, Kültür ve Araştırma Dergisi*, 4(16),19-36.

## BÖLÜM V

### Kamu Yönetiminde Ödül ve Ceza Uygulamalarında Türkiye Fransa Karşılaştırması

Recep MACİT<sup>1</sup>

#### 1. Giriş

Kamu örgütleri, kamu hizmetlerinin yerine getirebilmesi için oluşturulan ve temelde kamu yararına çalışan örgütlerdir. Kar amacı gütmeyen kamu örgütleri, toplumun genel ihtiyaçlarını karşılarken faaliyetlerini hükümetin belirlediği politikalar çerçevesinde gerçekleştirmektedir. Kamu örgütleri kamusal kaynaklar ile finanse edilir ve bu yüzden toplumsal refahı arttırmak için ihtiyaç duyulan hizmetleri gerçekleştirirken etkin, verimli, şeffaf ve hesap verebilirlik ilkelerine bağlı kalarak işleyişini sürdürür.

Kamu örgütleri toplumun ihtiyaçlarını karşılayarak toplumsal düzeni ve huzuru sağlarken aynı zamanda sunulan bu hizmetlerin

---

<sup>1</sup>Dr.Öğrt.Üyesi Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Refahiye Meslek Yüksek Okulu, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Orcid: 0000-0003-1711-455X E-posta: recepmacit@gmail.com

toplumsal kalkınmayı sağlayacak şekilde kesintisiz ve sürekli bir şekilde sağlamak için oluşturulmuş yapılardır. Kamu örgütlerinin sunmuş olduğu hizmetlerin büyük bir kısmının tekel niteliğinde olması bu örgütlerin varlığını ve işleyişini daha da önemli hale getirmektedir.

Kamu örgütlerinin sunmuş olduğu hizmetlerin belirlenen politikalara göre yerine getirilebilmesi ve beklenen düzeyde gerçekleştirilebilmesinde kamu personeli önemli bir rol üstlenmektedir. Kamu personelleri kamu hizmetlerinde düzeni ve adaleti sağlayarak, topluma karşı olan sorumluluğu yerine getirmektedirler. Çalıştıkları kuruma göre istihdamı, hakları ve sahip olmaları gereken nitelikler farklı olmasına rağmen temelde kamu çalışanlarından beklenen kurumun amaçlarına doğrudan katkı sağlamalarıdır. Bunu sağlayabilmek için kamu çalışanlarının görev tanımı, hakları, ödevleri, cezaları mevzuat ile belirlenmektedir.

Türkiye’de kamu personeli 1965 yılında kabul edilen ve sürekli değişikliğe uğramasına rağmen hala varlığını devam ettiren 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’na göre çalışmaktadır. Kanun kurumlarına kendi faaliyet alanlarına göre farklı mevzuatlar belirleyebilmelerine olanak tanısa da temel kanun olarak bağlayıcılığını devam ettirmektedir. Toplam 8 bölüm ve 236 maddeden oluşan kanun bir taraftan kamu çalışanlarını diğer taraftan ise toplum açısından kritik öneme sahip düzenleme ve denetim sağlayan temel bir kanundur.

Kamu örgütlerinin gerçekleştirdiği hizmetlerin kalitesini, verimliliğini, etkinliğini ve adaletini belirleyen temel faktörlerden birisi kamu çalışanlarının göstermiş olduğu performanstır. Kamu

yönetimi anlayışında yaşanan değişim ve beraberinde yaşanan gelişmeler kamu çalışanlarının performansını da daha önemli hale getirmiştir. Kamu örgütleri yapıları ve sunmuş oldukları hizmetlerin çeşitliliği gibi nedenlerden dolayı performanslarının ölçümü zor olmasına rağmen geliştirilen yöntemler ile belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu çalışmaların temel amacı performansı yüksek çalışan ile ortaya çıkabilecek olan etkin ve verimli örgütler ve almış olduğu hizmetten memnun olan bir toplumdur. Kamu çalışanlarından istenilen performansın sürekli ve arttırarak sağlanabilmesi için kullanılan yöntemlerden birisi de ödül ve ceza uygulamalarıdır. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda çalışanlara gösterdikleri performansa bağlı olarak hangi durumlarda ödüller verilebileceği ve hangi durumlarda cezalar alabilecekleri ayrıntılı bir şekilde düzenlenmektedir.

Kamu örgütleri ülkelerin yönetim şekli ve yapısına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Bunun yanında farklı ülkeler kamu yönetimi açısından birbirinden etkilenmekte ve benzer özellikler göstermektedir. Türkiye idari yapı ve işleyiş açısından en çok etkilendiği ve benzediği ülkelerden birisi Fransa'dır (Kalaycıoğlu, 2004). Bu nedenle çalışma, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile Fransa kamu yönetiminin temel kanunu olan Genel Kamu Hizmeti Kanunu (Code général de la fonction publique) çerçevesinde ele alınmaktadır.

Kanunlarının karşılaştırılması, ödül ve ceza uygulamaları açısından Türkiye ve Fransa kamu yönetimlerinin ulusal ve yerel düzeydeki sistemlerinin incelenmesini sağlamaktadır. Bu sayede ödül ve ceza uygulamaları açısından gerçekleştirilebilecek reformlar için kaynak oluşturabilecektir.



## 2. Ödül ve Ceza Sistemleri

Kamu örgütlerinde verimli bir çalışma ortamı sağlayabilme, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini arttırabilmek için ödül ve ceza sistemleri son derece önemlidir. Örgütlerde belirlenecek politikalara bağlı olarak oluşturulacak sistemin çalışanların ilgisini çekerek benimseyebilmeleri için sürece katılmaları bireysel performanslarına da katkı sağlayacaktır (Bradley, 2017). Önceden belirlenmiş kurallar ve gerçekleştirildiğinde çalışanların alacağı ödül ve cezaların bilinirliği sisteme olan güveni arttıracaktır. Bu yüzden ödül ve cezanın neler olduğu belirleyici faktör olacaktır.

Ödül tanım olarak; çalışanın görevini yerine getirirken beklenen daha iyi yaptığıında verilen, düzenli olmayan, maddi veya manevi özendirici ve aynı zamanda bu şekilde çalışmasına devam etmesini sağlayan pekiştiricidir (Yıldırım, 2008 Atay ve Acar, 2008). Ceza ise, ödülün tersi şeklinde değerlendirilmekte ve çalışanda istenilmeyen bir davranışı sergilemesini engellemek amacı ile kullanılmaktadır.

Örgütlerin yapısı, hizmet alanları ve buldukları ülkelerin sosyo-ekonomik durumlarına göre uygulanan ödül ve ceza yöntemleri değişebilmektedir. Maddi ve maddi olmayan veya iç ve dış ödüller şeklinde temel bir sınıflandırılabilen ödül yöntemleri (Pery, 2000);

- Ücret Artışı
- Kar Paylaşımı
- Primli Ücret
- Takdir Edilme

- Başarı Belgesi
- Onur Nişanı

Davranış değiştirmede etkili olan ceza yöntemleri ise (Özdevecioğlu,2005);

- Para Cezası
- Geçici Uzaklaştırma
- Pasif Görevlere Atama
- Tekrar Yaptırma
- Rütbesini Düşürme
- İstifa Etmesini Sağlama
- İşine Son Verme

Ödüllerin ve cezaların seçici bir şekilde uygulanması çalışanların davranışını yönlendirebilmektedir. Bunun sağlanabilmesi için ödül ve cezaların çalışanların kurumun hedeflerine ulaşmasında gösterdikleri çaba ve katkıya göre belirlenmelidir. Kamu çalışanlarının kurumlarının stratejik amaçlarına ulaşabilmek için belirli kriterlere ve göstergelere dayanarak performanslarının belirlenmesi, sürece olan güvenlerini arttırarak verilecek ödül veya cezayı meşru kabul etmeleri beklenebilecektir (Armstrong, 2009).

Kamu örgütlerinde performans yönetimi uzun bir süre yalnızca ölçme ve değerlendirme şeklinde sınırlı bir bakış açısında göre yönetilirken günümüzde artık sistematik ve bütüncül bir anlayış ile daha kapsamlı şekilde gerçekleştirilmektedir (Moynihan, 2008).

Performans yönetimi sadece planlama, hesap verebilirlik ve değerlendirme süreçlerinden ibaret değildir bununla birlikte çalışanı yönlendirebilecek yöntemleri de içinde barındıran analitik ve belirleyici bir çerçeve sağlamaktadır. (Favoreu, Carassus, Gardey & Maurel, 2015)

Kamu örgütlerinde performans yönetim süreci uzun bir süredir uygulanmaya çalışılan ancak bir türlü istenilen düzeyde gerçekleşmemektedir (Osborne, 2010). Kamu çalışanlarına yönelik gerçekleştirilen performans uygulamalarında karşılan zorluklar; iletişim eksiklikleri gibi kültürel engeller ile katı kurallar ve daha az esnekliğe sahip olmasını sağlayan bürokratik engellerdir (Armstrong, 2009). Bununla birlikte örgüt hedeflerinin doğru bir şekilde belirlenememesi ve hedeflere ulaşma ile ilişkilendirilemeyen ödüllendirme sistemlerinin varlığı bir diğer nedendir (Kusek & Rist, 2004). Ayrıca kurumsal hafızanın etkisi ile de ortaya çıkan memuryen zihniyetin performans değerlendirmeye karşı oluşan direnci ve yetersiz ödüllendirme ile cezalandırma uygulamalarının yol açtığı zorluklar vardır (Behn & Gage, 2003). Son olarak kaynak yetersizliği (Osborne & Brown, 2005), seçim dönemleri, kamuoyu baskıları ve siyasi müdahaleler gibi politik nedenler (Denhardt, Denhardt & Aristigueta, 2013) ve değerlendirme ile geri bildirim süreçlerinde yapılan hatalar (Bovens, Hart & Kuipers, 2008) şeklinde sıralanmaktadır. Performans yönetim sürecinde karşılaşılabilecek bütün bu zorluklara rağmen üstün performans için ödüller ve düşük performans için cezalar sağlayabilecek şekilde yapılandırılması ve uygulanması doğal bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir (Jensen & Murphy).

### **3. Ödül ve Ceza Uygulamalarında Türkiye ve Fransa**

Kamu sektöründe uygulanan performans yönetimi sonucunda geri bildirim aracı olarak kullanılabilen ödül ve ceza uygulamaları ülkelerin yönetim anlayışları, bürokratik yapıları, kamu politikaları ve sahip oldukları sosyal normlarla bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Türkiye ve Fransa idari yapı ve işleyişleri bakımından birçok benzer yönü olmasının yanında bazı farklılıklara da sahiptir. Çalışmanın bundan sonraki kısmında bu iki ülkeye ait kamu çalışanlarının bağlı oldukları temel kanunlar çerçevesinde istihdam türleri, ödülleri ve cezaları ile ilgili bölümlere yer verilecektir.

#### **3.1 İstihdam Şekilleri:**

Fransa'da kamu yönetimi kuruluş ve işleyişi ile ilgili Genel Kamu Hizmeti Kanunu'nda, kamu çalışanlarının istihdamını düzenleyen sıkı kurullar, yasal ve yönetsel şartlara yer verilmektedir:

- Fransa Vatandaşı Olmak (Avrupa Birliği üyesi olmasından dolayı bazı istisnaları vardır).
- Siyasi Bağımsızlık ve Tarafsızlığa Sahip Olmak
- Eğitim Düzeyi ve Mesleki Anlamda Yeterli Olmak
- Başvuru ve İlan Sürelerini Takip Etmek
- Temel Sınavlardan ve Diğer Seçim Süreçlerinde Başarılı Olmak
- Sağlık Açısından Yeterli Olmak

Kamu örgütlerinde çalışabilmek için yukarıdaki şartları sağlayanlar Genel Kamu Hizmeti Kanuna göre memur, stajyer ve yardımcı şeklinde istihdam edilmektedirler.

Memur, kamu kurumlarında belirli görevleri yürütmek üzere ve kamu hizmeti sunmak amacı ile daimi bir göreve asaleten atanmış, belirlenmiş yasalara ve etik kurallara bağlı çalışan kişilerdir (Chapus, 2001).

Stajyer, kurumlarda önceden belirlenmiş bir süre boyunca işi öğrenme ve tecrübe kazanmak için eğitim gören çalışanlar şeklinde tanımlanmaktadır. Kamu kurumlarına atanan stajyerler ise, kamu hizmet sunumunda sürekli bir göreve atanmış ancak atanmış olduğu görevi daimi olarak sürdürebilmesi için gerekli dereceye ve kademeye atanmamış çalışanlar şeklinde tanımlanmaktadır (Chapus, 2001).

Yardımcılar, memurların görev alanı dışında kalan ve onlar tarafından yapılmayan görevleri yerine getiren kapsamlı ve karma bir istihdam şeklidir. İşe alma ve ücretlendirme konularında karma bir durum konusudur öyle ki işe girişte görev yapacağı alana bağlı olarak bir kısmı atama ile göreve başlarken bir kısmı ise sözleşme karşılığında çalışmaktadır. Görev süreleri genelde birkaç ay ile sınırlı iken bazı durumlarda bir yıla kadar çıkabilmektedir. Görev sürelerinin sonunda işe ile ilgili yeniden başvurabilir ve başka bir görev talebinde de bulunabilmektedirler (Dupuis, Guedon & Chretien, 2007). Yardımcıların ücretleri asgari ücret düzeyi dikkate alınarak belirlenir ve aylık en az bir asgari ücret karşılığında istihdam edilmektedirler. İş güvencesi açısından da memurlardan farklılık göstermektedir ve hizmet ile ilgili ihtiyacın ortadan

kalkması veya görevi ile ilgili yetersizlik durumunda işlerine son verilebilmektedir. (Jackson, 2008). Türkiye’de kamu çalışanı olabilmek için gerekli olan şartlara 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 2.Bölümünde yer alan Şartlar başlığı altında yer almaktadır. İlgili maddelere göre şartlar:

- Türk Vatandaşı Olmak
- Genel Olarak 18 Yaşını Tamamlamış Olmak
- Eğitim ve Mesleki Yeterliliği Sağlamak
- Adli Sicil Kaydının Bulunmaması
- Güvenlik Soruşturmasından Geçmek
- Sınavlarda Başarılı Olmak
- Askerlik ile İlgili Yükümlülüğünün Olmaması
- Siyasi Partilere Üye Olmama ve Tarafsız Olması
- Sağlık Açısından Yeterli Olmak

Türkiye’ de kamu çalışanları 2007 yılı öncesine kadar 657 sayılı Devlet Memurları Kanuna’na göre; memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçi şeklinde dört farklı statüde istihdam edilmekteydi. Ancak 2007 yılında yapılan kanun değişikliği ile geçici personel statüsü kaldırılmış ve bu statüde çalışanlar sözleşmeli personel statüsüne geçirilmiştir. Ancak 657 sayılı kanununun 5. maddesinde kamu kurumlarının memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçi kadrolarını içine alan dört istihdam şekli dışında herhangi bir statüde çalıştırılmayacağını belirtmektedir. Geçici personel statüsünün kaldırılmasına rağmen hala mevzuatta yer alması bu istihdam şeklinin ileride istisnai

durumlarda yeniden uygulanması ihtimaline karşı yer verildiği anlaşılmaktadır.

Türkiye’de dört farklı istihdam şekillerinden birisi olan memur kamu örgütlerinin en temel istihdam şekillerinden biridir. 657 sayılı kanunun 4. Maddesine göre memur; *"devlet ve diğer kamu tüzel kişilikleri tarafından genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini yerine getirmek üzere atanmış kişidir."* şeklinde tanımlanmaktadır. Kanunda yer alan tanım incelendiğinde, memurların genel kamu görevlerini yerine getiren, bu görevleri yerine getirirken kadrolu bir şekilde çalıştığı yani iş güvencesine sahip oldukları ve asli ve sürekli olarak istihdam edildikleri görülmektedir.

Sözleşmeli personel, ilgili kanunda en fazla açıklamanın yapıldığı istihdam şeklidir. 657 sayılı Devlet Memurlar Kanunu 4/B maddesinde yer alan tanıma göre sözleşme personel *"Kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde, Cumhurbaşkanınca belirlenen esas ve usuller çerçevesinde, ihdas edilen pozisyonlarda, mali yıla sınırlı olarak sözleşme ile çalıştırılmasına karar verilen ve işçi sayılmayan kamu hizmeti görevlileridir. "* şeklinde tanımlanmaktadır. Kamu örgütlerinde sözleşmeli personel istihdamı edilebilmesi için; memur istihdamıyla karşılanamayacak özel meslek bilgisine, uzmanlığına ihtiyaç duyulduğu durumlarda gerçekleşmektedir. Memur kadrosu ile karşılaştırıldığında sözleşmeli personel bir hizmet sözleşmesine bağlı olarak çalışırlar ve geçici veya belirli süre istihdam edilirler.

Çalışma şekilleri ve diğer haklar açısından ise; çalışma koşulları ve süreleri memurlara göre değişiklik gösterebilirken, tayin, terfi ve iş güvencesi bakımından da memurlara göre daha sınırlı haklara sahiptirler.

İşçiler, 657 sayılı kanunda yer alan bir diğer istihdam şekli olarak yer almaktadır. " İlgili kanunun 5/D maddesinde işçilerin tanımı; (A), (B) ve (C) fıkralarında belirtilenler dışında kalan ve ilgili mevzuatı gereğince tahsis edilen sürekli işçi kadrolarında belirsiz süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan sürekli işçiler ile mevsimlik veya kampanya işlerinde ya da orman yangınıyla mücadele hizmetlerinde ilgili mevzuatına göre geçici iş pozisyonlarında altı aydan az olmak üzere belirli süreli iş sözleşmeleriyle çalıştırılan geçici işçilerdir. Bunlar hakkında bu Kanun hükümleri uygulanmaz. " şeklinde yer almaktadır. Öncelikle işçiler 657 sayılı kanunda istihdam şekli tanımlanmış olmasına rağmen 4857 sayılı İş Kanuna tabi olarak çalışırlar. Bunun yanında memurlar gibi kadrolu değil iş sözleşmelerine bağlı olarak hem kadrolu (sürekli işçi) hem de geçici işçi olarak istihdam edilirler. İşçilerin alacağı ücret, izin, çalışma koşulları ve diğer sosyal hakları yapılan toplu iş sözleşmeleri ile belirlenmektedir.

### **3.2.Ödül ve Ceza Uygulamaları**

Kamu örgütleri kar amacı gütmeyen örgütlerdir ancak bu durum kamusal hizmetlerin sunulmasında kullanılan kaynakların etkin, verimli ve hesap verebilir şekilde yürütülmesi gerekliliğini ortadan kaldırmaz. Kamu görevlileri aracılığı ile gerçekleştirilen kamu hizmetlerinde hedeflenen sonuçlara ulaşabilmek için çalışanların motivasyonu büyük önem taşımaktadır. Kurallar ile sıkı bir çerçevede çalışan kamu görevlilerinin kurum hedefleri



doğrultusunda faaliyetlerini yürütebilmesi için kullanılan araçlardan biriside ödül ve ceza uygulamalarıdır (Göktepe, 2017).

Kamu görevlilerine uygulanan ödül ve ceza yöntemleri ile çalışanların performansının artırılması amaçlanmaktadır (Göktepe, 2017). Böylece gerçekleştirilen kamu hizmetlerinde kalite sağlanarak belirli bir standarda ulaşılması hedeflenmektedir (Aydın & Doğan, 2021). Kamu görevlilerinin davranışlarına göre verilen ödül ve cezalar ile belirli bir disiplin içerisinde hem yasal hem de etik kurallara uygun bir şekilde hareket etmeleri (Yıldız, 2019) ve uygulamadaki başarı ile de örgüt içinde adalet algısının yükseltilmesi amaçlanmaktadır (Demir, 2018). Kamu kurumları ile ilgili mevzuatlarda ödül ve ceza kavramlarının birlikte yer alması, çalışanların faydalı davranışlarını devam ettirmesine zararlı davranışlardan da vazgeçmesi açısından uygulamada da birlikte kullanılması vazgeçilmez bir unsurdur (Göktepe, 2017). Bu yüzden kamu örgütlerinin işleyişine yönelik kanunlarda ödül ve ceza uygulamaları ile ilgili ayrıntılı düzenlemeler getirilmiştir.

Fransa kamu yönetiminde kamu çalışanlarına yönelik ödül ve cezalara Genel Kamu Hizmeti Kanunu'nda yer verilmiştir. İlgili kanun 1980'li yıllarda üç farklı kanun ile belirlenen (Genel kamu hizmeti (FPE), bölgesel kamu hizmeti (FPT) ve hastane kamu hizmeti) düzenlemeleri bir araya getirip bütün kamu çalışanları için ortak bir kurallar temelini tanımlamayı amaçlayan ve kamu çalışanlarının genel statüsünü de içeren çalışmalara 1997 yılında başlanmıştır. Haklar, yükümlülükler ve korumalar şeklinde Kitap I ve Sendika haklarının uygulanması ve sosyal diyalog maddelerini içeren Kitap II 6 Kasım 2024 tarihinde onaylandı, 19 Kasım'da

Resmi Gazete’de yayınlandı ve 1 Şubat 2025 tarihinde yürürlüğe girecektir (Le code général de la fonction publique).

Genel Kamu Hizmeti Kanunu, kamu çalışanlarına iş yerlerinde gösterdikleri performanslara göre ödüller ve cezalar verileceğini öngörmektedir. Çalışanların motivasyonlarını arttırabilmek için bireysel veya toplu olarak ödül ve ödüllendirme sistemi bulunurken, belirli bir düzen ve disiplin içerisinde faaliyetleri sürdürmeleri için de ceza sistemine yer verilmektedir.

Fransa’da kamu çalışanlarına, görevlerindeki başarılarını takdir ve teşvik etmek, göstermiş oldukları özverili çalışmayı tanımak ve sunulan kamusal hizmetlerin kalitesini arttırabilmek için üç farklı şekilde ödüllendirme sistemi uygulanmaktadır. Bunlar; maddi (performans ödülleri), liyakat (terfi ödülleri) ve özel katkılar için tanınma (onur nişanları ve takdir belgeleri) şeklindedir. Ancak ilgili kanunda ödüller ile ilgili doğrudan ödül sistemine yer vermek yerine genel ilkeler düzeyinde yer almaktadır.

- Maddi (Performans Ödülleri): mali destek, ek ödeme ve primler adı altında çalışanın gösterdiği yüksek performans veya tamamlanan başarılı bir projenin sonunda verilen ödüllerdir.
- Liyakat (Terfi Ödülleri): bulunduğu kadroda göstermiş olduğu başarı veya uzun süre boyunca üstün hizmet gösteren çalışanlara görevde yükselme veya daha prestijli bir kadroya atama şeklinde gerçekleştirilen ödüllerdir.
- Özel Katkılar İçin Tanınma (Onur Nişanları Ve Takdir Belgeleri): toplumun geneline yönelik sunulan kamu

hizmetlerinde yapmış oldukları olağanüstü katkılarından dolayı verilen madalya, nişan veya resmi takdir belgeleridir.

Kamu çalışanlarına yönelik ödüllerin üç farklı kategoride düzenlenmesine rağmen uygulanacak cezalar daha ayrıntılı şekilde düzenlenmektedir. Genel Kamu Hizmeti Kanunu'nun L533 maddesinde göre çalışanlara toplam 6 farklı başlık cezalandırma süreci yer almaktadır. Çalışanlara olumsuz davranışları sonucunda uygulanacak yaptırımlar 4 grupta toplanmaktadır (L333/1-6).

### **1. Birinci Grup (Hafif Cezalar) :**

- a) Uyarma
- b) Kınama
- c) Görevden Geçici Uzaklaştırma

(En fazla üç gün süreyle geçici olarak hizmetten alıkoyma).

### **2. İkinci Grup (Orta Düzeyde Cezalar) :**

- a) Terfi Listesinden Çıkarma

(Gerekli kriterlerin sahip olunmaması veya sonradan yerine getirilememesi durumu)

- b) Derece Düşürme

(Memurun bulunduğu kademenin hemen altındaki kademeye düşürülmesi)

- c) Görevden Geçici Uzaklaştırma

(Dört ila on beş gün arasında bir süre için geçici olarak hizmetten men edilme)

d) Zorunlu Yer Değiştirme

(Kamu hizmeti içinde başka bir yere atanma).

### **3.Üçüncü Grup (Ağır cezalar) :**

a) Alt Dereceye İndirme

(alışanın öncelikle bulunduğu kademenin hemen altındaki dereceye ve buna eşit bir endekse karşılık gelen basamağa indirme veya eğer bu mümkün değilse, memurun bulunduğu basamağın endeksinin hemen altına indirilmesi)

b) Görevden Geçici Uzaklaştırma

(On altı gün ile iki yıl arasında bir süre için geçici olarak hizmetten men edilme).

### **4.Dördüncü grup (ok Ağır Cezalar) :**

a) Zorunlu emeklilik

(Görevini kötüye kullanma, ahlaki veya yasal ihlaller durumunda)

b) İşten ıkarma

(İhraç, alışanlara uygulanan en ağır disiplin cezası)

Kanununun ilgili maddelerine göre çalışan eğer aynı süre içinde birinci grupta yer alan en fazla üç günlük bir geçici hizmetten men cezası almışsa bundan daha ağır olan ikinci veya üçüncü gruptan bir disiplin cezası alması, geçici hizmetten men cezası kaldırılmaktadır. Çalışanın birinci grupta yer alan cezalardan kınama ve geçici olarak görevden uzaklaştırma cezası aldığında bu durum memurun dosyasına kaydedilmektedir. Ancak yapılan bu kayıt eğer çalışan üç yıl boyunca herhangi bir ceza almaması durumunda

dosyadan otomatik olarak silinmektedir. Bununla birlikte çalışan ikinci veya üçüncü grupta yer alan bir disiplin cezasına almış ise ve bu tarihten itibaren on yıllık fiili hizmet süresini tamamlayıp ve bu süre içerisinde başka disiplin cezası almadığı takdirde, bu cezaya ilişkin her türlü atfın dosyasından çıkarılmasını ilgili makamdan talep edebilmektedir.

Çalışanlara verilen cezalara itiraz hakkına sahiptir ve bu itirazlarını idari mahkemelere yapabilmektedir. Kamu çalışanlarına verilecek cezalarda disiplin kurulları yetkilidir. Bu kurullar tarafından yürütülen soruşturma sonucunda çalışana verilecek ceza belirlenmektedir.

Türkiye’de kamu çalışanlarına verilecek ödül ve cezalar 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 122. maddesi ile 125. maddesinde düzenlenmiştir. 122. madde de memurların hangi ödülleri alabileceği ve bunları hangi şartlarda alabileceği belirtilmiştir. Çalışanın ödül alabilmesi için gerekli olan şartlar:

- Çalıştıkları kurumlarda olağanüstü gayret ve çalışmaları ile diğer çalışanlara göre başarılı görev yapmaları
- Kamu hizmetlerinin sunumunda kamu kaynağında önemli ölçüde tasarruf sağlanmasına katkıda bulunmaları,
- Kamu zararının oluşmasının önlenmesinde ve ya önlenemez kamu zararlarının önemli ölçüde azaltılmasına katkıda bulunmaları,

- Kamusal fayda ve gelirlerin beklenenin üzerinde artırılmasında veya sunulan kamu hizmetlerinin etkinlik ve kalitesinin yükseltilmesinde somut olaylara ve verilere dayalı olarak katkı sağlamaları,
- şeklinde yer almaktadır.

Kanun da belirlenen ödüller ise; başarı belgesi, üstün başarı belgesi ve parasal ödül şeklindedir.

- Başarı Belgesi: Ödül alabilmek için düzenlemede yer alan şartları sağlayarak görevlerinde başarılı olan çalışanlara gelecekteki terfi ya da görev değişikliklerinde dikkate alınacak ve çalışanın siciline işlenecek başarı belgeleri amirleri tarafından verilebilmektedir.
- Üstün Başarı Belgesi: Görevinde olağanüstü gayret ve çalışmalarıyla emsallerine göre üstün başarı gösteren çalışanlardan üç defa başarı belgesi alanlara üstün başarı belgesi verilmektedir.
- Parasal Ödül: Üstün başarı belgesi alan çalışanlara, bağlı oldukları kurumların bütçe imkânları doğrultusunda, en yüksek devlet memuru aylığının (ek gösterge dahil) %200'üne kadar ödül verilebilmektedir.

Türkiye'de kamu çalışanlarının görevlerini yerine getirirken kanunlara ve diğer yasal düzenlemelere uygun olarak düzenli ve tarafsız bir şekilde daha dikkatli yapmaları için uygulanan temel beş disiplin cezası bulunmaktadır (Eryılmaz, 2013) . Kamu çalışanlarına

yönelik verilecek cezalar ile 657 sayılı kanun içerisinde geniş ve son derece detaylı Disiplin başlığı altında bir bölüme yer verilmektedir. Kanun incelendiğinde çalışanlara verilecek cezalar (Madde 125) :

- Uyarı: Çalışanın ilgili madde yer alan davranışları gerçekleştirdiği durumlarda bu davranışların tekrarlanmaması ve daha dikkatli olması için yazılı olarak uyarılmasıdır.
- Kınama: Uyarı cezasını gerektiren davranışlardan yine kanunun ilgili maddesinde yer alan daha ağır davranışları gerçekleştiren çalışanlara kusurlu olduklarını yazı ile bildirilmesidir.
- Aylıktan kesme: Uyarı kınama cezalarına göre daha ağır bir ceza olan aylıktan kesme cezasında eğer çalışan ilgili madde de yer alan fiilleri gerçekleştirdiği durumlarda brüt aylığının 1/30-1/8 arasında yapılmasıdır.
- Kademe ilerlemesinin durdurulması: Çalışanın gerçekleştirmiş olduğu davranışın ağırlık derecesine göre, bulunduğu kademedeki ilerlemesinin 1 ile 3 yıl arasında durdurulmasıdır.
- Devlet memurluğundan çıkarma: Kamu görevlilerinin alabileceği en ağır disiplin suçudur ve bir daha Devlet memurluğuna atanmamak üzere memurluktan çıkartılmasıdır.

şeklinde sıralanmaktadır. Kamu çalışanlarının almış oldukları cezalar özlük dosyalarına işlenmektedir. Ancak devlet

memurluğundan çıkarma cezasının dışında kalan cezaları ilgili kanunun 133. maddesinde belirlenen süreler içerisinde ceza almalarına neden olan davranışları tekrarlamadıkları durumlarda verilmiş olan cezalarının özlük dosyasından silinmesini isteyebilmektedirler. Bu süreler uyarı ve kınama cezası alanlar için beş yıl iken aylıktan kesme ve kademe ilerlemesinin durdurulması cezasını alanlar için ise on yıl şeklinde düzenlenmiştir.

Kamu çalışanların alabileceği disiplin cezalarının yer aldığı 125. Maddesinde yer alan diğer düzenlemeler ise; çalışanın almış olduğu cezanın özlük dosyasından silinmesi için gerekli olan süre zarfı içerisinde tekrarlaması durumunda verilen cezanın bir derece daha ağır uygulanmaktadır. Ayrıca farklı davranışlar ile daha önce almış olduğu cezayı gerektiren durumlarda ise verilen disiplin cezalarının üçüncü uygulamasında yine bir derece ağır ceza verilmektedir. Kanunda çalışanın ceza almasını gerektiren davranışların dışında kalan ancak nitelik ve ağırlıkları bakımından benzer olan eylemler gerçekleştirildiğinde de yine aynı türden cezalar verilmektedir.

Çalışanlara verilen en ağır dördüncü ceza olan kademe ilerlemesi cezası alan görevli eğer öğrenim durumlarına bağlı olarak yükselebilecekleri kadroların son kademelerinde ise bu çalışanlara oranı farklı olmak ile birlikte (brüt aylığın 1/4-1/2) bir derece daha hafif olan aylıktan kesme cezası verilmektedir. Ancak cezayı gerektiren eylemlerin tekrarında çalışanın görevine son verilmektedir.

125. maddenin son kısımlarında ise çalışanların alacağı cezaların hafifletebileceği durumlara yer verilmektedir. Buna göre



çalışan cezayı gerektiren eylemi gerçekleştirdiği süreye kadar çalışmaları olumlu ise ve bu süreçte ödül veya başarı belgesi almış ise verilecek cezalarda bir derece hafif olanı uygulanabilmektedir.

Son olarak disiplin kovuşturmasının yapılmasına neden olacak eylemlerde bulunan çalışanlara, yapmış oldukları fiilin genel hükümler kapsamına girmesi durumunda ceza kovuşturması da açılabilir.

#### **4. Sonuç**

İnsanların davranışlarının yönlendirilmesinde ödül uygulamaları mı yoksa ceza uygulamaları mı tercih edilmesi sorusu birçok alan için araştırma konusu olmuş ancak hangi uygulamanın daha etkili olduğu konusunda bir görüş birliğine ulaşılamamıştır. Örneğin eğitim alanında yapılan çalışmaların büyük bir kısmında olumlu davranışı pekiştirmesi, öğrenme sürecini destekleyici motivasyonu arttırdığı için genel de ödül sisteminin uygulanmasının daha etkili olduğu savunulmaktadır. Ancak örgütsel davranışları konu alan çalışmalarda ise durum biraz daha farklılaşmaktadır. Şöyle ki araştırma alanı olarak özel sektörde gerçekleştirilen çalışmalarda ödül uygulamaları daha çok kullanılırken, söz konusu kamu örgütleri olduğunda tercih ceza uygulamaları yönünde olmaktadır. Bu farklılıkların ortaya çıkmasının altında yatan en önemli nedenlerden birisi, kamu çalışanlarının yoğun ve sıkı bir mevzuata bağlı olarak çalışmaları gösterilebilir. Çalışanlara verilecek cezalarda ilgili kuruma maddi anlamda doğrudan bir yük getirmezken, özellikle verilecek maddi ödüllerde kamusal kaynakların kullanılacak olması ve etkin, verimli ve hesap verebilirlik ilkesine bağlı olarak hareket etmesi beklenen örgütleri

sınırlandırmaktadır. Bu eğilim araştırmanın konusu olan Türk ve Fransız kamu yönetimlerinde de görülmektedir.

Türkiye ve Fransa sahip oldukları kamu yönetimi sistemi yapıları ve işleyişleri bakımından birçok yönden benzer özelliklere sahip olmasının yanında önemli bazı farklılıklar da sahiptir. Ülkelerin kamu yönetiminin işleyişine yönelik temel kanunlarına göre istihdam şekilleri farklı olmasına rağmen sınıflandırmaları üç kategoride ele alınmakta ve kamu hizmetlerinde en önemli görevli olarak memur statüsüne yer verilmektedir. Benzer durum iki ülkede uygulanan ödül ve ceza sistemlerinde de bulunmaktadır. Düzenlemelerde ceza sistemi ile ilgili doğrudan ve ayrıntılı maddelere yer verilmektedir. Ödül sistemi ile ilgili kısımlar ise Fransa'da genel hükümler tarafında belirlenmişken Türkiye'de düzenlemeler Fransa'ya göre daha belirgindir.

İki ülke arasında ödül uygulamalarının mevzuatlarında yer alma şekillerinin farklı olmasının yanında bunların uygulanma yöntemlerinde farklılıklar bulunmaktadır. Fransız kamu yönetiminde ödül yöntemleri içerisinde yer alan manevi ödüller daha fazla etkili olduğu için tercih edilirken iken Türk kamu yönetiminde ise maddi ödüller daha fazla tercih edilmektedir. Bu duruma neden olarak iki ülke arasındaki sosyal ve ekonomik farklılıklar kapsamında değerlendirilebilir.

Fransız kamu yönetiminde kamu hizmetini yerine getirmek profesyonel bir mesleğin gereği olarak değil de bir vatandaşlık görevi olarak kabul edilir. Bu durum kamu çalışanları ile toplumun dayanışmasını ve kamu hizmetlerine duyulan saygıyı arttırmaktadır. Bu yüzden alınabilecek başarı belgesi, madalya ve nişan prestij

anlamında çok daha etkilidir. Türk kamu yönetiminde ise kamu hizmetlerinin sunumunda görevli olan kamu personeli, toplumun büyük bir kesimi tarafından talep edilen bir pozisyonda çalışan ve işi gereği yerine getirdiği hizmetler karşılığında ücret alan kişiler olarak kabul edilmektedir.

Ekonomik anlamda iki ülke karşılaştırıldığında Fransa sıralamada Türkiye'den daha iyi durumdadır. Örneğin OECD verilerine göre Fransa yüksek gelirli ekonomisi ve güçlü kurumları ile en gelişmiş ülkeler kategorisinde yer almaktadır. Türkiye ise daha alt sıralarda, kalkınma sorunları ve ekonomik istikrar gibi alanlarında gelişme ihtiyacı olan üst orta gelir kategorisinde yer almaktadır. Bir diğer gelişmişlik düzeyini gösteren veri olarak Birleşmiş Milletler tarafından yayınlanan Sürdürülebilir Kalkınma Raporu'na (Sustainable Development Report 2024) göre Fransa 166 ülke arasında 5. sırada iken Türkiye aynı raporda 72. sırada yer almaktadır. Gelişmişlik düzeyi ile ilgili küresel anlamda yapılan birçok araştırma da Fransa Türkiye'ye göre daha üst sıralarda bulunmaktadır.

Küresel raporlar doğrultusunda gelişmiş ülkeler kategorisinde yer alan Fransa ile gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan Türkiye'de ortaya çıkan bu farklılaşmayı, en temel motivasyon kuramlarından biri olarak kabul edilen Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi destekler niteliktedir. Teoriye ait ihtiyaçlar piramidinin ilk iki basamağı fizyolojik ihtiyaçlar (Yiyecek, barınma, dinlenme, sağlık,) ve güvenlik ihtiyacı (fiziksel ve finansal) oluşturmaktadır. Çalışanın temel yaşam gereksinimlerinin karşılanması genellikle öncelikli bir konu olduğundan, gelişmekte olan ülkelerde görev yapanların çoğu önce hayatta kalabilmek ve

güvenlik sağlamak için çaba göstermektedir. Bu nedenle çalışanların istenilen davranışları sergilemesi ve beklenen performansı göstermeleri için maddi (dışsal) ödüller daha etkili olmaktadır.

İhtiyaçlar piramidinin diğer basamaklarına çalışanın ulaşabilmesi için ilk iki basamaktaki beklentilerinin karşılanması gerekir. Gelişmiş ülkeler büyük oranda bunu sağladıkları için çalışanlar artık daha üstte yer alan basamakları hedeflemektedir. İlk basamağın dışında kalan basamaklar olan; ait olma ve sevgi ihtiyaçları ( aile, arkadaş, toplumsal bağlılık gibi sosyal ihtiyaçlar), saygınlık (başarı, statü, özsaygı, toplumsal saygı) ve kendini gerçekleştirme (anlamli yaşam ve kişisel gelişim) hedefine ulaşabilmek için artık maddi ödüllerden ziyade manevi (içsel) ödüller daha ön plana çıkmaktadır.

## KAYNAKÇA

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

Aydın, M. & Doğan, Z. (2021). Kamu Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon İlişkisi. *Türkiye İstatistik Dergisi*, 28(4), 42-57.

Behn, R. D., & Gage, E. P. (2003). The Challenge of Performance Measurement in the Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 26(3), 3-17.

Bilal Eryılmaz. *Kamu Yönetimi Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 6. Baskı*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli 2013.

Bovens, M., Hart, P., & Kuipers, S. (2008). [The politics of policy evaluation](#). Oxford University Press. Pages (319–335).

Bradley, C. D. F. (2017). Human resource reforms in public administration: The importance of the reward system. *HOLISTICA–Journal of Business and Public Administration*, 8(2), 49-58.

Chapus, R.Droit (2001). *Administratif Général*, Cilt 2, 15. Baskı, Montchrestien.

Demir, F. (2018). Etik ve Disiplin: Kamu Çalışanlarının Davranışlarının Yönetimi. *İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmaları*, 19(2), 14-26.

Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Aristigueta, M. P. (2013). *Managing Public Service Organizations: Accountability, Performance, and Reform*. Routledge.

Dupuis, G., Guedon M-J., Chretien P. (2007). Droit Administratif, 10. Baskı, Sirey.

Favoreu, C., Carassus, D., Gardey, D., & Maurel, C. (2015). Performance management in the local public sector in France: an administrative rather than a political model. *International review of administrative sciences*, 81(4), 672-693.

Göktepe, H. (2017). Kamu Yönetiminde Ödül ve Ceza Mekanizması: Teorik ve Uygulamalı Bir İnceleme. Ankara Üniversitesi Yayınları.

Jackson, P. M. (2008). The Transformation of Public Employment in France. *European Journal of Political Research*, 47(3), 431-452.

Kalaycıoğlu, E. (2004). Türkiye'nin Siyasal Hayatı: Kurumlar, Aktörler, Süreçler. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System. World Bank.

Le code général de la fonction publique, <https://www.fonction-publique.gouv.fr/droit-de-la-fonction-publique/le-code-general-de-la-fonction-publique-cgfp> (30.11.2024).

Osborne, S. P. (2010). "Performance Management in Public Sector Organizations: Analyzing the Barriers to Success". *International Journal of Public Sector Management*, 23(5), 464-477.

Osborne, S. P., & Brown, K. (2005). *Managing Change and Innovation in Public Service Organizations*. Routledge.

Yıldız, E. (2019). Kamu Çalışanlarının Performans Yönetimi ve Disiplin Süreçleri. Kamu Yönetimi Dergisi, 14(3), 85-92.

## BÖLÜM VI

### **Kamu Yönetiminde Dönüşüm: Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Küresel ve Yerel Yansımaları**

**Ayşe BOZKURT<sup>1</sup>**

#### **Giriş**

1919 yılında imzalanan Versay Antlaşması, Birinci Dünya Savaşı'nı sonlandırmış ve bürokrasi için önemli bir dönüm noktası olmuştur. Bu dönemde, bireysel inisiyatifin geliştirilmesi, ekip çalışması ve kamu hizmeti gibi birçok önemli konuya odaklanılmıştır. Ancak Almanya'nın savaşı kaybetmesiyle birlikte, Weber'in bürokrasiye dair vizyonu sorgulanmaya başlanmıştır (Cochrane, 2018). Weber'in bürokrasideki temel görüşü, insan davranışlarının her alanda giderek artan rasyonelleşmesinin engellenmesi gerektiği, böylece bürokrasinin oynadığı önemli rolün

---

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Çukurova Üniversitesi, Kozan Meslek Yüksekokulu, Finans-Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, Adana/Türkiye, Orcid: 0000-0003-4236-4972, aysebozkurt@cu.edu.tr



yanı sıra etik ve duygusal bozulmaların da ortaya çıktığıdır. Bu bağlamda, bürokrasinin kurallarının sorgulanmadığı ve rasyonel bir ortamın oluştuğu varsayılmıştır. Öte yandan, bireysel özgürlüklerin sınırlanması ile birlikte, Weber'in "demir kafes" metaforu bu durumu tanımlar. Aynı şekilde, bürokratların bu duruma duyarsız kalması, onların davranışlarını insanlık dışı olarak tanımlamaktadır (Gay, 2000). Weber, "demokrasi"yi "gücün minimize edilmesi" olarak tanımlamış ve bunun, en geniş şekilde formüle edilmiş en az belirgin bir tanım olduğunu ifade etmiştir (Gerth ve Mills, 1946). Weber'in metodolojik tartışmasında sıklıkla kullanılan "ideal tip" terimi, bir olgunun belirli unsurlarının mantıklı bir şekilde somutlaştırılmasına işaret etmektedir. Bu terim, belirli bir yaşam tarzının taklit edilmesi gerektiğini ifade etmemektedir; aksine, Weber sosyal bilimcilerin ve tarihçilerin "ekonomik insan", "feodalizm" ya da "krallık" gibi terimleri kullanırken ne yaptıklarını netleştirmeyi amaçlamıştır (Gerth ve Mills, 1946). Weber'in ideal tipi, soyut ve genel anlamda bir kavramı ifade ederken, aynı zamanda sosyal ilişkilerle ilgili normatif bir yönelimi tanımlamaktadır. İdeal tip, somut bir eylem rotasını değil, normatif olarak ideal bir rotayı ifade etmektedir. Bu tip, aktörler üzerinde bağlayıcı bir etki yaratarak tipik olanı tanımlar. Bu terim, belirli bir olgu ifadesi içermese de, mantıklı bir şekilde ilişkilendirilebilecek değişkenlerin sabit bir ilişkisini içermektedir. İdeal tipin kullanımı analizle sınırlıdır ve diğer varyasyon olasılıklarını dışarıda bırakır; bu durum, onun "yanlış" olduğu anlamına gelmemekte, yalnızca belirli açılardan "sınırlı" olduğu anlamına gelmektedir (Henderson ve Parsons, 1947).

Devletin varlık nedeni, toplumdaki farklı grup ve bireylerin tercihlerine uygun kaliteli kamu hizmetleri sunmaktır. Bu

hizmetlerin başında temel eğitim ve sağlık hizmetleri, altyapı hizmetleri ve vatandaşların güvenliği ile ilgili faaliyetler yer almaktadır (World Public Sector Report, 2010). Kamu hizmetlerinin kaliteli sunulması, vatandaşların yaşam kalitesini artırırken, aynı zamanda insan sermayesini geliştirir ve ekonomik kalkınmayı destekler. Politika yapıcılar, kamu hizmetlerinin kalitesini arttırmayı ve devletin daha şeffaf hale gelmesini, güveni artıracak önemli stratejiler olarak görmektedir (Lin, 2012). Ancak, kamu sektöründe sunulan hizmetler daha yavaş, denetimi daha yoğun ve çıktıları ölçmek zor olduğu için, hizmet kalitesinin artırılması konusunda önemli zorluklar bulunmaktadır. Özellikle 21. yüzyılda yeni kamu yönetimi anlayışının yaygınlaşmasıyla, kamu hizmetlerinin sunumunda daha verimli ve etkili olma beklentileri artmıştır. 1980'li yıllarda geleneksel kamu yönetimi anlayışının egemen olduğu dönemde, kamu hizmetlerinin kalitesinin yeterince artırılmamış olması ve performans denetiminin yetersiz kalması, kamu yönetiminde müşteri odaklı bir anlayışa geçişi hızlandırmıştır (Çoban ve Deyneli, 2005). Bu dönemde, özel sektör yönetim tekniklerinin kamu sektöründe benimsenmesi ve "yeni kamu işletmeciliği" yaklaşımının uygulanması gündeme gelmiştir (Leblebici, Ömürgönülşen ve Aydın, 2001).

Ülkeler, kamu hizmetlerinin kalitesini ölçmek ve denetlemek konusunda çeşitli zorluklarla karşı karşıyadır. Sosyal ve ekonomik çıktılarına göre performans ölçümü, alternatif bir yöntem olarak düşünülmüş, ancak bu yaklaşımın da sınırlamaları bulunmaktadır (Tanzi, 2000). Kamu sektöründeki kalite, bazı temel kurumların eksikliği veya zayıf performans nedeniyle olumsuz etkilenebilir (Tanzi, 2000). Sonuç olarak, devletler, kamu hizmetlerinin kalitesini

artırmak için reformlar gerçekleştirmektedir. Bu reformların başarılı olabilmesi, vatandaşların desteği ve devletin yeterli çalışmasıyla mümkün olabilmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle, birçok ülkede kamu yönetimi standartlarına ulaşabilmek için çeşitli reformlar uygulanmaktadır. Bu reformların etkin olabilmesi, şeffaflık, hesap verebilirlik ve yönetim mekanizmalarının güçlendirilmesini gerektirmektedir (Vági ve Rimkute, 2018).

Kamu yönetimi, devletin vatandaşlarına sunduğu hizmetlerin etkin ve verimli bir şekilde sunulması için kritik bir alan olup, zamanla toplumsal, ekonomik ve politik değişimlere uyum sağlamıştır. Küreselleşen dünyada ortaya çıkan yeni yönetim ve hizmet gereksinimleri, kamu yönetiminde dönüşümleri zorunlu kılmıştır. 1980'lerden itibaren Batı dünyasında öne çıkan Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı, geleneksel bürokratik yapıları sorgulayarak daha esnek, verimli ve vatandaş odaklı bir model sunmaktadır. YKY, kamu hizmetlerinin özel sektör ilkeleriyle uyumlu hale gelmesini, hizmetlerin daha hesap verebilir ve şeffaf bir şekilde sunulmasını amaçlamaktadır. Türkiye de 2000'li yıllarda YKY anlayışını benimseyerek kamu yönetiminde dönüşümler gerçekleştirmiştir.

YKY'nin temel ilkeleri verimlilik, şeffaflık, hesap verebilirlik, esneklik ve performans odaklılıktır. Bu yaklaşım, kamu hizmetlerinin sunumunun yanında denetim ve düzenleme rolünü de yeniden tanımlamıştır. Kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi, taşeronlaştırılması ve dijitalleşme, YKY uygulamalarının önemli unsurları arasındadır.

Türkiye'deki kamu yönetimi reformları, kamu hizmetlerinin etkinliğini artırmayı amaçlayan bir dizi yenilikçi uygulamayı içermektedir. E-devlet platformları, vatandaşların kamu hizmetlerine daha hızlı ve kolay erişimini sağlamış, kamu yönetiminin şeffaf ve hesap verebilir olmasına katkıda bulunmuştur. Dijitalleşme, hizmet sunumunun hızlanmasını ve yönetimin daha izlenebilir hale gelmesini sağlamıştır. Yerelleşme süreci ise, yerel yönetimlerin yetkilerini genişletmiş ve hizmetlerin halk odaklı bir şekilde sunulmasına olanak tanımıştır.

YKY anlayışının bir diğer önemli boyutu, kamu hizmetlerinin özelleştirilmesidir. Bu uygulama verimlilik ve kaliteyi artırırken, sosyal adalet ve eşitlik gibi konuları tartışmaya açmıştır. Devletin denetim mekanizmalarının etkinliği, bu uygulamaların olumlu etkilerini artırmada belirleyici olmuştur.

Performans yönetimi anlayışının benimsenmesiyle, kamu kurumlarının etkinliği ölçülmeye başlanmış ve hizmetlerin sunumunda şeffaflık artmıştır. Bu reformlar, devletin vatandaşlarla olan ilişkisini güçlendirmiş, kamu hizmetlerinin daha hızlı, etkin ve kaliteli bir şekilde sunulmasını sağlamıştır.

## **1. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Temel İlkeleri ve Küresel Yansıması**

Kamu hizmeti yönetiminin temelini oluşturan bazı ilkeler bulunmaktadır. Avustralya, Amerika Birleşik Devletleri, Portekiz, İngiltere ve Yeni Zelanda gibi birçok ülke, kamu hizmetlerinin yönetimi için belirli ilke ve standartlar oluşturmuş ve bu yönde OECD'de çeşitli teşvik mekanizmaları geliştirilmiştir. Örneğin, İngiltere'de toplum yaşamını doğrudan etkileyen kamu

hizmetlerinin yönetimi için Şu temel ilkeler belirlenmiştir (Lord, 1995):

- **Bencil olmama:** Kamu hizmetine odaklanmak, kar amacı gütmemek, özverili olmak ve kamuya hizmetin cazibesine yönelik bir yaklaşım benimsemek.
- **Dürüstlük ve sadakat:** Kurumun misyonu ve değerleriyle uyumlu bir şekilde bağlılık göstermek.
- **Tarafsızlık:** Karar alma süreçlerinde objektif olmak, değerlendirmelerde tarafsızlık sağlamak ve açık iletişim kurmak.
- **Hesap verebilirlik:** Kamu hizmeti süreçlerinde yasalara uygunluk sağlamak ve toplumun ihtiyaçlarına hizmet etmek.
- **Katılım ve müdahil olma:** Kamu hizmetlerinin planlanması ve politika oluşturma süreçlerine sivil toplum ve iş gücünün aktif katılımını sağlamak.
- **Açıklık:** Şeffaflık sağlamak ve sorunları hızlı bir şekilde çözme yeteneği geliştirmek.
- **Dürüstlük:** En yüksek etik standartlara sadık kalmak ve yol gösterici olmak.
- **Liderlik:** Yüksek standartları korumak ve mali sorumluluğa sahip olmak.
- **EŞitlik:** Kültürel çeŐitliliđe saygı göstermek, adalet ve hakkaniyet ilkesine bağlı kalmak.
- **Liyakat:** Kamu hizmetleri için gerekli beceri ve deneyimi kullanarak hizmeti geliştirmek ve eğitime yatırım yapmak.

Geleneksel kamu yönetimi modelleri, genellikle bürokratik ve hiyerarşik yapılarla karakterize edilirken, YKY bu yapıları sorgulamakta ve daha esnek, performans odaklı, vatandaş odaklı bir yönetim anlayışını savunmaktadır. Bu anlayış, kamu yönetimi üzerinde kapsamlı bir dönüşüm süreci başlatmış ve devletin işlevsel yapısının yeniden tasarlanmasını gerektirmiştir.

### **1.1. Yeni Kamu Yönetimi' nin Küresel Yansıması**

Yeni Kamu Yönetimi anlayışının küresel düzeyde yayılmasının sebepleri, değişen dünya koşulları ve kamu yönetiminde daha fazla verimlilik arayışıdır. YKY, özellikle gelişmiş ülkelerde hızlı bir şekilde benimsenmiş ve bu ülkeler, kamu sektörünü daha verimli hale getirmek için bir dizi reform gerçekleştirmiştir. Bu reformlar, devletin rolünü yeniden tanımlamayı, kamu hizmetlerini daha verimli sunmayı ve vatandaş odaklılık anlayışını benimsemeyi hedeflemiştir.

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı, ilk kez 1980'li yılların başında İngiltere'de Thatcher hükümeti tarafından uygulanmaya başlamış ve bu durum yeni bir dönemin başlangıcını işaret etmiştir. Bu yaklaşım, başta ABD ve OECD ülkeleri olmak üzere pek çok ülkeye hızla yayılmıştır (OECD, 1995). Her ne kadar YKY'nin kökeni İngiltere'ye dayansa da, yalnızca İngiltere'ye özgü değildir. Aynı dönemde Yeni Zelanda ve Avustralya'da da YKY'nin önemli uygulamaları gerçekleştirilmiş, ABD'de ise Ronald Reagan yönetimi altında benimsenmiştir. Bu nedenle YKY'nin uygulandığı en güçlü ülkeler arasında İngiltere, ABD, Yeni Zelanda, Kanada ve Avustralya yer almıştır (OECD, 2000). ABD'de YKY terimi kullanılsa da, yaklaşımın yöntem ve ilkeleri "Devletin Yeniden

Keşfi” (Reinventing Government) adı altında uygulanmış ve elde edilen başarılar sayesinde YKY, pek çok ülkenin gündeminde üst sıralara taşınmıştır (Lane, 2000; Gruening, 2001).

Bu süreçte, eski Doğu Bloku ülkeleri ve birçok gelişmekte olan ülke de köklü reformlar gerçekleştirmiştir. Danimarka’dan Yeni Zelanda’ya, eğitimden sağlığa, merkezi yönetimden yerel yönetimlere kadar YKY, her yerde benzer çözümler önermiştir (Hood, 1991). Yine de, ülkelerin siyasi, kültürel ve idari farklılıklarına bağlı olarak YKY uygulamaları çeşitlilik göstermiştir. Performans yönetimine geçiş için reform yapan ülkeler arasında Yeni Zelanda, Avustralya, İngiltere, Kanada, ABD, İrlanda, İsveç, Finlandiya, Danimarka ve Hollanda sayılabilir. Öte yandan Norveç, Avusturya, Almanya, İsviçre, Belçika ve Fransa gibi ülkeler, geleneksel kamu yönetimi anlayışını performans odaklı karma bir yapı ile birleştirme çabası gütmüşlerdir. Benzer şekilde Güney Kore, Tayland, Güney Afrika ve Şili gibi gelişmekte olan ülkeler de YKY reformlarına katılmıştır. Bu örnekler, YKY’nin yerel koşullardan büyük ölçüde etkilendiğini ve her ülkenin farklı bir yol izlediğini göstermektedir.

YKY’nin yayılmasında IMF, Dünya Bankası ve OECD gibi uluslararası kuruluşların önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir (Rose, 1991). Bu kuruluşlar, YKY’nin yayılmasını desteklemekle kalmamış, aynı zamanda bu süreci yönlendirmiş ve bilgi akışını kontrol ederek YKY ilkelerini “altın standart” olarak sunmuşlardır (Common, 1998). Ancak, bu süreçte uluslararası örgütler tarafından benimsenen “herkese uyan tek model” anlayışı eleştirilmiştir (Peters, 1997). YKY, dünya genelinde pek çok ülkede uygulanmasına

rağmen, ülkelerin sosyo-kültürel altyapılarına ve gelişmişlik düzeylerine bağlı olarak farklı sonuçlar doğurmuştur.

Osborne ve Gaebler'e (1993) göre, "tek bir YKY modeline doğru kaçınılmaz bir küresel gidiş" yaşanmaktadır. Ancak Dunleavy ve Hood (1994), bu iddianın gerçekçi olmadığını ifade etmiş, Ferlie ve diğerleri (1996) ise bu yaklaşımı fazlasıyla basitleştirilmiş bir görüş olarak değerlendirmiştir. Mathiasen (1999) da reformların etkinliği ve uygulanabilirliğinin yerel koşullara bağlı olarak değiştiğini belirtmiştir. Zira YKY, farklı ülkelerde yerel tarih, kültür ve liderlik faktörlerine bağlı olarak çeşitli biçimlerde uygulanmıştır (Geri, 2001).

YKY, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde yaygınlaşmış olsa da, hiçbir yerde tek başına hakim bir paradigma haline gelememiştir. Pek çok ülkede, hiyerarşiye dayalı geleneksel yapılar tamamen ortadan kalkmamış ya da sözleşmecî kamu yönetimi modeli tam anlamıyla egemen olmamıştır. Bazı ülkelerde hizmet sağlayıcı ve hizmet sunucu işlevlerinin ayrılması, hesap verebilirliği azaltmış ve eşitsizlikleri artırmıştır. Ayrıca, özerkleştirme ve özelleştirme uygulamalarının başarıları da sınırlı kalmıştır. Örneğin, Afrika'daki özerkleştirme uygulamaları daha çok kurumların kapanmasını engellemeye odaklanmıştır (Manning, 2001). Hope (2001) ise Afrika'daki YKY reformlarının ciddi başarısızlıklar barındırdığını ifade etmiştir.

Sonuç olarak, YKY'nin dünya çapında uygulamaları dikkate alındığında, başarıları genellikle başarısızlıklarla karışık bir tablo sergilemiştir. Manning'e (2001) göre, YKY'nin en önemli katkılarından biri kamu yönetimi alanında heyecan verici, ancak



henüz denenmemiş açılımlar sunması olmuştur. Bu nedenle, YKY'nin etkileri ülkeler arasında farklılık göstermekte ve genel olarak yerel koşullara bağımlı kalmaktadır.

## **1.2. Yeni Kamu Yönetimi'nin Türkiye'deki Yansıması**

Dünya genelinde Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı, farklı düzeylerde uygulanmış ve en etkili şekilde uygulandığı ülkeler arasında İngiltere, ABD, Yeni Zelanda, Kanada ve Avustralya öne çıkmaktadır. YKY'nin benimsenmesinde ülkelerin siyasi ve sosyo-ekonomik yapılarındaki farklılıklar bulunsa da, idari yapıyı dönüştürmeye yönelik uygulamaların büyük ölçüde benzer olduğu görülmektedir. Başlangıçta ekonomik alanda deregülasyon, özelleştirme ve piyasa düzenlemeleri gibi politikalar hayata geçirilmiş, ardından yönetsel değişiklikleri sağlayacak reform süreçleri devreye sokulmuştur.

Bu bağlamda, özelleştirme uygulamaları, kamu sektöründeki istihdamı azaltmaya yönelik yeni personel politikalarının geliştirilmesi, idari birimlerin daha sade ve şeffaf hale getirilerek karar alma ve sorumluluğun desantralizasyonu anlayışıyla bu birimlere devredilmesi gibi adımlar atılmıştır. Ayrıca, kamu sektöründe piyasa rekabetine benzer koşulların oluşturulması (örneğin İngiltere'de idari alanlarda piyasa benzeri yapıların yaygınlaştırılması), rekabetin sonucu olarak kamu hizmetlerinin ve ürünlerinin kalitesinin artırılması, yalın yönetime geçiş (devletin stratejik görevleri üstlenmesi ve verimsiz hizmetlerin özel sektöre devri), vatandaş odaklı bir yönetim anlayışının benimsenmesi (örneğin İngiltere'deki Vatandaş Şartı - The Citizen Charter) ve yönetim ile siyaset arasındaki ayrımın güçlendirilmesi gibi önemli

reformlar gerçekleştirilmiştir (Fabian, 2010; Parlak ve Sobacı, 2012).

Turkiye’de ise YKY anlayışının ilk adımları, 1980 sonrası donemde kamusal alanın daraltılmasına yonelik ozelleştirme ve ekonomik liberalizasyon politikalarının uygulanmasıyla atılmıştır. Bu donem, ilk dalga reform sureci olarak kabul edilmekte olup, devlet tekelleri ortadan kaldırılmış ve çeşitli ust kurullar oluşturulmuş, piyasaların serbestleştirilmesine oncelik verilmiştir (Eryılmaz, 2013). Ancak 1990’lı yıllarda yaşanan siyasi istikrarsızlıklar ve ekonomik krizler, reform surelerinin hızını onemli olude yavaşlatmıştır.

2000’li yıllara gelindiğinde ise Kamu Yonetimi Temel Kanunu Tasarısı ile başlayan ve kamu yonetiminin birçok yonunu etkileyen ikinci dalga reform sureci başlamıştır (Guler, 2005). Bu donemde, hem yasal duzenlemeler hem de uygulamalar açısından mali yonetim, bakanlıkların yapısı, yerel yonetimler ve denetim sistemine kadar pek çok alanda kamu işletmeciliği anlayışının etkileri gorlmektedir.

Turkiye’de Yeni Kamu Yonetimi anlayışının benimsenmesi, 2000’li yıllardan itibaren hız kazanan kamu yonetimi reformları ile paralel bir gelişim goştermiştir. Turkiye’deki kamu yonetimi reformları, hem kuresel değişimlerden hem de içsel gereksinimlerden beslenmiştir. Turkiye, YKY'nin temel ilkelerini uygulayarak kamu yonetimini daha verimli hale getirmeyi, vatandaş odaklı yonetim anlayışını benimsemeyi ve devletin hesap verebilirliğini artırmayı hedeflemiştir.

Türkiye'deki kamu yönetimi reformları, öncelikle bürokrasinin azaltılması, kamu hizmetlerinin daha hızlı ve etkili sunulması ve devletin vatandaşlarla olan etkileşiminin şeffaf hale getirilmesi gibi hedeflerle şekillenmiştir. Bu reformlar çerçevesinde, e-devlet uygulamaları ve dijitalleşme süreçleri hız kazanmış, devletin sunduğu hizmetlerin vatandaşlara daha kolay ve hızlı bir şekilde ulaştırılması sağlanmıştır. E-devlet platformları, kamu hizmetlerinin dijital ortamda sunulmasına olanak tanımış, bürokratik engelleri azaltarak vatandaşların devletle olan etkileşimlerini daha verimli hale getirmiştir.

Bunun yanı sıra, Türkiye'deki yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ve yerinden yönetim anlayışının benimsenmesi, YKY'nin etkisiyle gerçekleştirilmiş önemli reformlar arasında yer almaktadır. Yerel yönetimlerin daha fazla yetkiyle donatılması, kamu hizmetlerinin yerel düzeyde daha hızlı ve etkin bir şekilde sunulmasını sağlamıştır. Merkezi yönetimle yerel yönetimler arasındaki işbirliği, kamu hizmetlerinin daha etkin bir biçimde sunulmasına olanak sağlamıştır.

Yeni Kamu Yönetimi, yalnızca teorik bir kavram değil, küresel ölçekte uygulamaya konmuş ve devletlerin yönetim yapılarında köklü değişiklikler yaratmıştır. YKY'nin temel ilkeleri, özellikle verimlilik, hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi unsurlar, kamu yönetiminde önemli bir dönüşüm süreci başlatmıştır. Türkiye de bu küresel değişimlere paralel olarak YKY'yi benimsemiş ve kamu yönetimi reformlarını hızlandırarak daha etkin bir kamu yönetimi yapısı oluşturmuştur. Türkiye'deki bu reformlar, kamu hizmetlerinin daha verimli, şeffaf ve hesap verebilir bir biçimde sunulmasına olanak tanımıştır.

## **2. Yeni Kamu Yönetimi Sonrası Alternatif Paradigmalar: Kamu Yönetiminde Dönüşüm ve Yeni Yaklaşımlar**

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışının ortaya çıkmasıyla, kamu yönetimi sisteminde önemli bir paradigma değişimi yaşanmıştır. Bu değişim, öncelikle gelişmiş ülkeler olmak üzere dünya çapında yönetsel uygulamaları doğrudan etkilemiştir. Ancak bu süreçte karşılaşılan bazı olumsuzluklar ve YKY'den beklenen sonuçların gerçekleşmemesi, büyük bir hayal kırıklığına yol açmıştır. Bu bağlamda, “yeni kamu hizmeti”, “yeni kamu yönetimi”, “dijital çağ yönetimi”, “Neo-Weberyan devlet” ve “kamu değeri yönetimi” gibi alternatif kavramlar ve anlayışlar gündeme gelmiştir.

### **2.1. Yeni Kamu Hizmeti**

Son yıllarda, YKY anlayışının kamu politikalarında uygulama aşamasında karşılaşılan olumsuzluklar ve yetersizlikler, bu uygulamaların insan boyutunun göz ardı edilmesine neden olmuştur. Özellikle vatandaşların “müşteri” konumuna indirgenmesi eleştirilmiştir. Bu eleştiriler doğrultusunda, Janet Denhardt ve Robert Denhardt gibi düşünürler, alternatif bir yaklaşım olarak “Yeni Kamu Hizmeti” (New Public Service) modelini önermişlerdir (Eryılmaz, 2011). Bu iki düşünür, kamu hizmeti sunumunda kamu kurumlarının işletme değerlerini ve tekniklerini tamamen benimsemelerini eleştirmişlerdir (Denhardt ve Denhardt, 2001). Kamu görevlileri, toplum değerlerini, siyasi normları, mesleki standartları ve vatandaş çıkarlarını dikkate alarak faaliyetlerini yürütmelidir (Denhardt ve Denhardt, 2001).

Yeni Kamu Hizmeti yaklaşımının kamu yönetimi üzerindeki çıkarımları şunlardır: “Kamu görevlileri, vatandaşları kontrol etmek yerine onların ortak çıkarlarını dile getirmelerine yardımcı olmalıdır. Kamu yöneticileri, sorumluluk bilinciyle hareket ederek ortak çıkarları oluşturmak için çaba göstermelidir. Kamu kurumları ve katıldıkları ağlar, saygıya dayalı işbirliği ve ortak liderlik süreçleriyle yönetildiğinde, uzun vadede başarılı olmaları daha olasıdır” (Denhardt & Denhardt, 2001).

Bu yaklaşımın uygulamaya aktarılan unsurları, demokratik vatandaşlık, sivil toplum, postmodern kamu yönetimi ve kurumsal hümanizm olarak sıralanabilir. Demokrasi ve vatandaşlık kavramları, vatandaşların daha aktif ve katılımcı olmaları için bir arada değerlendirilmelidir. Vatandaşlık, bireyin topluluğun üyesi olma durumunu ifade ederken, demokratik vatandaşlık, bu bireyin haklarının hükümet tarafından garanti edilmesini ifade eder. Ayrıca, sivil toplum, vatandaşlar arasında güçlenen ilişkiler ve vatandaş ile hükümet arasındaki bağlantılarla kamu politikalarının belirlenmesinde daha fazla söz hakkı sağlamaktadır. Bu süreçte, yerel düzeyde katılımcı demokrasi, şeffaflık ve hesap verebilirlik güçlendirilmektedir.

Yeni Kamu Hizmeti yaklaşımının üçüncü teorik unsuru, postmodernizmdir. Postmodernizm, toplumsal ve kurumsal olguları birbirinden ayırarak daha çok olgulara odaklanır, ancak bu yaklaşım insan ve organizasyon değerlerini göz ardı edebilmektedir. Dördüncü unsur olan kurumsal hümanizm ise, geleneksel bürokratik yapının katı hiyerarşisini eleştirmektedir. Bu yapı, kamu çalışanlarının gelişimlerini kısıtlayarak etkinliklerini olumsuz etkiler (Ayhan & Önder, 2017).

## 2.2. Yeni Kamu Yönetişimi

1980'lerin sonrasında, Yeni Kamu Yönetimi (YKY) hızla gelişmiş ve teorik açıdan başarılı sonuçlar üretmiştir. Ancak, zaman içinde karşılaşılan zorluklarla başa çıkma kapasitesinin yetersiz kalması, bir paradigma değişimi gerekliliğini ortaya koymuştur. Geleneksel kamu yönetiminin bürokratik yapısına karşı bir tepki olarak doğan YKY, 2000'li yıllarda eleştirilmeye başlamış ve bazı gelişmiş ülkeler bu modelin geçerliliğini yitirdiğini savunmuştur. Bu noktada, YKY'nin ötesinde daha kapsamlı bir yaklaşım benimseyen Yeni Kamu Yönetişimi (YKY) anlayışı ortaya çıkmıştır. 1989'da Dünya Bankası raporunda yer alan "yönetişim" kavramı, devlet ve toplum arasında var olan etkileşim odaklı bir yönetim modelini tanımlar. Bu yaklaşım, kamu hizmetlerinin sadece kamu kurumları tarafından sunulmasına karşı çıkarak, kamu yönetimi ile özel sektör ve sivil toplum arasındaki ilişkileri temel alır (Eryılmaz, 2017).

Yeni Kamu Yönetişimi, YKY'nin ortaya koyduğu reformların yetersizliğine bir yanıt olarak geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Teorik temeli örgüt sosyolojisi ve sosyal ağ teorisinden beslenir. Bu anlayış, geleneksel kamu yönetimi ve YKY'nin güçlü yönlerini birleştirerek, politika belirleyiciler ve uygulayıcılar arasındaki bağları güçlendirmeyi amaçlar (Özer ve İrdem, 2020). Stephen P. Osborne'in katkılarıyla daha da şekillenen bu model, özellikle 2005 sonrasında dikkat çekmiştir. YKY'nin yerleşmiş yapısına karşın, Yeni Kamu Yönetişimi, çoğulculuk ve çeşitliliği ön planda tutar (Osborne, 2006). Katılım, ortaklıklar, koordinasyon ağları, entegre hizmetler ve birlikte üretim gibi unsurlar, daha aktif bir vatandaşlık anlayışını merkeze alır (Sobacı ve Köseoğlu, 2015).

Yeni Kamu Yönetişimi, hem teorik hem de pratik anlamda, geleneksel kamu yönetimi ve YKY'deki sorunlara çözüm getirmeyi hedefleyen yeni bir teori olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle vatandaşın rolü açısından, diğer iki yaklaşımdan ayrılır. Geleneksel kamu yönetimi ve YKY'nin odaklandığı devlet ve piyasa temelli modeller yerine, bu yaklaşım, vatandaşın aktif katılımını öne çıkarır. Demokrasi, kolektivizm, kamusal müzakere, çok merkezli yönetişim ve karar alma süreçlerine aktif katılım, Yeni Kamu Yönetişimi'nin temel unsurlarını oluşturur (Çolak, 2020). Bu modelde, vatandaşlar pasif hizmet alıcıları olmanın ötesine geçerek, üretim süreçlerine aktif katılım gösteren bireyler haline gelir. Ayrıca, kurumlar ve bireyler arasındaki ilişkilerde, dikey hiyerarşilerden çok iş birliğine dayalı yatay ilişkiler önem kazanır. Katılımın öne çıktığı bu yaklaşımda, çok sayıda aktör farklı rollerle yönetim ve örgüt faaliyetlerine dahil olabilir. Bu sayede, Yeni Kamu Yönetişimi, kamu yararını sağlarken, bu süreci destekleyen değerlerin siyasal sistemle uyumlu bir şekilde bütünleşmesini amaçlar.

Yeni Kamu Yönetişimi, YKY ve geleneksel kamu yönetimi yaklaşımlarından bazı önemli açılardan farklılıklar gösterir. Bu iki yaklaşımın bir süreklilik mi yoksa tamamen yeni bir paradigma mı oluşturduğu hâlâ tartışılan bir konu olmuştur. Osborne, Yeni Kamu Yönetişimi'nin yedi temel unsura dayanarak diğer yaklaşımlardan ayrıldığını belirtir: örgütsel teori ve ağ teorisi, çoğulculuk ve çoğulcu devlet anlayışı, örgütler arası yönetişim, hizmet süreçleri ve sonuçları, karşılıklı bağımlılık içinde sürekli devam eden ilişkiler (Çolak, 2020). Ancak, bu model de bazı eleştirilerle karşılaşmıştır. Pollitt ve Bouckaert, Yeni Kamu Yönetişimi'ni geniş ve soyut bir anlayış olarak değerlendirerek teorik eksiklikleri olduğunu

savunmuşlardır. Ayrıca, bu yaklaşımın karşılaştırmalı analizler için gerekli olan teorik temele yeterince sahip olmadığı ifade edilmektedir.

Yeni Kamu Yönetişimi, YKY veya geleneksel kamu yönetimi anlayışlarının bir parçası değil, başlı başına bir alternatif olarak gelişmiştir. Bu anlayış, çoğulcu bir devlet yapısının varlığına dayanarak kamu politikasının gelişimini ve uygulanmasını anlamaya çalışmaktadır (Osborne, 2006). Bu yaklaşım, devletin müdahale ettiği alanları daraltmayı ve bu alanları özel sektör ve sivil topluma devretmeyi savunur. Temel devlet işlevleri, örneğin güvenlik, sağlık ve adalet gibi, daha sınırlı bir devlet müdahalesi ile yerine getirilmelidir. Kamu yönetişimi, merkeziyetçi ve hiyerarşik yönetim modellerinin yerine çok aktörlü, yerinden yönetilen ve güçlü iletişim ağlarına sahip bir yönetim modelini benimsemeyi hedefler (Demir & Yavaş, 2015).

Yeni Kamu Yönetişimi, güven ve ilişkiler üzerine kurulu yönetim mekanizmalarını vurgular ve örgütler arası ilişkilerin istikrarlı bir şekilde gelişmesini önemser. YKY'nin piyasa odaklı modelini eleştirerek, çok aktörlü ve alternatifli bir yönetim anlayışı sunar. Bu yaklaşım, devletin yönetiminde daha katılımcı, esnek ve etkili bir modelin uygulanmasını amaçlar.

### **2.3. Kamu Değeri Yönetimi**

Geleneksel kamu yönetimi ve YKY'ye yönelik eleştiriler doğrultusunda şekillenen Kamu Değeri Yönetimi, önemli bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, kamu yönetiminde sosyal hedeflere ulaşılmasını, güven ve meşruiyeti sağlamayı amaçlar. Moore'a göre, kamu değeri, devletin gerekli yetkilendirme



ile temsili hükümet aracılığıyla ve kamu çıktılarının üretiminde verimlilik ile etkinlik gözeterek hükümet faaliyetlerini yürütmesi olarak tanımlanır (Özer ve İrdem, 2020). Bozeman ise bu kavramı “kamu değerleri” olarak ele alır. Kamu yönetimi literatüründe bu kavramla ilgili birden fazla yorum bulunduğundan, üzerinde uzlaşmış bir tanım bulunmamaktadır.

Kamu değeri yönetimi, ilk kez 1995 yılında Moore'un "Kamu Değeri Yaratmak: Kamuda Stratejik Yönetim" adlı çalışmasında yer almış ve 2006'da Stoker tarafından daha geniş bir kabul görmüştür. Bu yaklaşım, geleneksel kamu yönetimi ve YKY'nin özelliklerini ele alarak iki yaklaşım arasında bir denge kurmayı hedefler. Kamu hizmetlerinin sunumunda sosyal hedeflere ulaşılmasına ve güven ile meşruiyetin sağlanmasına odaklanır (Mintrom ve Luetjens, 2015).

Kamu değeri yönetimi, özellikle vatandaşların ve onların seçtiği temsilcilerinin kamu değeri üretimindeki rolünü vurgular. Bu anlayış, kamu yönetimi ve kamu yöneticilerinin rollerini yeniden değerlendirir ve değer üretimini özel sektördeki gibi merkeze alır (Köseoğlu ve Tuncer, 2014). Vatandaşların kamu politikalarının belirlenmesi ve uygulanması süreçlerinde daha etkin bir şekilde yer alması gerektiği görüşüne dayanır. Kamu hizmetlerinin sunumu ve kaynakların kullanımı ile ilgili kararlar, vatandaşların beklenti ve değer yargıları göz önünde bulundurularak alınmalıdır. Moore, özel sektördeki özel değer anlayışına karşılık, kamu sektöründe de vatandaşların aktif katılımı ile kamu değeri yaratılabileceğini savunur (Moore, 1995).

Kamu değeri yönetimi, üç temel unsurdan oluşan bir stratejik çerçeveye dayanır: meşruiyet ve destek, operasyonel kapasite ve

kamu değeri. Moore, bu yapıyı "kamu değeri puan kartı" olarak tanımlar ve yöneticilerin ya da siyasetçilerin planlama süreçlerinde bu stratejik unsurları dikkate alarak hareket etmelerini önerir. Kamu hizmetlerinde vatandaş taleplerine daha fazla odaklanarak, bürokraside halkla daha yakın ve mesafesiz bir ilişki kurulur (Karkın, 2015).

Ancak, kamu değeri yönetimi karmaşık ve belirsiz koşullarda faaliyet gösterdiği için bazı zorluklarla karşılaşır. Bu durum, ortak bir kamu yararı oluşturulmasında zorluklar yaratabilir. Kamu kaynaklarıyla ilgili politikaların etkilerinin uzun vadede ortaya çıkması, kamu yöneticilerinin bu konuda fikir birliği sağlamasını güçleştirebilir. Bu faktörler, kamu değeri yönetimi yaklaşımının zayıf yönleri olarak değerlendirilmektedir.

Kamu değeri, kamu hizmetlerinin toplum üzerindeki etkilerini, güven ve adaletle olan ilişkisini incelemeye alır. Kamu değeri yönetimi, bu etkilerin mantıklı bir şekilde değerlendirilmesini sağlar (Köseoğlu ve Tuncer, 2014). Bu yaklaşım, kamu örgütlerinin misyonlarını toplumun ihtiyaçları ve değerleri doğrultusunda şekillendirilmesi gerektiğini savunur. Ayrıca, kamu değeri yönetimi, kamu yönetişimi anlayışını da kapsayarak, ağ tabanlı yönetişimi biçimlendiren diyalog süreçlerine odaklanır (Özer, 2018). Bu süreç, YKY'nin olumsuzluklarına karşı alternatif çözümler sunmayı amaçlar.

#### **2.4. Neo-Weberyan Devlet**

Neo-Weberyan devlet yaklaşımı, YKY'nin önerdiği yönetsel reformların yetersizliği karşısında bir alternatif olarak ortaya çıkmıştır. Bu düşünce, C. Pollitt ve G. Bouckaert'in 2004 yılında

yayımladıkları "Yeni Kamu İşletmeciliği: Karşılaştırmalı Bir Analiz" adlı çalışma ile kamu yönetimi literatürüne girmiştir. Neo-Weberyan yaklaşım, YKY'nin olumsuz yönlerine karşı güçlü bir devlet yapısının gerekliliğini savunur (Dunn & Miller, 2007).

Bu anlayış, güçlü ve etkin devlet yapıları oluşturulmasını savunur ve devletin iç ve dış zorluklarla etkili bir şekilde başa çıkma kapasitesine sahip olmasını hedefler. Neo-Weberyan devlet, merkeziyetçi yapısını korurken, vatandaşlarla doğrudan etkileşimi güçlendirmeyi amaçlar. Bu bakış açısına göre, devletin merkeziyetçiliği, idare hukuku reformları ve kamu hizmetlerinin statüsünün korunması gibi unsurlar ön planda tutulur (Özer, 2018).

Neo-Weberyan Devlet anlayışını daha iyi kavrayabilmek için YKY'nin getirdiği reformları ve bu dönemdeki kamu yönetimi değişikliklerini değerlendirmek önemlidir. Bu yaklaşımın savunucuları, bürokrasinin eleştirilerine rağmen hâlâ etkin bir yönetim biçimi sunduğunu savunurlar. Ancak, YKY'nin her ülkede aynı olumlu etkiyi yaratamadığı, özellikle gelişmekte olan ülkelerde beklenen verimliliği sağlayamadığı ve kamu kurumlarında istenilen etkinliğin ortaya çıkmadığı eleştirileri öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, Neo-Weberyan Devlet yaklaşımı, YKY'nin karşılaştığı sorunlara çözüm önerileri sunar. Bu öneriler arasında, YKY'nin öngördüğü küçük ama etkili devlet yapısını, kamu hukuku ve kamu değerleriyle desteklemek, kamusal alandaki yasal çerçeveyi güçlendirmek, kamuda rekabeti artırmak, kaynak kullanımında tasarruf sağlamak, profesyonel standartları yeniden tesis etmek ve kamu görevlilerinin vatandaş odaklı bir yaklaşım benimsemelerini teşvik etmek bulunmaktadır. Ayrıca, verimlilik ilkesinin daha uygulanabilir hale getirilmesi de bu yaklaşımın önemli hedefleri

arasında yer alır (Çiner ve Olgun, 2015). Neo-Weberyan Devlet, Max Weber'in ilkelerini doğrudan uygulamaktan çok, günümüz koşullarına uygun bir hiyerarşi ve otorite yapısı kurmayı amaçlar. Bu yaklaşım, YKY'ye karşı tamamen olumsuz bir tavır takınmak yerine, devletin rolünü ve önemini vurgulayan reformları savunur.

## **2.5. Dijital Çağ Yönetişi**

1980 sonrası dönemde yaşanan siyasi, ekonomik ve sosyal gelişmeler, birçok dönüşüme zemin hazırlamıştır. Bu süreçte kamu yönetimi, geleneksel katı, hiyerarşik ve bürokratik yapısından uzaklaşarak daha esnek ve piyasa odaklı bir yapıya doğru evrilmiştir. Geleneksel kamu yönetiminin eleştirilerine yanıt olarak ortaya çıkan paradigmalardan biri olan Yeni Kamu Yönetimi (YKY), bu dönemde öne çıkmıştır. Yeni Kamu Yönetimi (YKY), özel sektör yönetim tekniklerinin kamu sektörüne entegrasyonunu savunmuş ve şeffaflık, hesap verebilirlik gibi temel ilkelere odaklanarak 1980'ler ve 1990'lar boyunca önemli bir evrim geçirmiştir. Katı hiyerarşiler ve geleneksel örgüt yapıları yerine esnek yapılar, piyasa odaklılık, müşteri memnuniyeti, etkinlik, verimlilik ve sonuç odaklılık gibi unsurlar, YKY'nin temel ilkelerini oluşturmuştur. Bu yönleriyle, YKY, kamu sektöründe köklü değişimlerin öncüsü olarak değerlendirilmiştir.

Ancak, 2000'li yıllarda dijitalleşme ile ortaya çıkan yeni koşullar, YKY'ye yönelik eleştirileri artırmış ve bu yaklaşımın etkinliğini kaybetmesine neden olmuştur ve bu durumun sonucu olarak kamu yönetiminde yeni arayışlar başlamıştır. YKY'nin beklenen sonuçlara ulaşamadığı ve etkinliğini yitirdiği bu dönemde

ortaya çıkan yaklaşımlardan biri de “dijital çağ yönetişimi” olmuştur (Yavuz, 2015).

Teknolojik ilerlemeler ve bilginin hızla yayılması, kamu yönetiminde köklü bir değişim ihtiyacını doğurmuştur. Dijitalleşme, geleneksel olarak fiziksel ortamda yürütölen işlemlerin sanal ortamlara taşınması ve bu işlemlerin ağlar üzerinden yapılması sürecini ifade eder. Bu dönüşümle birlikte, e-devlet, e-yönetişim ve e-demokrasi gibi kavramlar literatüre girmiştir. "Dijital çağ yönetişimi" terimi, ilk kez 1978'de Giovanni Duni tarafından kullanılsa da, kamu yönetimi alanına 2005 sonrasında Patrick Dunleavy, Helen Margetts, Simon Bastow ve Jane Tinkler'in araştırmalarıyla girmiştir (Dunleavy vd., 2006b).

Dunleavy ve diğer araştırmacılar, YKY'nin yeni gelişmelerle birlikte etkinliğini yitirdiğini ve artık işlevini yerine getiremeyen bir paradigma haline geldiğini öne sürmektedir. Bu durum, devlet ve toplum arasındaki ilişkilerin yeni iletişim teknolojileriyle yeniden şekillendirilmesi gerektiğini gösteren bir ihtiyacı gündeme getirmiştir. Dijital çağ yönetişimi, işte bu ihtiyacın bir ürünü olarak ortaya çıkmıştır. YKY'nin devamı mı yoksa tamamen farklı bir yaklaşım mı olduğu hala tartışılmakla birlikte, Dunleavy ve ekibi, YKY'yi geçerli olmayan bir paradigma olarak değerlendirerek dijital çağ yönetişimini yeni bir paradigmaya dönüştürmüşlerdir (Dunleavy vd., 2006a). Dijital çağ yönetişimi, yeniden entegrasyon, ihtiyaç odaklı bütönlük ve dijitalleşme gibi üç ana bileşeni temel alır. Bu yaklaşım, YKY'nin "ayrışma, rekabet ve teşvik" gibi unsurlarından bir sapma olarak da görölebilir (Atmaca ve Karaçay, 2020).

Dijital çağ yönetişiminin öncüleri, bu anlayışın iki dalga halinde geliştiğini belirtmiştir. 1985-2002 dönemi YKY'nin yükseliş dönemi olarak görülürken, 2002 yılı bir kriz yılı olarak kabul edilmiş ve dijital çağ yönetişimi 2002-2010 yılları arasında birinci dalga (first wave) ve 2010 sonrası ikinci dalga (second wave) olmak üzere iki aşamada incelenmiştir. İlk dalga, internetin yaygınlaşmaya başladığı dönemi kapsarken, ikinci dalga, sosyal medyanın yaygınlaşması ve e-yönetişim faaliyetlerinin artmasıyla şekillenmiştir (Margetts ve Dunleavy, 2013).

Dijitalleşmenin hızla geliştiği günümüzde, dijital çağ yönetişimi kavramı, YKY'ye karşı dijitalleşme odaklı alternatif bir paradigma olarak öne çıkmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin devletin yapı ve işleyişinde önemli dönüşümler yarattığı vurgulanmıştır (Sarıca, 2018). Dijitalleşme, kamu yönetiminin gelişim sürecine daha hızlı bir şekilde entegre edilerek, kamu hizmetlerinin daha verimli hale gelmesi sağlanmıştır.

Dijital çağ yönetişimi, kamusal fonksiyonların yeniden koordine edilmesini, dijitalleştirilmiş yönetsel süreçlerin yaygınlaştırılmasını savunur. Buradaki temel amaç, devletin yapısını daha açık hale getirmek ve siyasi yapıdaki karmaşıklığı ortadan kaldırmaktır (Aksakaloğlu, 2018). Dijital çağ yönetişimi, merkeziyetçiliğin yerine daha çevreye açık bir yönetim anlayışı önerir ve daha şeffaf ve hesap verebilir yönetim anlayışına geçişi hedefler.

Dijital çağ yönetişiminin temel hedefi, dijitalleşme aracılığıyla devlet ve toplum arasındaki ilişkileri yeniden yapılandırmaktır. Bu yaklaşım, yeniden entegrasyon, ihtiyaç odaklı bütünlük ve

dijitalleşme gibi unsurlara dayalı olarak şekillenir ve bu hedeflere ulaşmayı amaçlar. Bazı araştırmacılar, dijital çağ yönetişimini Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışının bir devamı olarak görse de, her iki yaklaşım birçok açıdan birbirinden ayrılmaktadır. Örneğin, YKY müşteri odaklı bir yaklaşım benimserken, dijital çağ yönetişimi vatandaş odaklı bir modeli vurgular. Ayrıca, teknolojik ilerlemeler ve bilginin hızla yayılması, vatandaş-devlet ilişkilerinin yeniden şekillenmesine önemli katkı sağlar.

Bununla birlikte, dijital çağ yönetişimi bazı açılardan eksiklikler barındırmaktadır. Bunların başında, siber güvenlik önlemleri ve gizlilik haklarının korunması gelmektedir. Bu yaklaşımın etkin bir şekilde uygulanabilmesi için, öncelikle bu alanlarda güvenliğin sağlanması gerekmektedir. Ayrıca, internet altyapısının her bölgede eşit verimlilikte sağlanamaması, bazı grupların dijital hizmetlere erişiminde sorunlar yaratabilmektedir.

### **3. Türkiye'de Yeni Kamu Yönetimi: Reform Süreci Ve Dijitalleşme**

Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı, klasik bürokratik yönetim sistemlerinin hantallığını aşmak ve daha etkin, şeffaf, hesap verebilir bir yönetim modeli oluşturmak amacıyla ortaya çıkmıştır. Küresel ölçekte benimsenen bu anlayış, Türkiye'de de kamu yönetimi reform süreçlerini şekillendirmiş ve özellikle dijitalleşme odaklı yeniliklerin uygulanmasında önemli bir rol oynamıştır. Dijital teknolojilerin yönetim süreçlerine entegre edilmesiyle vatandaş odaklı hizmet sunumu, katılımcılık ve verimlilik gibi hedefler ön plana çıkarken, bu dönüşüm Türkiye'deki kamu yönetimi anlayışını hem yapısal hem de işlevsel açıdan köklü bir şekilde değiştirmiştir. Bu bağlamda, Türkiye'de yeni kamu yönetimi reform süreci ve

dijitalleşme uygulamaları, modern yönetim yaklaşımlarının somut yansımaları olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **3.1. Dijital Dönüşüm ve E-Devlet**

E-devlet platformları, Türkiye'deki kamu hizmetlerinin dijitalleşmesinde önemli bir rol oynamıştır. 2024 yılı itibarıyla, Türkiye'de E-Devlet Kapısı kullanan bireylerin sayısı 67 milyon seviyesine ulaşmıştır. Bu durum, OECD ülkeleri arasında önde gelen dijital hizmet adaptasyonlarından biri olarak kabul edilmektedir. Çeşitli uluslararası raporlara göre, Türkiye'nin dijital kamu hizmeti performansı, Avrupa ülkelerinin ortalama değerlerine yakın bir noktadadır. Vatandaşların kamu hizmetlerine daha hızlı ve şeffaf bir şekilde erişmesine olanak tanıyan bu sistem, aynı zamanda kamu hizmetlerinin hesap verebilirliğini de artırmıştır (DPT, 2003). Örneğin, Türkiye'nin başarılı e-devlet projelerinden biri olan "E-Devlet Kapısı" platformu, vatandaşların vergi ödemelerinden üniversite başvurularına kadar birçok işlemi çevrim içi gerçekleştirmesine olanak tanımıştır. 2023 yılı itibarıyla platform üzerinden yapılan hizmet sayısı 7 bin 741 olarak rapor edilmiştir. Bu, dijitalleşme sürecinin Türkiye'deki hızlı adaptasyonunu göstermektedir.

Ayrıca, "Mernis" projesi gibi nüfus bilgilerini dijitalleştiren ve kurumlar arası veri paylaşımını hızlandıran girişimler, kamu hizmetlerinin etkinliğini artırmıştır. Ancak dijitalleşme konusunda karşılaşılan başlıca sorunlar şu şekildedir:

- **Dijital Uçurum:** Teknolojik altyapının eşit seviyede gelişmemiş olması, körfez bölgelerindeki ve küçük yerleşim birimlerindeki vatandaşların e-devlet hizmetlerinden



yeterince faydalanamamasına yol açmıştır. Bu sorunu ele almak için, Türkiye'de "Ulusal Genişbant Stratejisi ve Eylem Planı" gibi projeler uygulanmıştır. Ayrıca, kırsal bölgelerde internet altyapısını güçlendirmek amacıyla Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı tarafından başlatılan geniş bant internet projeleri, vatandaşların dijital hizmetlere erişimini artırmayı hedeflemektedir. "Her Eve İnternet" kampanyası da bu kapsamda önemli bir adım olarak öne çıkmıştır.

- **Veri Güvenliği:** E-devlet sistemlerinde saklanan hassas bilgilerin güvenliğini sağlamak için yeterli önlemlerin alınması gerekmektedir (Margetts ve Dunleavy, 2013). Özellikle 2021 yılında yaşanan siber saldırılar, veri güvenliğinin kritik bir sorun olduğunu ortaya koymuştur.

### **3.2. Yerel Yönetimlerde Dönüşüm**

Yerinden yönetim anlayışı, Türkiye’de YKY reformlarının önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Yerel yönetimlerin yetkilerinin artırılmasıyla kamu hizmetlerinin daha hızlı ve etkili sunulması hedeflenmiştir. Özellikle "Akıllı Şehirler" projeleri, yerel düzeyde hizmet kalitesini artırmaya yönelik önemli adımlardan biridir. Örneğin, Konya Büyükşehir Belediyesi'nin geliştirdiği dijital trafik yönetim sistemi, şehir içi ulaşımın optimize edilmesini sağlamış ve vatandaş memnuniyetini artırmıştır. Ancak, merkezi ve yerel yönetimler arasındaki iş birliği eksiklikleri ve kaynak dağıtımındaki adaletsizlikler bu sürecin etkili bir şekilde yürütülmesini zorlaştırmaktadır (Pollitt ve Bouckaert, 2004).

Türkiye, 1980'lerden itibaren YKY ilkelerini benimsemeye başlamış, ancak bu süreç 2000'li yıllarda hız kazanmıştır. Kamu

yönetimi reformları çerçevesinde özelleştirme, performans yönetimi ve dijitalleşme gibi uygulamalar ön plana çıkmıştır.

#### 4. Genel Değerlendirme

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı, klasik kamu yönetiminin ağır bürokratik yapısını sorgulayan ve daha esnek, sonuç odaklı bir yönetim modeli sunmayı amaçlayan bir paradigma olarak önemli bir değişim dalgası başlatmıştır. KYK'nin getirdiği yenilikler, özellikle verimlilik, hesap verebilirlik ve vatandaş odaklılık gibi ilkeler doğrultusunda kamu yönetimini modernize etmeye yönelik önemli adımlar atmıştır. Öne çıkan başarılar şunlardır:

- **Vatandaş Odaklı Hizmet Sunumu:** KYK, kamu hizmetlerinde vatandaşların beklentilerini önceliklendirmiş ve onların yalnızca hizmet alıcısı değil, aynı zamanda süreçlere dahil edilen aktif paydaşlar olmasını sağlamıştır.
- **Hesap Verebilirlik ve Şeffaflık:** Özellikle dijitalleşme ve e-devlet uygulamaları sayesinde kamu kurumlarının hesap verebilirliği ve şeffaflığı artmıştır.
- **Performans ve Etkinlik Odaklılık:** Kamu yönetiminde özel sektör yöntemlerinden esinlenerek performans ölçütlerinin benimsenmesi, kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlamıştır.
- **Dijitalleşme ve Teknoloji Kullanımı:** Dijital çağın gerekliliklerini kamu yönetimine entegre etmesiyle, e-devlet gibi platformlar vatandaşların kamu hizmetlerine daha hızlı erişimini mümkün kılmıştır.

Ancak YKY'nin bazı sınırlılıkları da dikkate değerdir:

- **Eşitsizliklerin Artması:** Piyasa odaklı yaklaşım ve özelleştirme süreçleri, bazı ülkelerde sosyal adaletsizliklerin derinleşmesine yol açmıştır.
- **Hesap Verebilirlik Eksiklikleri:** Özellikle hizmet sağlayıcı ile hizmet sunucu arasındaki ayrışma, hesap verebilirliği zayıflatmış ve bazı hizmetlerin kalite düzeyinde düşüş yaşanmıştır.
- **Kültürel Uyum Sorunları:** YKY, küresel bir paradigma olarak sunulmasına rağmen, uygulandığı ülkelerin siyasi ve kültürel yapılarına yeterince uyum sağlayamaması nedeniyle farklı sonuçlar doğurmuştur.

#### 4.1. Türkiye Özelinde Değerlendirme

Türkiye, YKY anlayışını benimseme sürecinde önemli reformlar gerçekleştirmiştir. Özellikle dijitalleşme ve yerel yönetimlerin güçlendirilmesi gibi alanlarda kaydedilen ilerlemeler, Türkiye'nin YKY'den önemli ölçüde faydalandığını göstermektedir. Ancak, uygulamada karşılaşılan bazı sorunlar dikkat çekicidir:

- **Dijitalleşme Başarıları:** E-devlet platformları, vatandaşlara kamu hizmetlerini daha hızlı ve şeffaf bir şekilde sunma konusunda büyük bir başarı elde etmiştir. Ancak, dijital uçurum ve veri güvenliği gibi konularda daha fazla iyileştirme yapılması gerekmektedir.
- **Yerel Yönetimlerde Dönüşüm:** Yerel yönetimlerin güçlendirilmesiyle kamu hizmetlerinin daha etkin sunulması sağlanmıştır. Ancak, merkezi ve yerel yönetimler arasındaki

yetki paylaşımı ve kaynak dağılımı konusundaki sorunlar devam etmektedir.

- **Özelleştirme ve Kamu Yönetimi:** Ekonomik alandaki liberalizasyon ve özelleştirme politikaları, kamu sektöründeki yükü azaltmayı hedeflemiştir. Ancak, bu süreçlerde kamusal hizmetlerin erişilebilirliği ve kalitesinin azalması gibi sorunlar yaşanmıştır.

## **4.2. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Geleceği**

YKY'nin küresel ve yerel düzeydeki etkileri, daha katılımcı, şeffaf ve vatandaş odaklı bir kamu yönetimi yapısı oluşturma hedefinde ilerleme kaydedildiğini göstermektedir. Ancak, ortaya çıkan sınırlılıklar ve yeni yönetim yaklaşımları, kamu yönetiminin sürekli evrim geçiren bir alan olduğunu kanıtlamaktadır. Türkiye'de bu anlayış, özellikle dijitalleşme ve yerel yönetim reformlarıyla ileri taşınmış olsa da, sürdürülebilir bir kamu yönetimi için YKY'nin eksikliklerini giderecek daha bütüncül yaklaşımların benimsenmesi gerekmektedir.

## **Sonuç**

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışı, kamu yönetimi alanında geleneksel bürokratik yapının hantallığına ve merkeziyetçiliğine karşı bir alternatif olarak ortaya çıkmış, özellikle verimlilik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve vatandaş odaklılık gibi ilkelerle küresel ölçekte yönetim sistemlerini dönüştürmeyi amaçlamıştır. YKY'nin temel amacı, kamu sektörünü daha etkin hale getirerek vatandaşların ihtiyaçlarına hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilen, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim modeli oluşturmaktır.

YKY'nin küresel düzeydeki etkileri, birçok ülkede reform süreçlerini tetiklemiş ve kamu yönetiminde piyasa odaklı yaklaşımlar ile performans ölçüm sistemlerinin yaygınlaşmasını sağlamıştır. İngiltere, ABD, Yeni Zelanda ve Kanada gibi gelişmiş ülkelerde, YKY'nin uygulamaları büyük oranda başarılı bulunmuş, özelleştirme, deregülasyon ve yerinden yönetim gibi süreçler kamu hizmetlerinin daha etkili sunumuna katkı sağlamıştır. Ancak, gelişmekte olan ülkelerde bu anlayışın uygulanması sırasında, sosyo-ekonomik ve kültürel farklılıklar nedeniyle önemli zorluklarla karşılaşmıştır. Özellikle Afrika ve Asya'da, YKY'nin önerdiği bazı reformlar istenilen sonuçları verememiş, eşitsizliklerin artmasına ve kamu hizmetlerinin kalitesinin düşmesine yol açmıştır.

Türkiye özelinde, YKY'nin etkisi 1980'li yıllardan itibaren hissedilmeye başlanmış, ancak esas dönüşüm 2000'li yıllarda gerçekleşmiştir. Türkiye, YKY anlayışını benimseyerek kamu yönetiminde önemli reformlar yapmış; bu reformlar kapsamında dijitalleşme, özelleştirme, performans yönetimi ve yerel yönetimlerin güçlendirilmesi gibi alanlarda ilerleme kaydedilmiştir. Dijitalleşme süreçleri, Türkiye'de e-devlet uygulamalarını hızlandırmış ve vatandaşların kamu hizmetlerine erişimini kolaylaştırmıştır. E-Devlet Kapısı, vergi ödemelerinden üniversite kayıtlarına kadar geniş bir yelpazede hizmet sunarak kamu yönetiminde hesap verebilirliği artırmıştır. Ancak, dijitalleşmenin yaygınlaşmasıyla birlikte dijital uçurum ve veri güvenliği gibi sorunlar da gündeme gelmiştir.

Yerel yönetimlerde YKY'nin etkisiyle, yerinden yönetim anlayışının güçlendirilmesi hedeflenmiş, yerel yönetimlere daha fazla yetki verilerek kamu hizmetlerinin daha hızlı ve etkin

sunulması sağlanmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte, merkezi yönetim ve yerel yönetimler arasındaki iş birliği eksiklikleri ve kaynak dağıtımındaki dengesizlikler, bu reformların etkisini sınırlamıştır.

YKY'nin başarılarının yanı sıra bazı sınırlılıkları da dikkate değerdir:

1. **Eşitsizliklerin Artışı:** Özelleştirme ve piyasa odaklı yaklaşımlar, bazı ülkelerde sosyal eşitsizliklerin derinleşmesine neden olmuş, kamu hizmetlerinin eşit ve adil bir şekilde sunulmasını zorlaştırmıştır.
2. **Hesap Verebilirlik Sorunları:** Hizmet sağlayıcı ile hizmet sunucu işlevlerinin ayrışması, bazı durumlarda hesap verebilirlik mekanizmalarını zayıflatmıştır.
3. **Kültürel ve Yerel Uyum Eksiklikleri:** YKY'nin küresel bir paradigma olarak sunulmasına rağmen, yerel koşullara uyum sağlamada zorluklar yaşanmış, bu da uygulamalarda farklı sonuçlara yol açmıştır.

YKY sonrası ortaya çıkan Yeni Kamu Hizmeti, Yeni Kamu Yönetişimi, Dijital Çağ Yönetişimi, Neo-Weberyan Devlet ve Kamu Değeri Yönetimi gibi yaklaşımlar, YKY'nin eksikliklerini gidermeye yönelik önemli açılımlar sunmuş; kamu yönetiminde daha kapsayıcı, şeffaf ve katılımcı modeller geliştirme çabalarını desteklemiştir. Özellikle dijitalleşme ve yönetim odaklı paradigmlar, kamu yönetiminde vatandaşların daha etkin bir şekilde sürece katılmasını sağlamış ve hizmetlerin daha geniş bir kitleye ulaşmasına katkı sunmuştur.

## **Genel Değerlendirme ve Gelecek Perspektifi**

Kamu yönetimindeki bu dönüşüm süreci, YKY'nin küresel etkilerini ve yerel uygulama sonuçlarını anlamak açısından önemli bir dönemi işaret etmektedir. Türkiye'de bu süreç, kamu yönetiminde dijitalleşme ve yerel yönetim reformlarıyla hız kazanmış; kamu hizmetlerinin daha verimli, şeffaf ve hesap verebilir bir şekilde sunulmasına olanak sağlamıştır. Ancak, dijitalleşme ve zelleştirme süreçlerinde sosyal eşitsizlikler ve veri güvenliği gibi sorunlar devam etmektedir.

Gelecek perspektifi açısından, kamu yönetiminde daha sürdürülebilir, kapsayıcı ve yenilikçi modellerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, ülkelerin kendi yerel ihtiyaçlarını ve koşullarını dikkate alarak YKY ilkeleriyle diğer modern yaklaşımları harmanlaması önemlidir. Türkiye'de özellikle dijitalleşme, yerel yönetimlerin güçlendirilmesi ve vatandaş odaklı hizmetlerin artırılması konularında daha fazla yatırım yapılması, kamu yönetiminin gelecekte daha etkili ve kapsayıcı olmasını sağlayacaktır. YKY ve sonrasındaki paradigmlar, kamu yönetiminin sürekli bir dönüşüm ve yenilik süreci içinde olduğunu göstermektedir. Bu dönüşüm sürecinin başarılı olabilmesi için, kamu yönetiminin yalnızca piyasa odaklı yaklaşımlar yerine, toplumsal değerleri ve kamu yararını önceliklendiren bütüncül bir anlayış benimsemesi kritik bir öneme sahiptir.

## Kaynakça

Aksakaloğlu, Y. (2018). Yeni kamu yönetimi ve alternatif arayışlar. In M. A. Özer & U. Ayhan (Eds.), Kamu yönetimi tartışmaları (pp. 91–110). Gazi Kitabevi.

Atmaca, Y. & Karaçay, F. (2020). Türkiye'deki Kamu Yönetimi Reformlarında Dijitalleşme ve E-Yönetişim, *International Journal of Management and Administration*, 8, 260-280.

Ayhan, E. & Önder, M. (2017). New public service: A door to governance. *Gazi Journal of Economics and Business*, 3(2), 19–48.

Cochrane, G. (2018). Max Weber's Vision for Bureaucracy - A Casualty of World War I. Springer International Publishing, Switzerland. ISBN 978-3-319-62289-7 (eBook) Doi: 10.1007/978-3-319-62289-7.

Çiner, C. U. & Olgun, B. (2015), Neo-Weberyan Devlet: Yeni Kamu İşletmeciliği Reformları İçin Yeni Bir Tartışma, Ö. Köseoğlu, ve M. Z. Sobacı (Eds.), *Kamu Yönetiminde Paradigma Arayışları Yeni Kamu İşletmeciliği ve Ötesi içinde* (s. 205-231). Bursa: Dora Yayıncılık.

Çoban, H. & Deyneli, F. (2005). Kamuda Kalite Arttırma Çabaları ve Performansa Dayalı Bütçeleme, 23 – 27 Mayıs 2005 Maliye Sempozyumu: Türkiye'de Yeniden Mali Yapılanma, ss. 326-344.

Çolak, Ç. (2020). Kamu Yönetiminde Üçüncü Bir Paradigma İddiası: Yeni Kamu Yönetişimi Teorisi ve Uygulamaları, Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Trabzon.



Common, R. K. (1998). "Convergence and Transfer: A Review of the Globalisation of New Public Management", *International Journal of Public Sector Management*, 11(6): pp.440-50.

Demir, K. A. & Yavaş, H. (2015). A conceptual discussion on the future of public administration. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 91–113.

Denhardt, R.B. & Denhardt, J.V. (2001), *The New Public Service: Putting Democracy First*. *Nat Civic Rev*, 90: 391-400. <https://doi.org/10.1002/ncr.90410>.

Devlet Planlama Teşkilatı (2003). *Bilgi Toplumu Stratejisi: E-Devlet Uygulamaları Raporu*. Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları

Dunleavy, P. & Hood, C.C. (1994). "From Old Public Administration to New Public Management", *Public Money and Management*, 14/2, pp.9-16.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2006a). *New Public Management Is Dead Long Live Digital-Era Governance*, *Journal Of Public Administration Research And Theory*.

Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S. & Tinkler, J. (2006b). *Digital Era Governance It Corporations, The State And A Government*, Oxford University Press.

Dunn, W. & Miller, D. (2007). A critique of the new public management and the neo-weberian state: Advancing a critical theory of administrative reform. *Public Organization Review*, 7, 345–358.

Eryılmaz, B. (2011). *Kamu yönetimi*. Okutman Yayıncılık.

Eryılmaz, B. (2013). Bürokrasi ve Siyaset, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Eryılmaz, B. (2017). Bürokrasi ve Siyaset Bürokratik Devletten Etkin Yönetime, İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Fábíán, A. (2010). “New Public Management And What Comes After”, Issues Of Business And Law, Vol: 2: 36-45.

Ferlie, E., Ashburner, L., Fitzgerald, L. & Pettigrew, A. (1996). The New Public Management in Action, Oxford University Press, Oxford.

Gay, P. D. (2000). In Praise of Bureaucracy - Weber · Organization Ethics. SAGE Publications, London, ISBN 0-7619-5503-8. 15.

Geri, L. R. (2001). “New Public Management and The Reform of International Organizations”, International Review of Administrative Sciences, 67: pp.445-60.

Gerth, H. H. & Mills, C. W. (1946). From Max Weber: Essays in Sociology. Oxford University Press. 16.

Gruening, G. (2001). “Origin and Theoretical Basis of New Public Management”, International Public Management Journal, 4:pp.1-25.

Güler, B. A. (2005). Devlette Reform Yazıları, Paragraf Yayınevi, Ankara.

Henderson, A. M. & Parsons, T. (1947). Max Weber: The Theory of Social and Economic Organization. Oxford University Press.

Hood, C.C. (1991). "A Public Management for All Seasons?", *Public Administration*, 69/1, pp.3-19.

Hope, K. R. (2001). "The New Public Management: Context and Practice in Africa", *International Public Management Journal*, 4: pp.119-34.

Karkın, N. (2015). Kamu Değeri Kavramı ve Kamu Değeri Yönetiminin Kamu Yönetimi Kuramı Bağlamındaki Yeri, Ö. Köseoğlu, ve M. Z. Sobacı (Eds.), *Kamu Yönetiminde Paradigma Arayışları Yeni Kamu İşletmeciliği ve Ötesi içinde* (s. 249-273). Bursa: Dora Yayıncılık.

Köseoğlu, Ö. & Tuncer, A. (2014). Public value as a new approach in public administration: A conceptual and theoretical discussion. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(24), 145–170.

Lane, E., J. (2000). *The Public Sector*. London: Sage.

Leblebici N.D., Ömürgönülşen U. & Aydın, M. D. (2001), "Yeni Kamu İşletmeciliği Yaklaşımında Önemli Bir Araç: Toplam Kalite Yönetimi", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, Cilt 19, Sayı 1, ss. 123-135. 23.

Lin, T. (2012). "Explaining Citizens' Satisfaction With Public Service Quality in Chinese Cities 2010: Citizen-Level Predictors vs. City-Level Predictors", (İçinde) *Building Service-Oriented Government: Lessons, Challenges and Prospects*. Editör: Wu Wei, ss.145-162. ProQuest ebrary. Web. 10 August 2016, Singapore, SG: WSPC

Lord, N. (1995). First Report of the Committee on Standards of Public Life, Cmnd 2850(1), Vol. XV, No. 2, pp 1-14, (London: HMSO).

Manning, N. (2001). "The Legacy of New Public Management in Developing Countries". *International Review of Administrative Sciences*, 67(2), pp. 298–312.

Mathiasen D. G. (1999) "The New Public Management and Its Critics", *International Public Management Journal*, 2(1): pp.90-111.

Margetts, H., & Dunleavy, P. (2013). *The Second Wave Of Digital-Era Governance: A Quasi-Paradigm For Government On The Web*, Royal Society Publishing, 3, 1-17. Doi: [//doi.org/10.1098/rsta.2012.0382](https://doi.org/10.1098/rsta.2012.0382).

Mintrom, M. & Luetjens, J. (2015). *Creating Public Value: Tightening Connections Between Policy Design and Public Management*. *Policy Studies Journal*, 45(1), 1-21. Doi: [10.1111/psj.12116](https://doi.org/10.1111/psj.12116).

Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*, England: Harvard University Press.

OECD, (1995). *Governance In Transition - Public Management Reforms In OECD Countries*, Background Paper by the Secretariat, Paris.

OECD, (2000). *Recent Developments And Future Challenges In Human Resource Management In OECD Member Countries*, Background Paper by the Secretariat, Paris.

Osborne, D. & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government, How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, Plume, USA.

Osborne, S. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387.

Özer, M. A. (2018). New public management “Where?” projections for Turkey. *Türk İdare Dergisi*, (486), 259– 296.

Özer, M. A. & İrdem, İ. (2020). “Çıkmazları Karşısında” Bürokrasi ve Ötesi, Ankara: Gazi Kitabevi.

Parlak, B. & Sobacı, Z. (2012). *Ulusal ve Küresel Perspektifte Kamu Yönetimi: Teori ve Pratik*, MKM Yayınları, 4. Baskı, Bursa.

Peters, B. G. (1997). “Policy Transfer Between Governments: The Case of Administrative Reforms”, *West European Politics*, 20(4):pp.71-88.

Pollitt, C. & Bouckaert, G. (2000). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Doi: 10.1016/S0024-6301(00)00083-2.

Rose, R. (1991). “What is Lesson Drawing?”, *Journal of Public Policy*, 11(1):pp.3-30.

Sarıca, S. Ö. (2018). An evaluation on the current approaches to determining public demand. *KOSBED*, (36), 39–51.

Sobacı, M. Z. & Köseoğlu, Ö. (2015). *Yeni Kamu Yönetişimi: Birlikte Üretmenin ve İşbirliğinin Teorik Çerçevesi*, Ö. Köseoğlu, ve M. Z. Sobacı (Eds.), *Kamu Yönetiminde Paradigma Arayışları Yeni*

Kamu İşletmeciliği ve Ötesi içinde (s. 297-315). Bursa: Dora Yayıncılık.

Tanzi V. (2000). “The Role of the State and the Quality of the Public Sector”, International Monetary Fund Working Paper, Fiscal Affairs Department. ss. 1-27.

Vági, P. & E. Rimkute (2018), “Toolkit for the preparation, implementation, monitoring, reporting and evaluation of public administration reform and sector strategies: Guidance for SIGMA partners”, *SIGMA Papers*, No. 57, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/37e212e6-en>.

World Public Sector (2010) Report. “Reconstructing Public Administration after conflict: Challenges, Practices and Lessons Learned,” New York: Economic and Social Affairs, United Nations, 2010.

Yavuz, N. (2015). Dijital Çağ Yönetişimi: Kamu Yönetiminde İhtiyaç Temelli Bütünleşme Çabası, Ö. Köseoğlu, ve M. Z. Sobacı (Eds.), Kamu Yönetiminde Paradigma Arayışları Yeni Kamu İşletmeciliği ve Ötesi içinde (s. 273-297). Bursa: Dora Yayıncılık.

## BÖLÜM VII

### **Rekabetin Anatomisi: Michael Porter'ın Beş Güç Analizi ve Rekabet Avantajı Teorisiyle Stratejik Başarıya Giden Yol**

**Demet DÖNMEZ<sup>1</sup>**

#### **Giriş**

Stratejik yönetim, işletmelerin uzun vadeli başarısını sağlamak için kritik bir disiplindir ve bu alanda Michael Porter'ın çalışmaları öncü niteliktedir. Porter, 1980 yılında yayımladığı Competitive Strategy adlı eseriyle stratejik yönetim alanında devrim niteliğinde katkılarda bulunmuş, özellikle Beş Güç Analizi ve Rekabet Avantajı Teorisi ile dikkat çekmiştir (Porter, 1980). Bu modeller, işletmelerin rekabet ortamlarını anlamalarına, stratejik kararlar almalarına ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanıyan temel araçlar olarak kabul edilmektedir. Günümüzün hızla değişen iş

---

<sup>1</sup> Doç. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Osmaniye /Türkiye, Orcid: 0000-0002-5833-9088, demetdonmez@osmaniye.edu.tr

dünyasında, Porter'ın teorileri, işletmelerin sadece mevcut rekabet koşullarına yanıt vermelerini değil, aynı zamanda gelecekteki dinamikleri öngörerek proaktif stratejiler geliştirmelerini sağlar (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008).

Beş Güç Analizi, bir sektörün rekabet yoğunluğunu ve kârlılığını belirleyen beş temel faktörü inceler: yeni girenlerin tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, alıcıların pazarlık gücü, ikame ürünlerin tehdidi ve mevcut rekabetin yoğunluğu (Porter, 1980). Bu model, işletmelerin çevresel faktörleri değerlendirmelerine ve stratejik planlamalarını bu doğrultuda şekillendirmelerine olanak tanır. Rekabet Avantajı Teorisi ise, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmek için hangi stratejileri benimsemeleri gerektiğini ortaya koyar (Porter, 1985). Bu iki model birlikte, işletmelerin hem dış çevrelerini hem de iç dinamiklerini analiz ederek kapsamlı bir stratejik plan geliştirmelerine yardımcı olur. Özellikle küresel rekabetin arttığı ve teknolojik yeniliklerin hız kazandığı günümüzde, Porter'ın bu teorileri, işletmelerin sürdürülebilir büyüme ve rekabet avantajı elde etmeleri için vazgeçilmez birer rehber olarak öne çıkmaktadır (Barney & Hesterly, 2015).

Michael E. Porter, stratejik yönetim alanında yaptığı çalışmalarla tanınır ve özellikle rekabet stratejisi konusunda derinlemesine analizler sunmuştur. Porter'a göre, strateji, sadece uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi değil, aynı zamanda bu hedeflere ulaşmak için gereken eylem planlarının oluşturulmasıdır (Porter, 1980). Porter, stratejinin şirketin benzersiz kaynaklarını ve yetkinliklerini kullanarak rekabet avantajı yaratmayı amaçlaması gerektiğini savunur. Onun yaklaşımı, şirketlerin dış çevresel faktörlerini (mikro ve makro çevre) ve iç dinamiklerini (kaynaklar,



yetkinlikler, organizasyon yapısı) dikkate alarak stratejik planlamalarını şekillendirmelerini teşvik eder (Porter, 1996).

Porter, stratejik yönetimde yenilikçi bir yaklaşım benimser. Onun modelleri, işletmelerin rekabet ortamlarını derinlemesine analiz etmelerine olanak tanır ve bu analizler doğrultusunda stratejik kararlar almalarını sağlar. Porter'ın Stratejik Yönetim Yaklaşımı, işletmelerin yalnızca mevcut pazar koşullarına tepki vermelerini değil, aynı zamanda gelecekteki trendleri öngörerek proaktif stratejiler geliştirmelerini teşvik eder (Porter, 1996). Bu yaklaşım, işletmelerin dinamik ve belirsiz iş ortamlarında esnek ve uyumlu kalmalarını sağlar. Ayrıca, Porter'ın stratejik yönetim anlayışı, işletmelerin iç kaynaklarını ve yetkinliklerini en etkin şekilde kullanmalarına, böylece sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur (Barney, 1991).

Michael Porter'ın Beş Güç Analizi, bir sektörün rekabet dinamiklerini açıklamak için belirlenmiş beş temel faktörün bir arada değerlendirilmesine dayanır. Bu kapsamda, ilk olarak yeni girenlerin tehdidi, sektöre yeni firmaların katılımının ne ölçüde zor ya da kolay olduğunu belirleyerek rekabetin yoğunluğunu etkiler; zira yeni oyuncular pazara dâhil oldukça mevcut işletmelerin pazar payı ve kârlılığı baskı altına girer (Yıldırım vd., 2016). İkinci güç, tedarikçilerin pazarlık gücü, işletmelerin ihtiyaç duyduğu hammadde veya hizmetleri temin eden tarafların fiyat, kalite ve tedarik koşullarını şekillendirebilme yeteneğini ifade eder; tedarikçiler güçlü ise maliyetler artar ve kârlılık düşebilir. Üçüncü olarak alıcıların pazarlık gücü, müşterilerin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda ürün veya hizmetin fiyatını, kalitesini ve çeşitliliğini etkileme kapasitesini ortaya koyar; güçlü alıcılar, fiyatları aşağı

çekebildiği gibi daha üstün kalite ve ekstra hizmet talepleriyle de işletmeleri zorlayabilir. Dördüncü güç olan ikame ürünlerin tehdidi, aynı ihtiyacı farklı yollarla karşılayan alternatif ürünlerin varlığını ifade eder; ikame seçeneklerin yüksek olduğu durumlarda tüketiciler farklı ürünlere yönelebilir, bu da firmaları fiyat rekabetine ve maliyet azaltım stratejilerine mecbur bırakır. Son olarak, mevcut rekabetin yoğunluğu, sektörde faaliyet gösteren firmalar arasındaki çekişmenin derecesini belirler; yoğun rekabet, işletmelerin fiyatları düşürmesine, maliyet kontrolüne sıkı biçimde odaklanmasına ve kârlılığı artırmak için stratejik atılımlarda bulunmasına neden olur (Porter, 1980).

Bu beş güç, işletmelerin çevresel faktörlerini analiz etmeleri ve rekabet stratejilerini belirlemeleri açısından kritik öneme sahiptir. Beş Güç Analizi, işletmelerin sektör dinamiklerini anlamalarını, fırsatları ve tehditleri tanımlamalarını sağlar ve bu doğrultuda stratejik planlamalarını yönlendirmelerine yardımcı olur (Johnson et al., 2008).

Beş Güç Analizi, çeşitli sektörlerde farklı şekillerde uygulanabilir. Örneğin, teknoloji sektöründe yüksek yenilik hızı ve hızlı değişen tüketici tercihleri, yeni girenlerin tehdidini artırırken, ikame ürünlerin tehdidi de sürekli olarak yenilenmektedir. Bu analiz, şirketlerin bu dinamiklere uygun stratejiler geliştirmelerine yardımcı olur (Johnson et al., 2008). Bir başka örnek olarak, otomotiv sektöründe tedarikçilerin pazarlık gücü, yüksek teknoloji bileşenlerin ve tedarik zincirinin karmaşıklığı nedeniyle artabilir. Bu durum, otomobil üreticilerinin tedarikçilerle uzun vadeli ilişkiler kurmalarını ve tedarik zincirlerini optimize etmelerini gerektirebilir (Barney & Hesterly, 2015).

Ayrıca, perakende sektöründe alıcıların pazarlık gücü oldukça yüksek olabilir, çünkü tüketiciler geniş bir ürün yelpazesi arasında seçim yapabilirler ve fiyat hassasiyetleri yüksektir. Bu durumda, perakendecilerin müşteri sadakatini artırmak için farklılaşma stratejileri benimsemeleri önemlidir (Porter, 1980). Beş Güç Analizi, işletmelerin bu tür dinamikleri anlamalarını ve stratejilerini bu doğrultuda şekillendirmelerini sağlar, böylece rekabet avantajı elde etmelerine katkıda bulunur.

Michael Porter'ın Rekabet Avantajı Teorisi, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmek için benimsemeleri gereken stratejileri belirler. Porter'a göre, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için işletmelerin üç ana strateji arasından birini seçmeleri gerekir: maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma (Porter, 1985).

### **Maliyet Liderliği Stratejisi**

Bu strateji, işletmenin sektörde en düşük maliyetle üretim yapmasını ve bu maliyet avantajını fiyat rekabetinde kullanmasını öngörür. Maliyet liderliği, işletmelerin büyük ölçek ekonomilerinden yararlanmalarını, üretim süreçlerini optimize etmelerini ve maliyetlerini minimize etmelerini gerektirir. Bu strateji, fiyat hassasiyeti yüksek sektörlerde rekabet avantajı elde etmek için etkilidir (Barney, 1991). Bu strateji, işletmenin sektörde en düşük maliyetle üretim yapmasını ve bu maliyet avantajını fiyat rekabetinde kullanmasını öngörür. Maliyet liderliği, işletmelerin büyük ölçek ekonomilerinden yararlanmalarını, üretim süreçlerini optimize etmelerini ve maliyetlerini minimize etmelerini gerektirir. Bu strateji, fiyat hassasiyeti yüksek sektörlerde rekabet avantajı elde etmek için etkilidir (Barney, 1991). Maliyet liderliği stratejisini

benimseyen şirketler, genellikle geniş dağıtım ağları, ileri teknolojiler ve sıkı mali kontrol mekanizmaları kullanarak maliyetlerini düşürürler. Bu yaklaşım, şirketlerin fiyatları rekabetin altında tutmalarına ve böylece pazar paylarını artırmalarına olanak tanır. Ancak, maliyet liderliği stratejisi, sürekli maliyet düşürme çabalarını gerektirdiği için, işletmelerin verimliliklerini sürekli olarak iyileştirmeleri ve maliyet artışlarını etkin bir şekilde yönetmeleri zorunludur (Barney, 1991).

Maliyet liderliği stratejisinin başarısı, işletmenin üretim süreçlerinde ne kadar verimli olduğunu ve kaynaklarını ne kadar etkin kullandığını belirler. Büyük ölçek ekonomileri, maliyet liderliği stratejisinin temel taşlarından biridir. İşletmeler, üretim hacimlerini artırarak birim başına maliyetlerini düşürebilirler. Bu, özellikle seri üretim yapan ve standartlaştırılmış ürünler sunan şirketler için geçerlidir. Ayrıca, maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmeler, tedarik zincirlerini optimize ederek hammadde maliyetlerini düşürebilir ve lojistik süreçlerini iyileştirerek genel operasyonel maliyetleri azaltabilirler. Teknolojik yenilikler ve otomasyon da maliyet liderliği stratejisinin önemli bileşenlerindedir; bu sayede işletmeler, üretim süreçlerinde insan hatasını minimize ederken, üretkenliklerini artırabilirler (Porter, 1985).

Maliyet liderliği stratejisinin sürdürülebilir olması, işletmenin rekabet avantajını koruyabilmesi için kritik öneme sahiptir. Bu, sadece maliyetleri düşürmekle kalmayıp, aynı zamanda ürün kalitesini de korumayı gerektirir. Aksi halde, düşük maliyetlerle üretilen ürünler kalitesiz olabilir ve müşteri memnuniyetsizliğine yol açabilir. Maliyet liderliği stratejisini benimseyen şirketler, sürekli

olarak maliyetlerini izlemeli ve iyileştirmeler yapmalıdır. Ayrıca, bu stratejiyi sürdürülebilir kılmak için işletmelerin inovasyon yapımları ve üretim süreçlerini sürekli olarak geliştirmeleri gerekir. Böylece, rekabetin artması durumunda bile işletme, maliyet avantajını koruyarak pazarda güçlü bir konumda kalabilir (Barney & Hesterly, 2015). Örneğin, Walmart, maliyet liderliği stratejisini benimseyerek geniş tedarik zinciri ağı ve etkili maliyet kontrolü sayesinde perakende sektöründe önemli bir rekabet avantajı elde etmiştir..

### **Farklılaşma Stratejisi**

Farklılaşma stratejisi, ürün veya hizmetin benzersiz özellikler taşıyarak müşteri tarafından tercih edilmesini sağlar. Bu strateji, inovasyon, marka değeri, müşteri hizmetleri ve tasarım gibi unsurlar üzerinde yoğunlaşır. Farklılaşma, işletmelere yüksek fiyatlandırma yeteneği kazandırırken, müşteri sadakatini artırır (Porter, 1985). Farklılaşma stratejisi, işletmelerin rekabet avantajı elde etme çabalarında sadece ürün veya hizmetin benzersiz özellikler taşımasıyla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda bu benzersizliğin sürdürülebilir bir şekilde korunmasını da gerektirir. Bu bağlamda, farklılaşma stratejisinin başarısı, işletmenin sürekli olarak yenilik yapma kapasitesi, değişen müşteri beklentilerine hızlı adaptasyon yeteneği ve pazar trendlerini önceden tahmin edebilme becerisine bağlıdır (Porter, 1985; Bulut vd., 2017). Örneğin, teknoloji sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin, AR-GE yatırımlarını artırarak ve sürekli olarak yeni ürünler geliştirerek pazar liderliğini koruması, farklılaşma stratejisinin etkin bir şekilde uygulanmasının bir göstergesidir. Ayrıca, farklılaşma stratejisini benimseyen işletmeler, müşteri geri bildirimlerini dikkatle analiz ederek ve bu

geri bildirimlere dayalı olarak ürün veya hizmetlerinde iyileştirmeler yaparak, müşteri memnuniyetini ve sadakatini artırmayı hedeflerler. Bu süreç, işletmenin rekabetçi konumunu güçlendirirken, aynı zamanda pazar payını genişletmesine olanak tanır (Barney, 1991).

Farklılaşma stratejisinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için, işletmelerin organizasyonel yapılarında esneklik ve inovasyona yönelik bir kültür geliştirmeleri gerekmektedir. Bu, çalışanların yaratıcılığını teşvik eden ve yeni fikirlerin serbestçe ifade edilebildiği bir çalışma ortamının oluşturulmasını içerir. Ayrıca, farklılaşma stratejisi kapsamında, işletmelerin tedarik zinciri yönetiminde de yenilikçi yaklaşımlar benimsemeleri önemlidir. Örneğin, sürdürülebilir ve çevre dostu malzemelerin kullanımı, hem ürün kalitesini artırmakta hem de çevresel sorumluluk bilinciyle hareket eden tüketicilerin ilgisini çekmektedir. Bunun yanı sıra, dijital dönüşümün getirdiği yeni teknolojilerin entegrasyonu, işletmelerin operasyonel verimliliklerini artırırken, müşteri deneyimini de iyileştirmelerine yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak, farklılaşma stratejisi, sadece ürün veya hizmetin benzersiz olmasını sağlamanın ötesinde, işletmenin tüm operasyonel süreçlerinde inovasyon ve müşteri odaklılık ilkelerini benimsemesini gerektirir. Bu kapsamlı yaklaşım, işletmelerin uzun vadeli başarılarını ve sürdürülebilir rekabet avantajlarını güvence altına almalarına katkıda bulunur (Ulrich & Eppinger, 2015).

### **Odaklanma Stratejisi**

Odaklanma stratejisi, belirli bir pazar segmentine odaklanarak bu segmentte uzmanlaşmayı hedefler. Bu strateji, niş pazarların ihtiyaçlarına özel çözümler sunmayı ve rekabet avantajı elde etmeyi

amaçlar. Odaklanma stratejisi, maliyet liderliği veya farklılaşma stratejileri ile birleştirilebilir, böylece işletmeler hem maliyet avantajı hem de benzersizlik sağlayabilirler (Porter, 1985).

Farklılaşma ve maliyet liderliği, rekabet avantajı elde etmek için kullanılan iki temel stratejidir. Farklılaşma stratejisi, ürün veya hizmetin benzersiz özellikleri sayesinde müşteri bağlılığını artırmayı amaçlar. Bu strateji, inovasyon, marka değeri ve müşteri hizmetleri gibi unsurlar üzerinde yoğunlaşır. Örneğin, Apple Inc., ürünlerinde sağladığı yenilikçi tasarım ve kullanıcı deneyimi ile farklılaşma stratejisini başarılı bir şekilde uygulamıştır (Barney, 1991).

Maliyet liderliği ise, üretim maliyetlerinin minimize edilmesi ve verimliliğin artırılması yoluyla rekabet avantajı sağlamayı hedefler. Bu strateji, genellikle büyük ölçekli üretim yapan ve maliyet kontrolüne odaklanan işletmeler tarafından benimsenir. Örneğin, Walmart, geniş tedarik zinciri ağı ve maliyet optimizasyonu sayesinde perakende sektöründe maliyet liderliği stratejisini başarılı bir şekilde uygulamıştır (Porter, 1985).

Porter, bu iki stratejinin birbirine dönüştürülmesinin zor olduğunu ve genellikle "zincirleme tuzağı" olarak adlandırılan bir durum yaratabileceğini belirtir. Bir işletme hem maliyet lideri hem de farklılaşma stratejisini aynı anda benimsemeye çalışırsa, her iki stratejinin de etkili bir şekilde uygulanması zorlaşır ve rekabet avantajı kaybedilebilir (Porter, 1985).

### **Porter'ın Modellerinin Eleştirisi ve Sınırlamaları**

Porter'ın modelleri, yıllar içinde geniş çapta kabul görmüş olsa da, bazı eleştirilere de maruz kalmıştır. Özellikle dinamik ve hızlı değişen iş ortamlarında, Beş Güç Analizi ve Rekabet Avantajı

Teorisi'nin yeterli olmayabileceği savunulmaktadır. Dijital dönüşüm, küreselleşme ve teknolojik yenilikler, bu modellerin yeniden gözden geçirilmesini gerektirebilir (Barney & Hesterly, 2015). Örneğin, dijital platformların ve ağ etkilerinin yükselişi, Porter'ın beş güç modelinin bazı unsurlarını yetersiz bırakabilir. Dijital ekonomide, veri akışı ve teknolojik entegrasyon, rekabet dinamiklerini önemli ölçüde değiştirmiştir ve bu durum, geleneksel beş güç analizinin ötesine geçmeyi gerektirebilir (Bharadwaj et al., 2013).

Ayrıca, Porter'ın modelleri genellikle sabit pazar koşullarını varsayar ve bu nedenle, hızlı değişen veya belirsiz pazar koşullarında uygulanabilirlikleri sorgulanabilir. Özellikle start-up firmaları ve inovatif işletmeler, dinamik pazarlarda hızla adapte olabilmeye yetenekleri nedeniyle, Porter'ın modellerinden daha esnek stratejilere ihtiyaç duyabilirler (Tapscott, 2014).

### **Değişen Ekonomik Koşullar ve Dijital Dönüşümün Etkisi**

Günümüzün dijital ekonomisinde, veri analitiği, yapay zeka ve diğer teknolojik gelişmeler, rekabet stratejilerini yeniden şekillendirmektedir. Bu bağlamda, Porter'ın Beş Güç Modeli, dijital platformların ve ağ etkilerinin yarattığı yeni rekabet dinamiklerini tam olarak yansıtmakta yetersiz kalabilir (Bharadwaj et al., 2013). Örneğin, dijital platformlar aracılığıyla gerçekleştirilen işletmeler arası etkileşimler, geleneksel tedarikçi ve alıcı güçlerinin ötesinde yeni güç dengeleri oluşturabilir. Ayrıca, veri odaklı stratejiler ve dijital inovasyonlar, rekabet avantajını belirlemede kritik rol oynayabilirken, bu faktörler Porter'ın orijinal modellerinde yeterince ele alınmamıştır (Tapscott, 2014).



Küreselleşme de Porter'ın modellerini etkilemektedir. Küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, farklı kültürel, ekonomik ve yasal çevrelerde rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Bu durum, Beş Güç Analizi'nin uygulanmasını karmaşıklaştırabilir ve ek faktörlerin değerlendirilmesini gerektirebilir (Barney & Hesterly, 2015). Ayrıca, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk gibi konular, rekabet stratejilerinde giderek daha önemli hale gelmektedir ve bu faktörler, Porter'ın rekabet avantajı teorisine yeni boyutlar kazandırmaktadır (Porter & Kramer, 2011).

### **Porter Modellerinin Geleceği**

Teknolojik yenilikler ve küresel entegrasyon, Beş Güç Analizinin uygulanış biçimini etkilemektedir. Özellikle dijital platformların yükselişi, tedarik zinciri yönetimini ve müşteri ilişkilerini kökten değiştirmektedir. Bu değişiklikler, Porter'ın modelini güncelleme ve adaptasyon gerektirebilir. Örneğin, dijital platformlar, alıcıların pazarlık gücünü artırırken, aynı zamanda yeni girenlerin pazar engellerini düşürebilir. Bu durum, Beş Güç Analizi'ne ek faktörler eklemeyi veya mevcut güçlerin dinamiklerini yeniden değerlendirmeyi gerektirebilir (Tapscott, 2014).

Küreselleşme de Beş Güç Analizinin evrimine katkıda bulunmaktadır. Küresel pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler, farklı ekonomik ve kültürel koşullarda rekabet etmek zorunda kalmaktadır. Bu durum, tedarikçilerin ve alıcıların pazarlık gücünü etkileyebilir ve yeni girenlerin tehdidini artırabilir. Ayrıca, küresel ölçek ekonomileri ve uluslararası ticaret anlaşmaları, rekabetin yoğunluğunu ve ikame ürünlerin tehdit seviyelerini değiştirebilir (Barney & Hesterly, 2015).

Yenilikler, rekabet stratejilerini şekillendirmede kritik rol oynamaktadır. Yapay zeka, makine öğrenimi ve büyük veri analitiği gibi teknolojiler, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerini kolaylaştırmaktadır. Bu teknolojiler, işletmelerin müşteri ihtiyaçlarını daha iyi anlamalarını, operasyonel verimliliklerini artırmalarını ve yenilikçi ürünler geliştirmelerini sağlar. Bu bağlamda, Porter'ın modelleri, teknolojik yeniliklerin etkisini daha kapsamlı bir şekilde değerlendirebilecek şekilde genişletilebilir (Bharadwaj et al., 2013).

### **Rekabetin Evrimi ve Yeni Stratejik Yaklaşımlar**

Rekabet stratejileri, sürekli olarak evrilmektedir. Günümüzde, sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk ve etik değerlere önem veren stratejiler, rekabet avantajının yeni boyutlarını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, Porter'ın modelleri, bu yeni dinamikleri kapsayacak şekilde genişletilebilir ve geliştirilebilir. Örneğin, sürdürülebilir rekabet avantajı, sadece maliyet ve farklılaşma stratejileriyle değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal sorumluluklarla da ilişkilidir (Akın vd, 2016). İşletmeler, sürdürülebilirlik odaklı stratejiler geliştirerek, hem çevresel hem de sosyal açıdan sorumlu hareket edebilirler ve bu sayede rekabet avantajı elde edebilirler (Porter & Kramer, 2011).

Yeni stratejik yaklaşımlar arasında, dijital dönüşüm, ağ etkileri ve platform stratejileri öne çıkmaktadır. Dijital platformlar, işletmelerin müşteri etkileşimlerini ve tedarik zinciri yönetimlerini yeniden yapılandırmalarına olanak tanır. Ağ etkileri ise, işletmelerin kullanıcı tabanlarını genişleterek rekabet avantajı elde etmelerini sağlar. Bu yeni stratejik yaklaşımlar, Porter'ın geleneksel modellerine ek olarak değerlendirilmelidir (Tapscott, 2014).

## Sonuç

Michael Porter'ın geliştirdiği Beş Gc Analizi ve Rekabet Avantajı Teorisi, stratejik yönetim alanında kalıcı bir etki bırakmıştır. Bu modeller, işletmelerin rekabet ortamlarını anlamaları ve sürdürülebilir stratejiler geliştirmeleri açısından temel bir ereve sunmaktadır. Porter'ın çalışmaları, stratejik yönetim disiplininin temellerini atmış ve işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri için gerekli araçları sağlamıştır (Porter, 1980; 1985).

Porter'ın modelleri, işletmelerin çevresel faktörleri ve iç dinamikleri değerlendirmelerine olanak tanırken, aynı zamanda stratejik planlamalarını bu değerlendirmeler doğrultusunda şekillendirmelerini sağlar. Bu sayede, işletmeler hem kısa vadeli hedeflere ulaşabilir hem de uzun vadeli sürdürülebilir büyüme sağlayabilirler. Porter'ın stratejik yönetim yaklaşımları, günümüzün hızla değerışen iş ortamında bile geçerliliğini korumakta ve işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine katkıda bulunmaktadır (Johnson et al., 2008).

İşletmelerin, Porter'ın modellerini etkili bir şekilde kullanabilmeleri için sürekli olarak çevresel faktörleri izlemeleri ve stratejilerini bu doğrultuda güncellemeleri gerekmektedir. Beş Gc Analizi'nin dinamik doğası, işletmelerin sürekli olarak sektör dinamiklerini değerlendirmelerini ve rekabet stratejilerini buna göre ayarlamalarını gerektirir. Ayrıca, diğital dönüşüm ve küreselleşme gibi güncel trendleri dikkate alarak, modelleri adapte etmek ve yenilikçi stratejiler geliştirmek önemlidir (Barney & Hesterly, 2015).

Porter'ın Rekabet Avantajı Teorisi, işletmelerin maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerinden birini seçerek rekabet avantajı elde etmelerini sağlar. Ancak, bu stratejilerin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için işletmelerin kendi iç kaynaklarını ve yetkinliklerini doğru bir şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir. Ayrıca, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için işletmelerin inovasyon, müşteri odaklılık ve operasyonel mükemmeliyet gibi unsurlara odaklanmaları önemlidir (Barney, 1991; Porter, 1985).

Michael Porter'ın Beş Güç Analizi ve Rekabet Avantajı Teorisi, işletmelerin rekabet ortamlarını anlamaları ve stratejik avantaj elde etmeleri için vazgeçilmez araçlar sunmaktadır. Bu modellerin sürekli olarak güncellenmesi ve adapte edilmesi, işletmelerin dinamik iş ortamlarında başarılı olmalarını sağlamaktadır.

## Kaynakça

Akın, S., Gül, Z., & Yıldırım, U. (2016). A Theoretical Analysis Upon The Environmental Health And Justice Issue: A Case Study For A Comparison Between G20's Unitary And Federal Members. *International Journal of Sustainable Development And World Policy*, 5(2), 26-38.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson.

Bulut, Y., Akın, S., & Kara, M. (2017). Afet yönetiminde kapasite geliştirmenin önemi ve Hatay açısından bir değerlendirme. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(4).

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy and value creation: Framing the dynamic cycle of control points. *MIS Quarterly*, 37(2), 537-564.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Prentice Hall.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon And Schuster.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Tapscott, D. (2014). *The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. McGraw-Hill.

Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. (2015). *Product Design and Development*. McGraw-Hill Education.

Yıldırım, U., Akin, S., Gül, Z., & Çiçek, Y. (2016). A Review on EU Transportation Projects within the Case of Turkey for European Union Regional Development Policy. *International Journal of Sustainable Development*, 5(1), 1-11..

## BÖLÜM VIII

### **Stratejik Düşüncenin Evrimi: Henry Mintzberg'in Dinamik ve Öğrenme Odaklı Strateji Yaklaşımları ile Örgütsel Yapının Yeniden Şekillenmesi**

**Demet DÖNMEZ<sup>1</sup>**

#### **Giriş**

Stratejik yönetim, günümüzün hızla değişen iş ortamında örgütlerin sürdürülebilir başarısı için kritik bir rol oynamaktadır. Geleneksel strateji oluşturma yaklaşımları genellikle planlamaya dayalı, sabit ve öngörülebilir süreçler olarak tanımlansa da, iş dünyasının dinamik yapısı bu yaklaşımların yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, Henry Mintzberg'in stratejik yönetim süreçlerine getirdiği yenilikçi bakış açıları, örgütsel yapıların ve strateji oluşturma süreçlerinin daha esnek, dinamik ve öğrenme odaklı bir yapıya bürünmesini sağlamıştır.

---

<sup>1</sup> Doç. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Osmaniye /Türkiye, Orcid: 0000-0002-5833-9088, demetdonmez@osmaniye.edu.tr

Henry Mintzberg, stratejiyi yalnızca önceden belirlenmiş planlar doğrultusunda şekillendirmek yerine, örgütlerin sürekli olarak çevresel değişikliklere uyum sağlayabilen, öğrenme süreçlerini içine alan ve esnek stratejiler geliştiren yapılar olarak görmüştür. Onun bu yaklaşımı, stratejik düşüncenin statik bir planlamadan ziyade, sürekli evrilen ve örgüt içi öğrenme mekanizmalarıyla desteklenen dinamik bir süreç olduğunu vurgulamaktadır. Mintzberg'in bu perspektifi, stratejik planlama ile stratejik düşünce arasındaki temel farkları anlamada ve uygulamada önemli bir dönüm noktası oluşturmuştur.

Bu çalışmada, Henry Mintzberg'in stratejik yönetim süreçlerine katkıları detaylı bir şekilde incelenecek ve onun dinamik ile öğrenme odaklı strateji yaklaşımlarının örgütsel yapılar üzerindeki etkileri değerlendirilecektir. Ayrıca, Mintzberg'in strateji oluşturmadaki süreklilik ve esneklik ilkelerinin, günümüzün belirsiz ve hızlı değişen iş ortamında örgütlerin rekabet avantajı elde etmesine nasıl katkı sağladığı ele alınacaktır. Bu sayede, stratejik düşüncenin evrimi sürecinde Mintzberg'in rolü ve önemi daha iyi anlaşılacak, örgütsel yapıların yeniden şekillenmesinde stratejik yönetimin dinamik doğası ortaya konulacaktır.

Mintzberg'in stratejik yönetim konusundaki çalışmaları, sadece akademik literatüre değil, aynı zamanda uygulayıcı yöneticilere de rehberlik ederek, strateji oluşturma süreçlerinin daha etkili ve adaptif hale getirilmesine katkıda bulunmuştur. Bu analiz, Mintzberg'in teorik katkılarını ve pratik uygulamalarını göz önünde bulundurarak, stratejik yönetimin güncel yaklaşımlarını anlamada ve geliştirmede önemli bir kaynak sunmayı amaçlamaktadır. Mintzberg'in strateji perspektifi, stratejik yönetimin statik bir



planlama sürecinden ziyade sürekli evrilen dinamik bir süreç olduğunu vurgular. Mintzberg (1987), stratejiyi sadece planlanmış bir dizi adım olarak görmek yerine, örgütlerin çevresel değişikliklere uyum sağlama kapasitesi olarak tanımlar. Bu yaklaşım, stratejinin sabit bir hedefe yönelik değil, sürekli bir öğrenme ve adaptasyon süreci olduğunu öne sürer. Mintzberg'in bu görüşü, stratejik yönetimde esneklik ve adaptasyonun önemini vurgulayarak, geleneksel planlama yaklaşımlarının ötesine geçmeyi amaçlar (Mintzberg, 1987).

Dinamik süreçler, Mintzberg'in strateji perspektifinde merkezi bir rol oynar. Strateji, örgüt içindeki etkileşimler, karar alma süreçleri ve çevresel faktörler tarafından şekillendirilir. Bu dinamik süreçler, stratejinin sabit kalmasını engeller ve örgütün sürekli olarak yenilik yapmasını teşvik eder. Mintzberg'e göre, strateji oluşturma süreci, örgütsel öğrenme ve bilgi paylaşımı yoluyla sürekli gelişir (Mintzberg, 1994). Bu da örgütlerin değişen koşullara hızlı bir şekilde yanıt verebilmesini sağlar (Bulut ve Akın, 2018).

Örgütsel yenilik, Mintzberg'in strateji perspektifinde stratejinin önemli bir bileşeni olarak yer alır. Yenilik, stratejik süreçlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan ve örgütün rekabet avantajını sürdürülebilir kılan bir faktördür. Mintzberg, yeniliğin sadece yeni ürünler veya hizmetler geliştirmekle sınırlı olmadığını, aynı zamanda örgütsel yapılar ve süreçlerde de sürekli iyileştirmeyi içerdiğini belirtir (Mintzberg, 1990). Bu bağlamda, stratejik yönetim süreçlerinde yenilikçilik, örgütün adaptasyon yeteneğini artırır ve uzun vadeli başarısını destekler.

Mintzberg'in strateji perspektifi, stratejik yönetimde dinamik süreçler ve örgütsel yeniliğin entegrasyonunu öne çıkararak, stratejinin sürekli olarak yeniden değerlendirilmesi ve geliştirilmesini teşvik eder. Bu yaklaşım, örgütlerin sadece mevcut durumu korumak yerine, gelecekteki belirsizliklere ve fırsatlara proaktif bir şekilde yanıt vermelerini sağlar. Mintzberg'in çalışmaları, stratejik yönetimin esnek ve adaptif yapısını benimseyen örgütlerin, rekabet avantajı elde etme ve sürdürme konusunda daha başarılı olabileceğini göstermektedir (Mintzberg, 2009).

### **Öğrenme Odaklı Stratejiler: Henry Mintzberg'in Stratejik Yönetimdeki Rolü**

Henry Mintzberg'in stratejik yönetim alanındaki en önemli katkılarından biri, öğrenme odaklı stratejilerin önemini vurgulamasıdır. Mintzberg (1994), stratejinin sadece planlanmış adımlar dizisi olmadığını, aynı zamanda örgütlerin çevresel değişikliklere uyum sağlamak için sürekli olarak öğrendiği ve adapte olduğu bir süreç olduğunu belirtir (Bulut vd., 2017). Bu yaklaşım, örgütlerin dinamik ve belirsiz ortamlarda daha esnek ve etkili stratejiler geliştirmelerini sağlar. Öğrenme odaklı stratejiler, örgütlerin bilgi toplama, analiz etme ve uygulama süreçlerinde sürekli iyileşme ve adaptasyon gerektirir (Mintzberg, 1994).

Mintzberg'in öğrenme odaklı strateji yaklaşımı, stratejik yönetimde deneyim ve bilgi paylaşımının merkezi bir rol oynamasını öngörür. Strateji oluşturma sürecinde, örgüt içindeki bireylerin ve ekiplerin bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları teşvik edilir. Bu sayede, stratejik kararlar daha kapsamlı ve bilgilendirici hale gelir. Mintzberg, bu sürecin örgütsel öğrenmeyi teşvik ettiğini ve

stratejinin örgüt içinde kolektif bir çaba olarak geliştirilmesine olanak tanıdığıını savunur (Mintzberg, 1990).

Öğrenme odaklı stratejiler, örgütlerin stratejik esneklik kazanmalarına yardımcı olur. Mintzberg'e göre, stratejinin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve adapte edilmesi, örgütlerin değişen koşullara hızlı bir şekilde yanıt verebilmesini sağlar. Bu esneklik, örgütlerin belirsizlik ve karmaşıklıkla başa çıkmalarına yardımcı olurken, aynı zamanda stratejik hedeflere ulaşmada daha etkili olmalarını sağlar (Mintzberg, 2009). Öğrenme odaklı stratejiler, stratejik planlamanın ötesine geçerek, stratejinin sürekli evrim geçiren bir süreç olduğunu ortaya koyar.

Mintzberg'in öğrenme odaklı strateji yaklaşımı, stratejik yönetimde yenilikçi düşüncenin ve sürekli gelişimin önemini vurgular. Bu yaklaşım, örgütlerin sadece mevcut durumu korumak yerine, gelecekteki fırsatları ve tehditleri proaktif bir şekilde değerlendirmelerini sağlar. Mintzberg'in çalışmaları, stratejik yönetimin daha dinamik, adaptif ve öğrenmeye dayalı bir süreç olarak yeniden tanımlanmasına katkıda bulunmuş ve bu sayede örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmuştur (Mintzberg, 1994).

### **Stratejik Yönetimde Esneklik: Mintzberg'in Dinamik Yaklaşımları ve Örgütsel Yapılar**

Henry Mintzberg'in stratejik yönetim alanındaki çalışmaları, esnek ve dinamik yaklaşımların örgütsel yapı ve strateji geliştirme süreçlerinde ne kadar kritik olduğunu göstermektedir. Mintzberg (1987), örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlayabilmeleri için esnek yapılar ve stratejik yaklaşımlar benimsemeleri gerektiğini

savunur. Geleneksel, hiyerarşik ve katı örgütsel yapılar yerine, daha esnek ve adaptif yapılar, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırır. Bu esneklik, stratejik karar alma süreçlerinin hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleşmesini destekler (Mintzberg, 1987).

Mintzberg'in dinamik yaklaşımları, stratejik yönetimin sadece üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda olmadığı, tüm örgüt üyelerinin katılımını gerektirdiği anlayışına dayanır. Stratejik esneklik, örgüt içinde bilgi paylaşımı, iletişim ve işbirliğini teşvik eden bir kültür oluşturmayı içerir. Bu yaklaşım, stratejinin sürekli olarak gözden geçirilmesini ve gerektiğinde hızlı bir şekilde revize edilmesini sağlar. Mintzberg'e göre, böyle bir stratejik esneklik, örgütlerin beklenmedik değişikliklere ve belirsizliklere karşı daha dirençli olmalarını sağlar (Mintzberg, 1994).

Dinamik stratejik yaklaşımlar, örgütsel yapılar üzerinde de önemli etkiler yaratır. Mintzberg (1990), esnek stratejilerin desteklenebilmesi için örgütlerin yapısal olarak da esnek olması gerektiğini belirtir. Bu, daha yatay ve matris yapılarının benimsenmesi, merkezîyetçi kontrolün azaltılması ve daha fazla otonomi ile ekip çalışmasının teşvik edilmesi anlamına gelir. Bu tür yapılar, stratejik esnekliği artırarak, örgütlerin değişen koşullara hızlı bir şekilde uyum sağlamalarına olanak tanır (Mintzberg, 1990).

Mintzberg'in stratejik yönetimde esneklik ve dinamik yaklaşımlarının önemi, günümüzün hızlı değişen iş ortamında daha da belirginleşmiştir. Teknolojik gelişmeler, küresel rekabet ve değişen müşteri beklentileri, örgütlerin sürekli olarak stratejilerini gözden geçirmelerini ve adapte olmalarını gerektirmektedir. Mintzberg'in çalışmaları, bu tür koşullarda stratejik yönetimin nasıl

daha esnek ve dinamik hale getirilebileceğine dair değerli içgörüler sunmakta ve örgütlerin sürdürülebilir başarısını desteklemektedir (Mintzberg, 2009).

### **Henry Mintzberg ile Stratejik Düşüncenin Dönüşümü: Sürekli Öğrenme ve Stratejik Esneklik**

Henry Mintzberg, stratejik düşüncenin dönüşümüne yaptığı katkılarla, stratejik yönetimin daha dinamik ve öğrenme odaklı bir süreç olarak yeniden tanımlanmasına öncülük etmiştir. Mintzberg (1994), stratejinin sabit bir planlama süreci olmaktan çıkıp, sürekli öğrenme ve adaptasyon gerektiren bir süreç haline gelmesi gerektiğini savunur. Bu yaklaşım, stratejik düşüncenin statik bir hedef belirleme sürecinden ziyade, örgütlerin çevresel değişikliklere uyum sağlama kapasitesini geliştirmeyi amaçlar. Mintzberg'in bu görüşü, stratejik yönetimin daha esnek ve adaptif hale gelmesini teşvik eder.

Sürekli öğrenme, Mintzberg'in stratejik düşünce dönüşümündeki merkezi bir kavramdır. Mintzberg (1990), örgütlerin stratejik yönetim süreçlerinde sürekli öğrenmeyi benimsemelerinin, stratejik karar alma süreçlerini iyileştirdiğini ve örgütlerin çevresel değişikliklere daha hızlı yanıt vermelerini sağladığını belirtir (Akın & Bulut, 2019). Sürekli öğrenme, örgüt içinde bilgi paylaşımını, deneyimlerin değerlendirilmesini ve yeni bilgilerin stratejik karar süreçlerine entegre edilmesini içerir. Bu sayede, stratejik yönetim süreçleri daha esnek ve adaptif hale gelir (Mintzberg, 1994).

Stratejik esneklik, Mintzberg'in stratejik düşünce dönüşümündeki bir diğer önemli unsurdur. Mintzberg (1987),

stratejik esnekliğin, örgütlerin stratejik planlarını gerektiğinde hızlı bir şekilde revize edebilme kapasitesini ifade ettiğini belirtir. Bu esneklik, stratejik yönetim süreçlerinin çevresel değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlamasını ve stratejik hedeflerin yeniden değerlendirilmesini mümkün kılar. Stratejik esneklik, aynı zamanda örgütlerin beklenmedik fırsatları değerlendirmelerine ve tehditlere karşı proaktif önlemler almalarına olanak tanır (Mintzberg, 2009).

Mintzberg'in stratejik düşüncenin dönüşümüne yönelik çalışmaları, stratejik yönetimin sadece üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda olmadığı, tüm örgüt üyelerinin katılımını gerektiren bir süreç olduğunu ortaya koyar. Bu yaklaşım, stratejik yönetimin daha demokratik ve katılımcı bir yapıya sahip olmasını sağlar. Mintzberg (1990), stratejik düşüncenin örgüt içinde yaygınlaşmasının, stratejik kararların daha kapsamlı ve bilgilendirici olmasını sağladığını ve örgütün genel performansını artırdığını vurgular. Bu şekilde, Mintzberg'in çalışmaları, stratejik düşüncenin sürekli öğrenme ve esneklik temelleri üzerine inşa edilmesine katkıda bulunmuş ve stratejik yönetimin daha dinamik bir süreç olarak kabul edilmesini sağlamıştır (Jemine, 2023).

### **Dinamik Strateji Süreçleri ve Örgütsel Yeniden Yapılanma: Mintzberg'in Yaklaşımları**

Henry Mintzberg'in dinamik strateji süreçleri ve örgütsel yeniden yapılanma konusundaki yaklaşımları, stratejik yönetimin sürekli değişen iş ortamına uyum sağlama kapasitesini artırmayı amaçlar. Mintzberg (1987), stratejinin statik bir planlama süreci değil, sürekli olarak evrilen ve yeniden şekillenen bir süreç olduğunu belirtir. Bu dinamik süreçler, örgütlerin çevresel değişikliklere uyum

sağlamalarını ve stratejik hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırır. Mintzberg'in bu yaklaşımı, stratejik yönetimde esneklik ve adaptasyonun önemini vurgulayarak, örgütlerin sürdürülebilir başarısını destekler (Morgan, 1979).

Örgütsel yeniden yapılanma, Mintzberg'in stratejik yönetim anlayışında önemli bir yer tutar. Mintzberg (1990), örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri için zaman zaman yapısal değişiklikler yapmaları gerektiğini savunur. Bu yeniden yapılanma süreçleri, örgütsel yapının stratejik hedeflerle uyumlu hale getirilmesini sağlar ve stratejik esnekliği artırır. Mintzberg'e göre, örgütsel yeniden yapılanma sadece yapısal değişiklikleri değil, aynı zamanda örgüt kültüründe ve iş süreçlerinde de iyileştirmeleri içerir. Bu sayede, örgütler daha dinamik ve adaptif hale gelir (Mintzberg, 1994).

Dinamik strateji süreçleri, örgütsel yeniden yapılanmanın sürekli bir parçası olarak görülmelidir. Mintzberg (2009), stratejinin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve gerektiğinde revize edilmesinin, örgütlerin stratejik hedeflere ulaşmada daha esnek ve etkili olmalarını sağladığını belirtir. Bu süreç, örgütlerin çevresel değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt vermelerini ve stratejik hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırır. Mintzberg'in dinamik strateji süreçleri, stratejik yönetimin sürekli olarak evrilen bir süreç olduğunu ve örgütlerin bu süreçte esnek ve adaptif olmaları gerektiğini vurgular (Mintzberg, 2009).

Mintzberg'in dinamik strateji süreçleri ve örgütsel yeniden yapılanma yaklaşımları, stratejik yönetimin daha esnek, adaptif ve öğrenmeye dayalı bir süreç olarak yeniden tanımlanmasına katkıda

bulunmuştur (Sedra & Wissal, 2024). Bu yaklaşımlar, örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşırken çevresel değişikliklere uyum sağlamalarını ve sürekli olarak yenilik yapmalarını teşvik eder. Mintzberg'in çalışmaları, stratejik yönetimin dinamik doğasını ve örgütsel yeniden yapılanmanın stratejik başarının önemli bir bileşeni olduğunu ortaya koyarak, modern stratejik yönetim literatürüne değerli katkılar sunmuştur (Mintzberg, 1987).

## **Sonuç**

Henry Mintzberg'in stratejik yönetim alanındaki çalışmaları, modern örgütlerin karşılaştığı dinamik ve belirsiz iş ortamında strateji oluşturma süreçlerinin yeniden düşünülmesine öncülük etmiştir. Mintzberg, stratejiyi sadece planlanmış bir dizi adım olarak görmek yerine, örgütlerin sürekli olarak çevresel değişikliklere uyum sağlayabilen, öğrenme odaklı ve esnek stratejiler geliştiren yapılar olarak tanımlamıştır (Mintzberg, 1994). Bu yaklaşım, geleneksel stratejik planlama modellerinin sınırlamalarını aşarak, örgütlerin daha adaptif ve yenilikçi olmasını mümkün kılmıştır. Mintzberg'in dinamik strateji perspektifi, stratejik yönetimin statik bir süreçten ziyade, sürekli evrilen ve örgüt içi öğrenme mekanizmalarıyla desteklenen bir süreç olduğunu vurgulamaktadır.

Mintzberg'in öğrenme odaklı strateji yaklaşımları, örgütlerin stratejik esneklik kazanmalarına ve değişen çevresel koşullara hızlı bir şekilde yanıt verebilmelerine olanak tanımıştır. Öğrenme odaklı stratejiler, bilgi paylaşımı, deneyimlerin değerlendirilmesi ve yeni bilgilerin stratejik karar süreçlerine entegre edilmesini gerektirmektedir (Mintzberg, 1990). Bu süreç, stratejik yönetimin sadece üst düzey yöneticilerin sorumluluğunda olmadığı, tüm örgüt



üyelerinin katılımını gerektiren demokratik ve katılımcı bir yapıya dönüşmesini sağlamıştır. Sonuç olarak, Mintzberg'in stratejik düşünce dönüşümü, örgütlerin daha esnek, adaptif ve öğrenmeye dayalı stratejiler geliştirmelerini desteklemiş ve bu sayede sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine katkıda bulunmuştur.

Stratejik yönetimde esneklik ve dinamik yaklaşımlar, Mintzberg'in örgütsel yapıların yeniden şekillenmesine yönelik katkılarıyla daha da güçlenmiştir. Mintzberg (1987), örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlayabilmeleri için esnek yapılar ve stratejik yaklaşımlar benimsemeleri gerektiğini belirtmiştir. Bu esneklik, daha yatay ve matris yapılarının benimsenmesi, merkeziyetçi kontrolün azaltılması ve ekip çalışmasının teşvik edilmesi gibi yapısal değişiklikleri içermektedir. Böylelikle, örgütler stratejik hedeflerine ulaşırken daha hızlı ve etkili kararlar alabilmekte, yenilikçilik ve adaptasyon süreçlerini optimize edebilmektedirler (Amalia & Mohammad, 2023). Mintzberg'in bu yaklaşımı, modern örgütlerin karmaşık ve değişken iş ortamlarında daha dirençli ve rekabetçi olmalarını sağlamıştır (Mintzberg, 2009).

Dinamik strateji süreçleri ve örgütsel yeniden yapılanma konusundaki Mintzberg'in yaklaşımları, stratejik yönetimin sürekli değişen iş ortamına uyum sağlama kapasitesini artırmayı hedeflemektedir. Mintzberg (1990), stratejinin sürekli olarak gözden geçirilmesi ve gerektiğinde revize edilmesinin, örgütlerin stratejik hedeflere ulaşmada daha esnek ve etkili olmalarını sağladığını vurgulamıştır. Bu süreç, örgütlerin çevresel değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt vermelerini ve stratejik hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. Mintzberg'in dinamik strateji süreçleri, stratejik yönetimin sürekli olarak evrilen bir süreç olduğunu ve örgütlerin bu

süreçte esnek ve adaptif olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, Mintzberg'in çalışmaları, stratejik yönetimin dinamik doğasını ve örgütsel yeniden yapılanmanın stratejik başarının önemli bir bileşeni olduğunu göstermektedir (Mintzberg, 1987).

Henry Mintzberg'in stratejik yönetim süreçlerine getirdiği yenilikçi bakış açıları, örgütsel yapıların ve strateji oluşturma süreçlerinin daha esnek, dinamik ve öğrenme odaklı bir yapıya bürünmesini sağlamıştır. Mintzberg'in çalışmaları, stratejik düşüncenin evriminde önemli bir dönüm noktası olmuş ve stratejik yönetimin daha adaptif, esnek ve öğrenmeye dayalı bir süreç olarak yeniden tanımlanmasına katkıda bulunmuştur. Bu yaklaşım, modern örgütlerin karmaşık ve hızlı değişen iş ortamında sürdürülebilir başarı elde etmelerini desteklemekte ve stratejik yönetimin gelecekteki gelişimine ışık tutmaktadır. Mintzberg'in teorik ve pratik katkıları, stratejik yönetimin hem akademik literatürde hem de uygulayıcı yöneticiler arasında daha geniş bir kabul görmesini sağlamış ve örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerinde kritik bir rol oynamıştır (Mintzberg, 2009).

## Kaynakça

Akın, S., & Bulut, Y. (2019). European Populism and Its Ties with Localism. *Kent Akademisi*, 12(4), 670-681

Amalia, S. I., & Mohammad, W. (2023). Mintzberg's 5Ps Strategic Management Model at Yuda Curtain Shop. Himeka: Journal of Interdisciplinary Social Sciences, 1(1), 83-89..

Bulut, Y., Akın, S., & Kahraman, Ö. F. (2017). Kamu politikalarının oluşturulmasında sivil toplum kuruluşlarının etkisi. *Strategic Public Management Journal*, 3(6), 23-34

Bulut, Y., & Akın, S. (2018). An evaluation on new governmental system discussions and system proposals in Turkey. *Strategic Public Management Journal*, 4(7), 13-26

Jemine, G. (2023). *Organizing collective action in ephemeral online environments: from Mintzberg to r/place*. In Organizations, Artifacts & Practices (OAP) 13th Workshop.

Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24

Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 11(Special Winter issue), 171-195.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.

Morgan, G. (1979). Response to Mintzberg. *Administrative Science Quarterly*, 137-139.

Sedra, H., & Wissal, W. (2024). *Management control and performance management in Moroccan public hospitals*. HAL.

## BÖLÜM IX

### Kamu Yönetiminde Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ve Afet Politikaları İlişkisi

**Bektaş SARI<sup>1</sup>**

#### Giriş

Afetler her geçen gün sıklık ve şiddeti artan, birey ve toplumu olumsuz etkileyen ve ülkelerin kalkınma politikalarına zarar veren olaylar olarak karşımıza çıkmaktadır. Birleşmiş Milletler Afet Risk Azaltma Ofisi (UNDRR), afetleri can kaybına, yaralanmalara ve günlük yaşamda önemli aksamalara neden olan olaylar olarak nitelendirmektedir (UNDRR, 2023). Uluslararası Afet Veritabanı'na göre (EM-DAT), 2023 yılında dünyada 399 afet olayı meydana gelmiştir. Bu afetlerden dolayı 86 binden fazla insan yaşamını yitirmiş, 93 milyondan fazla insan da olumsuz olarak etkilenmiştir. Yine aynı rapora göre 2023 yılında, dünyada afetlerden kaynaklanan

---

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr. Ege Üniversitesi, İzmir/Türkiye, [bektas.sari@ege.edu.tr](mailto:bektas.sari@ege.edu.tr). ORCID: 0000-0002-2886-5570

ekonomik zarar 202 milyar ABD dolarına ulaşmıştır. Meydana gelen afetler çoğunlukla, sıcak hava dalgaları, seller, kuraklıklar ve depremler gibi olaylardan kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır. Avrupa'da aşırı sıcaklıklar nedeniyle can kayıpları yaşanırken, Afrika'da yaklaşık 89 milyon kişi kuraklıktan etkilenmiştir. 2022'deki ölüm sayısı 2021'dekinin üç katına çıkarak 2016'dan bu yana en yüksek ölüm sayısının yaşandığı yıl olmuştur. Ayrıca 6 Şubat 2023 tarihinde meydana gelen Kahramanmaraş Depremlerinde 50 binden fazla insan hayatını kaybetmiş ve bu afet 2023 yılının en fazla can kaybına neden olan afeti olarak kayıtlara geçmiştir (EM-DAT, 2024).

Birleşmiş Milletler (BM) kurulduktan sonra, dünyada afetler ile mücadele konusunda çeşitli çalışmaların yapılması ve politikaların üretilmesi gerektiği fikri ortaya çıkmaya başlamıştır. İlk olarak 1962 yılında İran'da meydana gelen Buyin-Zara Depremi, daha sonra Yugoslavya, Küba, Dominik Cumhuriyeti, Haiti ve Jamaika gibi ülkelerde meydana gelen afetler, uluslararası kamuoyunun afetler konusunda çalışmalar yapması gerektiği gerçeğini ortaya çıkartmıştır. Bu amaç doğrultusunda ilk olarak 1971 yılında BM Afet Yardım Birimi (UNDRO) kurulmuş ve uluslararası afet politikalarının hazırlanması ve uygulanması süreci başlamıştır (Birleşmiş Milletler, 2024). 1990'lı yıllara gelindiğinde, BM afetlere karşı sürdürülebilir politikaların yapılması gerektiğini anlamış ve çalışmalarına devam etmiştir. 1990 yılı ile 2000 yılları arası, BM tarafından afetlerin azaltılması için 10 yıllık çalışmalar yapıldığı bir süreç olmuştur. Bu gelişmeyi takiben 2000 yılında Birleşmiş Milletler Afet Riskini Azaltma Ofisi kurulmuştur (Birleşmiş Milletler, 2024; UNDRR, 1990).

1990'lı yıllar, afetler konusunda sürdürülebilir ve uzun süreli afet risk azaltma politikalarının geliştirilmesi için önemli bir sürecin başlangıcı olmuştur. 1994 yılında Japonya'nın Yokohama şehrinde bir afet konferansı düzenlenmiş ve daha güvenli bir dünya için çalışmalar yapılması gerektiği tüm dünyaya ilan edilmiştir. Bu konferans afetlerin önlenmesi, hazırlık ve zarar azaltma gibi konularda önemli bir uluslararası başlangıç olmuştur (BM, 1994). Yokohama konferansından sonra, 2005 yılında Japonya'nın Hyogo kentinde ikinci bir afet konferansı düzenlenmiştir. Bu konferansta; afetlerin meydana getirdiği sorunlar, Yokohama deklarasyonu sonrası çıkartılan dersler, afet zararlarını azaltmak için beklentiler ve 2005 yılı sonrası 10 yıl için çeşitli uygulama başlıkları yer almıştır. Konferansta ana tema olarak toplumun afetlere karşı dirençli olması belirlenmiştir. Küresel olarak uygulanan afet yönetimi politikaları, 2015 yılında Sendai afet risk azaltma eylem planının açıklanması ile yeni bir boyut kazanmıştır. Bu eylem planı; dört uygulama önceliği ve yedi küresel hedef içermektedir. Ayrıca Sendai planı; Paris İklim Değişikliği ve Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile eşgüdüm halinde uygulanmaktadır (UNDRR, 2020).

Sürdürülebilir kalkınma kavramı, 21. Yüzyıl boyunca yaygın olarak kullanılmaya başlanmış hem kamusal politikalarda hem de özel teşebbüslerde planlama ve uygulamaların temelini oluşturmuştur. Kavram olarak ele alındığında ilk olarak 1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından, "Ortak Geleceğimiz" raporunda kullanıldığı görülmektedir (Hayta & Demiren, 2024). Daha sonraki yıllarda sürdürülebilir kalkınma kavramının çeşitli çevre toplantılarında, ekonomik zirvelerde ve sosyal ve toplumsal konularda yaygınlaşarak kullanılmaya devam

ettiği görülmektedir. 2000 yılından itibaren sürdürülebilir kalkınma Binyıl Kalkınma Hedefleri ile birlikte yeni bir boyuta taşınmıştır. Bu hedefler içerisinde yoksulluk ve açlığı bitirmek, temel sağlığı geliştirmek, hastalık ve ölüm oranlarını azaltmak ve cinsiyet eşitliğini sağlamak gibi temel anlamda sekiz adet amaç bulunmaktadır (BM, 2015a). 2015 yılına gelindiğinde, Binyıl Kalkınma Hedefleri değerlendirilmiş ve 2030 yılı için 15 yıllık süreyi kapsayan Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) açıklanmıştır (BM, 2015b). Ayrıca kalkınma hedefleri içerisinde, yoksulluğun sona erdirilmesi, dirençliliğin artırılması ve iklim değişikliği ile mücadele 12 temel gösterge ile birlikte Sendai çerçeve eylem planı ile ilişkilendirilmiştir (UNDRR, 2015b). Böylelikle 2015 yılından itibaren sürdürülebilir kalkınma politikaları ve sürdürülebilir afet yönetimi politikalarının entegre bir şekilde uygulanmaya başlandığı görülmektedir.

Kamu yönetimi, birçok alanda politika yapılması, uygulanması ve değerlendirilmesinde olduğu gibi, afet yönetimi ve sürdürülebilir kalkınma politikalarının geliştirilmesinde ve uygulanmasında da oldukça önemli bir yere sahiptir. Bu süreç kamu yönetimi dahilinde hem merkez teşkilatında hem de taşra teşkilatında planlama ve uygulama gerektirmektedir. Merkezde bakanlıklar taşra teşkilatında ise belediyeler bu politikaların uygulanmasına öncülük etmektedir. Özellikle yerel yönetimler hizmet sahasına en yakın birimler olmasından dolayı afetlere karşı uygulanacak politikalarda önemli bir yere sahiptir (Özler, 2021). Türkiye’de sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin uygulanması ve takibini BM Türkiye ofisi koordine etmekte ve ilgili kurumları ile Türk makamları arasında gerekli iş birliğini sağlamaktadır (BM,



2024b). Türkiye’de afet yönetimi politikaları açısından Sendai çerçeve eylem planının uygulanması ve takip edilmesi konusunda İç İşleri Bakanlığı, Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD), sorumlu kurum olarak görev yapmakta ve BM ile ilgili iletişimleri sağlamaktadır (UNDRR, 2024). Gelinen süreçte, sürdürülebilir kalkınma hedefleri ve afet risk azaltma eylem planının çeşitli boyutlarda entegre edildiği ve kamu yönetimi kurumlarının farklı seviyelerinde planlama, uygulama ve değerlendirme kriterleri dahilinde uygulandığı görülmektedir. Gerek merkez gerekse yerel yönetimlerde kamu yöneticilerinin SKH ve afet yönetimi politikaları arasında yer alan ilişkiyi bilmeleri ve uygulanan politika süreçlerine hâkim olmaları ciddi öneme sahiptir. Bu politikalar kamu yöneticilerinin görev ve sorumluluk sahasında olmasının yanı sıra, birey ve toplumun afetlerden korunması ve afetlere karşı dirençli hale getirilmesi içinde önem taşımaktadır. Bu bölümde öncelikle SKH açıklanacak, 2023 yılı itibari ile bu hedeflerin ilerleme durumu tartışılacak ve daha sonra uluslararası afet politikaları ve SKH ilişkisi ortaya konacaktır. Sunulan bilgilerin kamu yöneticileri ve tüm kamu yönetimi çalışanlarına, kalkınma ve afet politikaları temelinde faydalı ve pratik bilgiler olması amaçlanmaktadır.

### **1 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) 2030**

SKH 2015 yılında New York kentinde yapılan bir BM toplantısında, 150 devlet başkanının bir araya gelmesi ve ortak deklarasyona imza atmaları ile kabul edilmiş ve yürürlüğe girmiştir (BM, 2015c).



Şekil 1: Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

Kaynak: (BM, 2024b).

SKH 1990'lı yıllardan itibaren başlayan uzun süreli ve sürdürülebilir politikaların benimsenmesi ile daha da önem kazanan bir süreci ortaya koymaktadır. Binyıl hedeflerinin devamı niteliği taşıyan SKH, 17 adet temel hedef ve bunların daha detaylı alt kırılımlarından meydana gelmektedir. Şekil 1'de açıklanan bu hedefler, yoksulluğa ve açlığa son, sağlıklı ve kaliteli yaşam, nitelikli eğitim, toplumsal cinsiyet eşitliği, temiz su ve sanitasyon, erişilebilir ve temiz enerji, insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, sanayi yenilikçilik ve alt yapı, eşitsizliklerin azaltılması, sürdürülebilir şehirler ve topluluklar, sorumlu üretim ve tüketim, iklim eylemi, suda ve karada yaşam, barış adalet ve güçlü kurumlar, amaçlar için ortaklıklar şeklinde belirlenmiştir.

SKH'nin en temelinde yoksulluğun ve açlığın sona erdirilmesi amacı yer almaktadır. Hedefler içerisinde dile getirilen aşırı

yoksulluk kavramı, günde 1,25 dolardan daha az miktarda gelir ile yaşamını sürdürmek zorunda olan insanları ifade etmektedir. 2030 yılına kadar aşırı yoksulluğun tüm dünya genelinde ortadan kaldırılması, farklı boyutlarda yoksulluk içinde yaşayan insan oranının da en az yarıya indirilmesi amaçlanmaktadır (BM, 2024b). Ancak 2024 yılı SKH ilerleme raporlarına bakıldığında 2030 hedeflerine tam olarak ulaşabilmek için hala ciddi eksikliklerin olduğu göze çarpmaktadır.

*Tablo 1: Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri İlerleme Durumu<sup>2</sup>*

Hedef	Göstergeler	İlerleme durumu (2023)	2020-2023 Değişimi
1	1.1.1	Sınırlı veya hiç ilerleme yok	Gerileme
	1.3.1	Makul ilerleme-hızlanma gerekli	Veri yok
2	2.1.2	Kötüye gidiş	Veri yok
	2.2.1	Makul ilerleme-hızlanma gerekli	Veri yok
3	3.1.2	Makul ilerleme-hızlanma gerekli	Gerileme
	3.2.1	Makul ilerleme-hızlanma gerekli	Gerileme
	3.3.3	Sınırlı veya hiç ilerleme yok	Veri yok
	3.b.1	Kötüye gidiş	Gerileme
4	4.1.2	Sınırlı veya hiç ilerleme yok	Gerileme
5	5.3.1	Makul ilerleme-hızlanma gerekli	Veri yok
	5.5.1	Makul ilerleme-hızlanma gerekli	Veri yok
6	6.1.1	Sınırlı veya hiç ilerleme yok	Veri yok
	6.2.1	Makul ilerleme-hızlanma gerekli	Veri yok
7	7.1.1	Makul ilerleme-hızlanma gerekli	Gerileme
	7.3.1	Makul ilerleme-hızlanma gerekli	Veri yok
8	8.1.1	Kötüye gidiş	Gerileme
	8.5.2	Sınırlı veya hiç ilerleme yok	Veri yok
9	9.2.1	Sınırlı veya hiç ilerleme yok	Veri yok
	9.5.1	Makul ilerleme-hızlanma gerekli	İlerleme
	9.c.1	Önemli ilerleme/yolunda	Veri yok

Kaynak: (UNDESA, 2023).

<sup>2</sup> Yazar tarafından Türkçe'ye tercüme edilmiştir.

Tablo 1’de SKH’ye ait güncel ilerleme durumları gösterilmektedir. 2023 yılı sonu itibari ile ve 2024 yılında yayınlanan veriler küresel anlamda hedeflerin ne kadar uzağında olduğunu çarpıcı bir şekilde ortaya koymaktadır. Aşırı yoksulluk seviyeleri ne yazık ki düşük gelirli ülkelerde hala ciddi boyutlarda devam etmiştir. 2022’de dünyada 712 milyon kişi aşırı yoksulluk içinde yaşamış ve bu sayı 2019 yılına göre 23 milyonluk bir artışı ifade etmiştir. Mevcut projeksiyonda ilerlemeler bu haliyle devam ederse, 2030 yılında 590 milyon insanın hala yoksulluk içerisinde yaşayacağı öngörülmektedir. Dünya çalışan nüfusunun yoksulluk içinde yaşayan payı, 2015’teki %8,4’ten 2023’te %6,9’a düşerek istikrarlı bir şekilde azalmıştır. Ancak, küresel olarak yaklaşık 241 milyon çalışan 2023’te hala aşırı yoksulluk içinde yaşamıştır. Bu verilerde 2024 yılı sonunda çok az olumlu değişiklikler beklenmektedir (BM, 2024a).

İkinci hedef ele alındığında küresel olarak açlığın devam ettiği, 2022 yılında dünya nüfusunun yaklaşık 10’da birinin açlıkla karşı karşıya kaldığı ve neredeyse 2,4 milyar insanın gıda güvensizliği sorunu yaşadığı görülmektedir. Aynı yıl dünyada çeşitli çatışmalar nedeniyle tedarik zincirleri bozulmuş ve gıda fiyatlarında önemli artışlar meydana gelmiştir. 2022 yılında yaklaşık olarak 735 milyon insan açlıkla karşı karşıya kalmış, bu oran 2019 yılına göre neredeyse 122 milyon daha fazla insanın açlıkla karşı karşıya kaldığını ortaya koymuştur (BM, 2024a). Üçüncü hedef olan küresel sağlık hedeflerine ulaşmak, çeşitli hastalıklar ve temel sağlık hizmetlerine erişimin yavaşlaması gibi etkenlerle ciddi zorluklar yaşamıştır. Özellikle savunmasız gruplar arasında bulunan eşitsizlikler iklim kriziyle birlikte artarak devam etmiştir. 2030

yılına kadar SKH3'e ulaşmak için, eşitsizlik ve çevresel faktörlerle mücadele de dahil olmak üzere bu zorlukları ele almak için önemli yatırım ve odaklanma gerekmektedir. Bunun yanı sıra anne ölümlerinin azaldığı, nitelikli doğum eyleminin arttığı ve beş yaş altı ölüm oranının da ciddi olarak azaldığı görülmüştür (BM, 2024a).

SKH4 diğer birçok hedefin temel destekleyicisi niteliğindedir. Ancak 2023 yılı gelişme raporuna bakıldığında eğitimde küresel olarak ilerlemenin yeterince hızlı olmadığı görülmektedir. 2019'da dünya çapındaki öğrencilerin yalnızca %58'i ilkökul eğitiminin sonunda okumada en azından asgari yeterlilik seviyesine ulaşmıştır. Özellikle Sahra altı Afrika'sı da dahil olmak üzere bazı bölgelerde öğretmen eksikliği, yetersiz mesleki eğitimler ve fırsat eşitsizlikleri ciddi sorunlara yol açmıştır. Ayrıca raporda 2030 hedeflerine ulaşabilmek için eğitim başlığının öncelikli hale getirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (BM, 2024a).

2023 yılı ilerleme raporunda, SKH içerisinde yer alan toplumsal cinsiyet eşitliğine dair ilerlemenin son derece sınırlı olduğu ve acil eyleme geçilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Raporda çocuk evliliği ve kadın sünneti gibi zararlı bazı uygulamaların azaldığı ancak kadınların kamusal hayata ve yöneticilik rollerine hala uzak oldukları vurgulanmaktadır. Mevcut hızla, yöneticilik pozisyonlarında cinsiyet eşitliğine ulaşmanın 176 yıl süreceği ifade edilmektedir. Ayrıca kadınlara yönelik şiddet olaylarının da hala ciddi boyutlarda devam ettiğinin altı çizilmektedir. 2022'de 120 ülkeden toplanan verilere göre, ülkelerin %55'inde kadınlara yönelik doğrudan veya dolaylı ayrımcılığı yasaklayan ayrımcılık karşıtı yasaların olmadığı ve ülkelerin yarısında ulusal parlamentoda kadınlar için kota bulunmaya devam

ettiği görülmüştür. Ayrıca daha önceki yıllara oranla azalmasına rağmen, dünya çapında, yaklaşık 640 milyon kız ve kadının 18 yaşından önce evlendiği ve bunun yaklaşık üçte birlik bir oranının sadece Hindistan'da gerçekleştiği kayıtlara geçmiştir. 2023 tarihi itibari ile elde edilen projeksiyonlar ne yazık ki 2030 yılında SKH5'e ulaşmanın zor olduğunu gösteriyor (BM, 2024a). Benzer şekilde bir diğer hedef olan SKH6 temiz su ve sanitasyon hedefi de 2030 yılı için ulaşılması zor görünenler arasında. Çünkü 2022 itibarıyla 2,2 milyar insanın güvenli bir şekilde yönetilen içme suyuna ve 3,5 milyar insanın da güvenli bir şekilde yönetilen sanitasyona erişemediği ifade ediliyor. Buna ek olarak dünya nüfusunun yaklaşık dörtte birinin aşırı yüksek su stresi seviyeleri ile karşı karşıya kaldığı ve bu durumun iklim değişikliği ile daha da kötüleşerek sosyal istikrar için önemli riskler oluşturacağı kayıtlara geçmiştir (BM, 2024a).

Küresel elektrik erişiminin 2022 yılı itibari ile son 10 yıldır ilk kez azaldığı görülmüştür. Bunun başlıca nedeninin Covid19 ve Ukrayna savaşı olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca yenilenebilir enerji büyümesindeki gelişmelere rağmen, gelişmekte olan ülkelerde temiz enerji için kullanılması öngörülen finansal kaynak akışlarının yetersizliği göze çarpmaktadır. Mevcut oranda, 2030 yılına kadar 1,8 milyar kişinin temiz yemek pişirme olanağına sahip olmayacağı çarpıcı bir şekilde vurgulanmaktadır. SKH8'e doğru gerçekleşen ilerlemeler incelendiğinde, diğer birçok hedefte olduğu gibi çeşitli zorlukların ortaya çıktığı görülmektedir. Bu zorlukların nedenleri olarak Covid19 sonrası ticaret gerginlikleri, gelişmekte olan ülkelerdeki artan borçlar, çatışmalar ve jeopolitik gerginliklerden kaynaklanan sorunlar ifade edilmektedir. Ayrıca 2023 raporunda

işgücü piyasasının daha da kötüleşeceği ve gelir eşitsizliğinin artacağı öngörülmekte ve sosyal adalet ve kapsayıcı istihdama odaklanarak ekonomik büyümeyi teşvik eden politikaların uygulanmasının zorunlu olduğu vurgulanmaktadır. Ekonomik büyüme ile entegre olarak sanayi ve altyapıya yönelik göstergelerde çeşitli sorunlara işaret etmektedir. SKH9'a dair veriler küresel olarak, üretimin istihdamdaki payının gerilediğini ve 2030 hedeflerinin gerisinde kaldığını göstermektedir. Ayrıca SKH9'a doğru ilerlemeyi hızlandırmak için yeşil geçişin artırılması, sektörler stratejik olarak öncelik verilmesi ve dijital ve inovasyon sektörlerindeki eşitsizliklerin giderilmesinin önemi açıklanmıştır (BM, 2024a).

*Tablo 2: Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri İlerleme Durumu 2<sup>3</sup>*

Hedef	Göstergeler	İlerleme durumu (2023)	2020-2023 Değişimi
10	10.4.2	Makul ilerleme-hızlanma gerekli	Veri yok
11	11.1.1	Makul ilerleme-hızlanma gerekli	İlerleme
12	12.2.2	Sınırlı veya hiç ilerleme yok	Veri yok
	12.c.1	Kötüye gidiş	Gerileme
13	13.2.2	Kötüye gidiş	Veri yok
14	14.4.1	Kötüye gidiş	Veri yok
	14.5.1	Sınırlı veya hiç ilerleme yok	Veri yok
15	15.1.2	Sınırlı veya hiç ilerleme yok	Veri yok
	15.4.1	Sınırlı veya hiç ilerleme yok	Veri yok
	15.5.1	Kötüye gidiş	Veri yok
16	16.1.1	Sınırlı veya hiç ilerleme yok	Gerileme
	16.3.2	Kötüye gidiş	Veri yok
	16.a.1	Makul ilerleme-hızlanma gerekli	Veri yok
17	17.2.1	Makul ilerleme-hızlanma gerekli	İlerleme
	17.8.1	Önemli ilerleme/yolunda	Veri yok
	17.18.3	Sınırlı veya hiç ilerleme yok	Veri yok

<sup>3</sup> Yazar tarafından Türkçe'ye tercüme edilmiştir.

Kaynak: (UNDESA, 2023).

Tablo 2’de hedeflerin 17’ye kadar olan kısmı için ilerleme durumları verilmiştir. SKH10 tüm eşitsizliklerin sonlandırılmasına odaklanmıştır. Ancak 2023 yılına gelindiğinde birçok farklı alanda çeşitli eşitsiz uygulamaların ciddi oranda devam ettiği göze çarpmıştır. Dünyada nüfusun en fakir %40’ının gelirleri genellikle birçok ülkede ulusal ortalamadan daha hızlı büyümüş ve pandemi sırasında yapılan finansal transferler paylaşılan refahı artırmıştır. Ancak son beş yılda en fakir ve en zengin ülkeler arasındaki kişi başına düşen gelir artışındaki fark genişlemiştir. Ayrıca, yaşa, cinsiyete, dine, ırka veya inanca dayalı ayrımcılık küresel olarak her altı kişiden birini olumsuz olarak etkilemiştir. Tüm bunlara ek olarak 2023 yılında 35,8 milyon mülteci sayısı ile rekor seviyeler görülmüş ve küresel olarak 8 binden fazla göçmen ölümü kaydedilmiştir. SKH11 çalışmalarına göre günümüzde dünya nüfusunun yarısından fazlası şehirlerde yaşıyor. Dünyada kent nüfusu hızla artarken, küresel nüfusun yaklaşık %70’inin 2050 yılına kadar şehirlerde yaşayacağı tahmin ediliyor. Kentlerde bulunan temel altyapı, uygun fiyatlı konut, etkili ulaşım hizmeti ve temel sosyal hizmetler herkes için dayanıklı, sürdürülebilir şehirler yaratmak açısından hayati önem taşıyor. Ancak şehirler, pandemi sonrası artan küresel kentsel yoksulluk seviyeleriyle daha da zorlaşan çok sayıda karmaşık sorunla karşılaşmıştır. 2030 hedeflerine ulaşabilmek için özellikle alt yapı üst yapı yatırımlarının yanı sıra afetlere dayanıklı kentler inşa edilmesi önemli bir gereklilik olarak ortaya çıkıyor.

SKH12 dünyada üretim ve tüketim dengesine odaklanıyor ancak 2023 yılında elde edilen veriler dünya çapında sürdürülemez tüketim ve üretim kalıplarının krizine, devam eden güçlü iklim



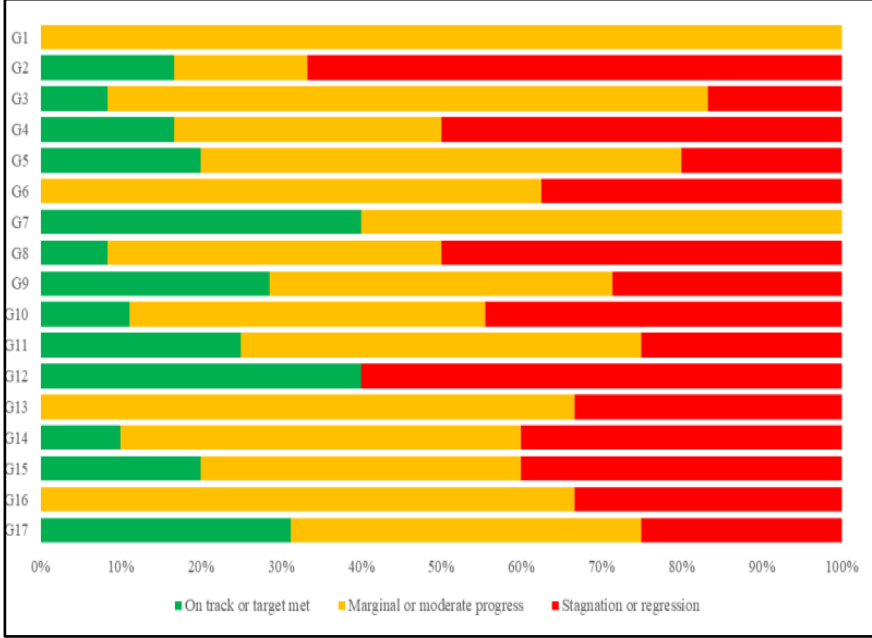
değişikliğine, doğa kaybı ve kirlilik krizlerine işaret ediyor. Dünyada evsel malzeme tüketimi ve malzeme ayak izi artmaya devam ediyor, dünya çapında evlerde her gün yaklaşık bir milyar öğünlük yenilebilir yiyecek israf ediliyor ve atık stokları her geçen gün büyüyor. Tüm bunlara ek olarak bazı ülkeler çevre anlaşmalarını imzalarken diğer taraftan fosil yakıtların üretim ve tüketimini destekleyen fonlar sağlayıp sıfır emisyona geçişi güç hale getiriyorlar. SKH 13 iklim eyleminin önemini ortaya koymaktadır. 2023 yılına gelindiğinde iklim değişikliği farklı boyutlarda daha fazla hissedilir olmuş ve sıcaklıklar açısından dünya rekorları kırılmıştır. Dünyada farklı bölge ve ülkelerde insanlar kısa süreli tahmin edilemeyen ve çoğunlukla radikal gerçekleşen hava olaylarına maruz kalmışlardır. Bu olaylar hem can kaybı hem de ciddi boyutlarda ekonomik kayıplara neden olmaktadır. 2023 yılı itibari ile gelinen noktada küresel sıcaklıktaki artışı 1,5°C ile sınırlama çabalarının ciddi ve taviz vermeksizin uygulanması gerektiği ortaya çıkmıştır. Ayrıca küresel sera gazı emisyonlarında köklü azalmalar ve 2050'ye kadar net sıfıra ulaşılması için acil eylemlerin talep edildiği de raporlara yansımıştır (BM, 2024a).

SKH 14 ve 15 suda ve karada yapılması gereken çalışmaları kapsamaktadır. Dünyada yaklaşık olarak 3 milyardan fazla insanın yiyecek ve geçim kaynağının okyanuslar aracılığı ile karşılandığı ifade edilmektedir. Ancak, azalan balık stokları, deniz kirliliği, okyanus asitlenmesi ve habitat tahribatı gibi olaylar deniz ekosistemini ve geçim kaynaklarını tehdit etmektedir. Ayrıca SKH14 gelişim raporunda, sürdürülebilir balıkçılık, deniz koruma, kirliliğin azaltılması, deniz yaşamı ve ekosistemlerinin korunması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için acil eyleme geçilmesi gerektiği

vurgulanmaktadır. Benzer şekilde SKH15, biyoçeşitliliğin insanlık için önemine ve korunması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Ancak gelinen noktada, ormanların tükenmesi, türlerin yok olma oranındaki artış ve temel biyolojik çeşitlilik alanlarının korunmasındaki sıkıntılar, SKH15'e ulaşmanın zorluklarını gözler önüne sermektedir. Tüm bu zorlukların yanı sıra 2020 yılında orman örtüsünde kısmen azalma olmuştur ancak çeşitli yönetim planları altındaki ve korunan alanlardaki ormanların oranındaki artışla sürdürülebilir orman yönetimine doğru kayda değer bir ilerleme olduğu da görülmüştür.

Dünyada meydana gelen son gelişmeler barış ve huzura olan ihtiyacın her geçen gün artmasına neden olmaktadır. SKH16 barış, adalet ve güçlü kurumların tesisine odaklanmaktadır. Ancak Mayıs 2023 itibarıyla çatışma, şiddet ve insan hakları ihlallerinden kaçmak zorunda kalan insan sayısı 110 milyonu aşarak tüm zamanların en yüksek seviyesine ulaşmıştır. 2022 ile 2023 yılları arasında meydana gelen sivil kayıplar, 2030 Gündeminin kabulünden bu yana en yüksek artışı yaşamıştır. Tüm bunlara ek olarak 2020 yılına kadar düşme eğilimi gösteren küresel cinayet oranı 2021 yılında tekrar artış göstermiştir. Yaşanan cinayet oranlarına organize suç, şiddet ve çete faaliyetleri de eşlik etmiştir. 2023 yılı ilerleme raporu diğer alanlarda olduğu gibi SKH16 içinde dünya çapında güvenli ve huzurlu yaşam alanları için daha fazla çalışma yapılması gerektiğini gösteriyor. Son olarak SKH17 küresel iş birliği ve ortaklıkları ele alıyor ve bu ortaklıkların finans, teknoloji, ticaret ve veri gibi temel alanları kapsamamasını tavsiye ediyor. Ayrıca dünyada küresel iş birliklerine yaklaşım konusunda çeşitli karışık eğilimler olsa da ülkelerin çoğunlukla koordinasyon içerisinde hareket ettikleri

vurgulanıyor. Buna ek olarak SKH17 diğer hedefler içerisinde görece olarak daha ulaşılabilir ve gelişim raporlarına da olumlu olarak yansıyan verilere sahiptir.



Şekil 2: Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerine Ulaşım Yüzdeleri

Kaynak: (UNDESA, 2023).

Şekil 2’de 2023 yılı itibari ile tüm hedeflerin gerçekleşme oranları verilmektedir. Elde edilen veriler SKH doğrultusunda yapılan çalışmaların ciddi kısıtlılıklar taşıdığını gözler önüne sermektedir. Aşırı yoksulluğun sona erdirilmesi çalışmalarında istikrarlı olarak ilerleme olduğu ancak yine de beklentinin gerisinde bir performans ortaya çıktığı görülmektedir. Ayrıca tüm hedeflerde 2015 yılına göre ciddi ilerlemeler kaydedilmiştir. Ancak 2030 projeksiyonu doğrultusunda yeşil renk ile gösterilen gerçekleştirmeler

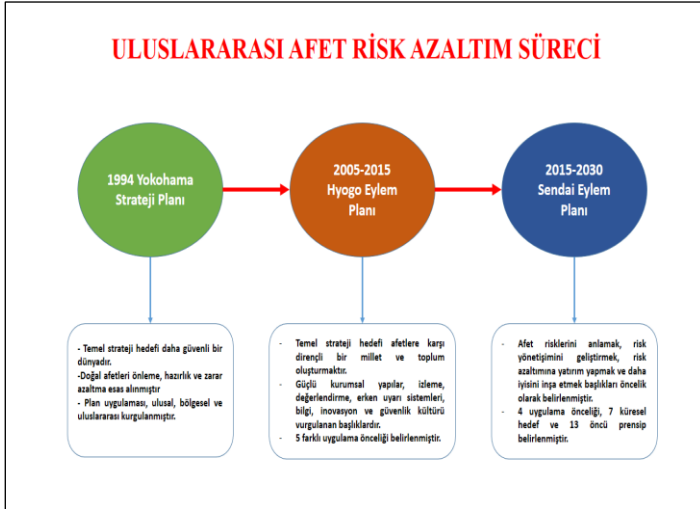
beklentilerin ciddi olarak gerisindedir. Kırımımızı ile ifade edilen alanlar durgunluk veya gerileme durumunu açıklarken turuncu alanlar ise makul seviyede ilerlemelerin olduğunu ifade etmektedir. SKH'lerin uygulamasına dair süreçlerde, hedeflerin güncel politik yapılarla olan ilişkisi de belirleyici bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Coşkun, 2024).

## **2 Sendai Afet Risk Azaltma Çerçevesi (2015-2030)**

Dünyada 1990'lı yıllardan itibaren benimsenen sürdürülebilir politika yaklaşımları afet risk azaltma alanında da sürekli olarak devam etmiştir. 1994 yılında deklare edilen Yokohama stratejisi ve eylem planı, daha güvenli bir dünya için çalışmalar yapılması gerektiğine vurgu yapmıştır (UNDRR, 1994). 2005 yılında ise Hyogo konferansı ile birlikte toplumların afetlere karşı dirençli olması gerekliliğine işaret edilerek, bu yönde sürdürülebilir çalışmaların yapılması gerektiği uluslararası kamuoyu ile paylaşılmıştır (UNDRR, 2005). Küresel olarak afet risklerinin azaltılması gerekliliği, afet politikalarının sürdürülebilir kalkınma hedefleri ile entegre edilmesini birçok açıdan zorunlu kılmıştır. 2015 yılında Japonya'nın Sendai kentinde yapılan konferans sonrası Sendai eylem planı kabul edilmiştir. Sendai çerçevesi dört adet eylem önceliği, yedi küresel hedef ve birçok sayıda rehber ilke temelinde ele alınmıştır (UCLG, 2015). Bu eylem planının uygulama öncelikleri, afetlerden kaynaklanan riskleri anlamak, afet risk yönetişimini güçlendirmek için çalışmalar yapmak, dirençli toplumlar için gerekli yatırımları yapmak, afet sonrası daha iyisini inşa edebilmek ve afet hazırlık çalışmalarını artırmaktır (UNDRR, 2015b).

7 küresel hedef 2030 yılına kadar;

- Küresel olarak afetlerden kaynaklı ölüm oranını önemli ölçüde azaltmak,
- Afetlerin etkilediği insan sayısını azaltmak,
- Afetlerin neden olduğu ekonomik kayıpları azaltmak,
- Alt yapılarda oluşan zararı azaltmak ve temel hizmetleri dirençli hale getirmek,
- Afet risklerini azaltmak için gerekli olan stratejileri artırmak,
- Uluslararası iş birliğini artırmak ve Sendai çerçevesi dahilinde ulusal eylemleri güçlendirmek,
- Erken uyarı sistemlerini kullanmak ve bu sistemlere erişimi artırmak olarak belirlenmiştir (UNDRR, 2015b).



Şekil 3: Uluslararası Afet Risk Azaltımı Gelişmeleri

Kaynak: (SARI, 2022).

Şekil 3'te uluslararası afet risk azaltma politikalarına yakından bakıldığında, 1994 yılından itibaren uzun süreli politikaların geliştirilmeye başlandığı görülmektedir. Yokohama stratejisi ve eylem planında güvenli bir dünyanın inşa edilmesine, zarar azaltma ve hazırlık çalışmalarına önem verilmiştir. 2005 yılında Hyogo eylem planı ile birlikte küresel afet politikaları, afetlere karşı dirençli bir toplum oluşturma çabasını öncelikli hale getirmiş ve güçlü kurumsal yapıların inşa edilmesine vurgu yapmıştır. 2015 yılında Sendai çerçevesi ile birlikte küresel afet risk azaltma çalışmaları yeni bir boyut kazanarak afet politikalarının uygulanmasına devam edilmiştir. Ayrıca özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler planlama yönetiminin daha kolaylaşmasını sağlamıştır (Macit, 2019). Sendai çerçevesi ile birlikte küresel afet risk azaltma politikaları, sürdürülebilir kalkınma hedefleri ile doğrudan ilişkilendirilmiştir.

### **3 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) ve Afet Politikaları İlişkisi**

2015 yılı itibari ile SKH ve küresel afet risk azaltma politikaları entegre olarak uygulanmaya başlanmıştır. Bu entegrasyonun temel motivasyonu, 2030 yılına kadar dünyada aşırı yoksulluk ve açlık sorunlarının sona erdirilmesi ve afetlerden kaynaklı kayıpların durdurulmasıdır. Dolayısıyla Sendai Afet Risk Azaltma çerçeve eylem planının küresel hedeflerinin bazıları sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin tamamlayıcı çalışması niteliğini kazanmıştır.

*Tablo 3: Sendai Afet Risk Azaltma Çerçevesi Göstergeleri<sup>4</sup>*

A1	Afet kaynaklı ölüm ve kayıp sayısı (100 binde)
B1	Afetlerden doğrudan etkilenen kişi sayısı, (100 binde)
C1	Küresel gayri safi yurt içi hasılaya oranla afetlere atfedilen doğrudan ekonomik kayıp.
D1	Afetlere bağlı kritik altyapı hasarları.
D5	Afetlere bağlı olarak temel hizmetlerde meydana gelen kesintilerin sayısı.
E1	Sendai çerçevesi doğrultusunda ulusal afet riskini azaltma stratejilerini benimseyen ve uygulayan ülke sayısı.
E2	Ulusal stratejilerle uyumlu yerel afet risk azaltma stratejilerini benimseyen ve uygulayan yerel yönetimlerin yüzdesi.

Sendai eylem planının uygulanmasında küresel olarak afet risk azaltma çalışmalarını ölçebilmek için toplam 38 adet gösterge belirlenmiştir. Bu göstergeler küresel ölçekte yapılan faaliyetlerin eğilimlerini belirlemektedir. Tablo 3'te yer alan yedi Sendai eylem planı göstergesi, doğrudan SKH ile ilişkilendirilmiştir. Afet politikaları ve SKH arasında yer alan ilişki SKH1, SKH11 ve SKH13 arasında ortaya çıkmıştır. Bu hedefler sırası ile yoksulluğun sona erdirilmesi, sürdürülebilir şehirler ve topluluklar ve iklim eylemidir.

---

<sup>4</sup> Yazar tarafından Türkçe'ye tercüme edilmiştir.

Tablo 4: SKH ve Sendai Eylem Planı İlişkisi<sup>5</sup>

SKH 1: Her yerde yoksulluğun her türlüsüne son vermek		
SKH gösterge tanımları		İlgili Sendai göstergeleri
1.5.1	Afetlere bağlı ölüm, kayıp ve etkilenen kişi sayısı (100 binde)	A1 ve B1
1.5.2	Afetler kaynaklı Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) kaybı	C1
1.5.3	Sendai eylem planı doğrultusunda ulusal afet riskini azaltma stratejilerini benimseyen ve uygulayan ülke sayısı	E1
1.5.4	Yerel afet risk azaltma stratejilerini benimseyen ve uygulayan yerel yönetimlerin oranı	E2
SKH 11: Şehirleri ve insan yerleşimlerini kapsayıcı, güvenli, dayanıklı ve sürdürülebilir hale getirmek		
11.5.1	Afetlere bağlı ölüm, kayıp ve etkilenen kişi sayısı (100 binde)	A1 ve B1
11.5.2	Afetler kaynaklı Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) kaybı	C1
11.5.3	Kritik altyapıya verilen hasar ve afetlere atfedilen temel hizmetlerdeki kesintilerin sayısı	D1 ve D5
11.b.1	Sendai eylem planı doğrultusunda ulusal afet riskini azaltma stratejilerini benimseyen ve uygulayan ülke sayısı	E1
11.b.2	Yerel afet risk azaltma stratejilerini benimseyen ve uygulayan yerel yönetimlerin oranı	E2
SKH 13: İklim değişikliği ve etkileriyle mücadele için acilen hareket		
13.1.1	Afetlere bağlı ölüm, kayıp ve etkilenen kişi sayısı (100 binde)	A1 ve B1
13.1.2	Sendai eylem planı doğrultusunda ulusal afet riskini azaltma stratejilerini benimseyen ve uygulayan ülke sayısı	E1
13.1.3	Yerel afet risk azaltma stratejilerini benimseyen ve uygulayan yerel yönetimlerin oranı	E2

Kaynak: (UNDRR, 2015a).

<sup>5</sup> Yazar tarafından Türkçe'ye tercüme edilmiştir.



Yukarıda verilen tablo 4'te SKH ve Sendai afet risk azaltma politikaları ilişkisi yer almaktadır. Küresel afet politikaları ve SKH1 ile yapılan bu ilişkilendirme, afetlere bağlı ölümler, ekonomik kayıplar ve risk azaltma stratejilerinin önemine vurgu yapmıştır. Ayrıca bu başlıklarda çalışmaların yapılması dünyada yoksulluk ile mücadelede önemli görülmüştür (BM, 2020). SKH11 yani şehirler ve insanları dayanıklı ve dirençli hale getirmek afet politikaları ile ilişkilendirilmiştir. Bu ilişkilendirme içerisinde, 2030 yılına kadar uygun ve güvenli konutlara erişim, kırılgan grupların ihtiyaçlarının karşılanması, doğal ve kültürel mirasın korunması, yerleşim yerlerinde hava kalitesinin artırılması, güvenli atık yönetimi, kırsal alanların desteklenmesi ve az gelişmiş ülkelere finansal ve teknik destek sunulması başlıkları yer almıştır. SKH13 iklim eylemi ve afet politikaları ilişkisi, diğer başlıklarda olduğu gibi uzun süreli olumsuz iklim değişikliği etkilerinin önlenmesi ve azaltılmasını öncelikli olarak ele almıştır.

#### **4 Sonuç**

Dünyada güncel olarak meydana gelen afetler ve meydana getirdiği kayıp ve zararlar, afetlere karşı topyekûn bir mücadelenin gerekli olduğunu göstermektedir. Bu mücadele küresel olarak tarihi süreçte hayat kurtarma ile başlamış daha sonraları ise yerini uzun süreli politikaların uygulanmasına bırakmıştır. 1994 yılından itibaren BM ülkelerinin katılımı ile uzun süreli afet risk azaltma politikaları belirlenmiş ve 2015 yılında tüm dünyanın uygulamayı kabul ettiği küresel hedeflere dönüşmüştür. Bu süreçte bir taraftan afet risklerini azaltmak için çalışmalar devam ederken, diğer taraftan dünyada aşırı yoksulluk ve açlığı bitirmek için kalkınma temelinde politikalar üretilmeye devam edilmiştir. 2000'li yıllardan itibaren

Binyıl hedefleri olarak belirlenen bazı stratejiler, 2015 yılına gelindiğinde Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) ismini alarak devam etmiştir. SKH 2030 yılı için ulaşılması beklenen 17 temel amaç ve birçok alt göstergeden meydana gelmiştir. Bu göstergelerin temelinde, dünyada yoksulluk ve açlığı bitirmek, afetlerden kaynaklı ölümleri azaltmak ve etkilenen insan sayılarını azaltmak gibi önce mevcut durumun kötüleşmesini engellemek daha sonra ise daha iyi şartları inşa etmek benimsenmiştir. 2015 yılında ilan edilen Sendai çerçeve eylem planı, 2030 yılı için SKH1, SKH11 ve SKH13 ile doğrudan ilişkili hale getirilmiştir. Bu hedefler sırası ile yoksulluğun sona erdirilmesi, sürdürülebilir şehirler ve topluluklar ve iklim eylemidir. Bu durum küresel olarak SKH ve afet risk azaltma politikalarının birbiri ile entegre edildiğini kayıt altına almıştır. Ancak 2023 yılı itibari ile SKH gelişim raporlarına bakıldığında birçok alanda ciddi kısıtlılıkların olduğu ve küresel olarak hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba harcanması gerektiği açıkça görülmektedir. Bu hedeflere ulaşabilmek için kamu yönetimi alanına ve kamu yöneticilerine ciddi sorumluluklar düşmektedir. Çünkü günümüzde SKH ve afet politikalarının entegre olarak yürütülmesi, sadece ülkelerin refahını artırmayı değil aynı zamanda afetlerden kaynaklı kamusal alanda meydana gelebilecek zararları azaltmayı da hedeflemektedir. Dolayısıyla kamusal alanın afetlere karşı hazır ve dirençli hale getirilmesi, kalkınmanın temelinde bulunan bir gerçeklik haline dönüşmüştür. Türkiye’de SKH ve Sendai eylem planı ile ilgili çalışmalar, BM kurumları, bakanlıklar ve yerel yönetimler koordinasyonunda yapılmaktadır. Ancak özellikle 2023 gelişim raporlarına bakıldığında yerel yönetimlerin bu süreçlerde daha fazla ve aktif olarak rol alması gerektiği açığa çıkmaktadır.

Ayrıca yerel yönetimler vatandaşları karar alma süreçlerine aktif olarak dahil ederek, SKH ve Sendai eylem planının daha net anlaşılmasına ve davranışa dönüştürülmesine de katkı sunabilirler.

## Kaynakça

Birleşmiş Milletler. (2024). *History of the United Nations*.  
<https://www.un.org/en/sections/history/history-United-Nations/index.html>

BM. (1994). *Yokohama Strategy and Plan of Action for a Safer World: Guidelines for Natural Disaster Prevention, Preparedness and Mitigation*.  
[https://www.preventionweb.net/files/8241\\_doc6841contenido1.pdf](https://www.preventionweb.net/files/8241_doc6841contenido1.pdf)

BM. (2015a). The Millennium Development Goals Report. In *United Nations*.  
[https://visit.un.org/millenniumgoals/2008highlevel/pdf/MDG\\_Report\\_2008\\_Addendum.pdf](https://visit.un.org/millenniumgoals/2008highlevel/pdf/MDG_Report_2008_Addendum.pdf)

BM. (2015b). The UN 2030 Agenda for Sustainable Development. In *Sustainable Development Goals Series*.

BM. (2015c). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development The* (Vol. 1, Issue October).

BM. (2020). Global indicator framework for the Sustainable Development Goals and targets of the 2030 Agenda for Sustainable Development. In *Work of the Statistical Commission pertaining to the 2030 Agenda for Sustainable Development*.  
[https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global\\_Indicator\\_Framework\\_A.RES.71.313 Annex.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/indicators/Global_Indicator_Framework_after_2019_refinement_Eng.pdf)

BM. (2024a). *Progress towards the Sustainable Development Goals, Report of the Secretary-General* (Issue May).

BM. (2024b). *Türkiye Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çalışmalarımız.*

Coşkun, S. (2024). Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri, Neoliberalizm ve Çalışma Hayatı: Türkiye, OECD Ülkeleri ve Dünya Üzerine Bir İnceleme. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 19(2), 289–312. <https://doi.org/10.17550/akademikincelemeler/1400985>

EM-DAT. (2024). *2023 Disasters in Numbers: A Significant Year of Disaster Impact.* <https://files.emdat.be/2024/04/CredCrunch74.pdf>

Hayta, Y., & Demiren, Y. (2024). Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin Yerelleşmesi: Balıkesir Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Kent Akademisi*, 17(Sürdürülebilir İnsani Kalkınma ve Kent).

Macit, İ. (2019). Bütünleşik Afet Yönetiminde Sendai Çerçeve Eylem Planının Beklenen Etkisi. *Doğal Afetler ve Çevre Dergisi*, 5(1), 175–186. <https://doi.org/10.21324/dacd.421564>

Özler, M. (2021). Kamu Yönetimi Bağlamında Afete Dirençli Toplum ve Bütünleşik Afet Risk Yönetimi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (AEÜSBED)*, 7(3), 901–917. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.821774>

SARI, B. (2022). *Afet Yönetiminde Temel ve Stratejik Ortaklar Arası Koordinasyonun Analizi.* Dokuz Eylül Üniversitesi.

UCLG. (2015). *Sendai Afet Risk Azaltma Çerçevesi.* [https://uclg-mewa.org/uploads/file/748e86d91ae4409e9188794ddb6c004d/Sendai\\_TR.pdf](https://uclg-mewa.org/uploads/file/748e86d91ae4409e9188794ddb6c004d/Sendai_TR.pdf)

UNDESA. (2023). Global Sustainable Development Goals Report 2023: Times of crisis, times of change: Science for accelerating transformations to sustainable Development. In *United Nations, New York*. [https://sdgs.un.org/sites/default/files/2023-09/FINAL\\_GSDR\\_2023-Digital\\_110923\\_1.pdf](https://sdgs.un.org/sites/default/files/2023-09/FINAL_GSDR_2023-Digital_110923_1.pdf)<https://unstats.un.org/sdgs/report/2023/>

UNDRR. (1990). *International Decade for Natural Disaster Reduction*. <https://www.preventionweb.net/organizations/2672>

UNDRR. (1994). Yokohama Strategy and Plan of Action for a Safer World. In *Guidelines for Natural Disaster Prevention, Preparedness and Mitigation*. [https://www.preventionweb.net/files/8241\\_doc6841contenido1.pdf](https://www.preventionweb.net/files/8241_doc6841contenido1.pdf)

UNDRR. (2005). *Hyogo framework for action 2005–2015: Building the Resilience of Nations and Communities to Disasters* (Issue January 2005). [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4399-4\\_180](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4399-4_180)

UNDRR. (2015a). *Integrated monitoring of the global targets of the Sendai Framework and the Sustainable Development Goals*. <https://www.preventionweb.net/sendai-framework/Integrated-monitoring-of-the-global-targets-of-the-Sendai-Framework-and-the-Sustainable-Development-Goals>

UNDRR. (2015b). *Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015 - 2030*. <https://www.undrr.org/implementing-sendai-framework/what-sf>

UNDRR. (2020). *What is the Sendai Framework for Disaster Risk Reduction?* <https://www.undrr.org/implementing-sendai-framework/what-sendai-framework>

UNDRR. (2023). *Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction 2023: Mapping Resilience for the Sustainable Development Goals.* <https://www.undrr.org/gar/gar2023-special-report>

UNDRR. (2024). *Türkiye National Platform.*

## **BÖLÜM X**

### **Kamu Yönetimi Temel Sorunları ve Demokratik Hukuk Devleti**

**Polat TUNÇER**

#### **Giriş**

Kamu yönetimi toplumsal düzeni sağlamak, yaşam standartlarını yükseltmek, gelir dağılımı adaletini gerçekleştirmek, kişilerin temel hak ve hürriyetler ile toplumun kamu hizmetlerinden yararlanmasını teminat altına almakla yükümlüdür. Kamu yönetimi sorumluluklarını yerine getirirken mutlaka belirli kural, ilke ve yöntemlere dayanmak zorundadır ki bunun adı hukuk düzenidir. Kuralların ve denetimin bulunmadığı bir ortamda hem kamu yönetimi sorunları artar hem de bunların çözümü zorlaşır. Bu nedenle de demokratik hukuk devleti hem kamu yönetimi sorunlarının ortaya çıkmasını engeller hem de çözümünü kolaylaştırır.



Bilindiği gibi demokrasi kurallar ve ilkeler rejimidir. Bu da onun hukukla birlikte anılmasını sağlamaktadır. Demokratik rejimin sürdürülebilmesi hukuk sisteminin düzenli ve adil bir biçimde işlemesine bağlıdır. Kuralların uygulanmaması ya da yanlış uygulanmasının doğuracağı sorunların önüne ancak bağımsız ve adil bir yargı düzeniyle geçilebilir. Bir başka deyişle hukuk demokrasinin dayandığı kural ve ilkelerin teminatıdır. Demokratik düzenin hukuk yoluyla korunması, demokratik hakların ancak öngörülen hukuk kuralları çerçevesinde kullanılabilmesini ve hakların kötüye kullanılması yasağını ifade etmektedir. Diğer yandan hukukun oluşum sürecinde de demokratik yolların kullanılması söz konusudur (Karakul, 2015).

Kamu yönetimi sorunları ele aldıklarımızla sınırlı değildir; ancak makalemizde temel sorunlar ele alınmaktadır. Bu sorunlar, kamu yönetiminin etkinliğini ve verimliliğini önemli ölçüde etkileyen hatta onu işlemez hale getiren ana sorunlar olarak tanımlanabilir. Görevi, bütün iş ve işlemlerinde kamu yararını gözetmek olan kamu yönetiminin, ele alınan sorunların sarmalında kaybolması, demokratik hukuk devleti ilkesini işlemez hale getirir; kamu yararından öte belirli birey, grup ve zümrelerin çıkarına hizmet etmeye başlar. Temel görevi, toplumsal güvenliği, adaleti, huzuru, barışı ve refahı sağlamak olan kamu yönetimi, bu tür sorunların yaygınlaşması halinde görevini layıkıyla yerine getiremez olur. Zira, bozulan sistem, ehliyetsiz ve liyakatsiz kişilerin baskın ve egemen olduğu bir yönetim yaklaşımına dönüşür.

Kamu yönetimi temel sorunları, az ya da çok bütün ülkelerin meselesidir. Ancak demokratik hukuk devletinin yerleştiği ve benimsendiği ülkelerde bu tür sorunlar minimize edilebildiği gibi

çıkan sorunlar da çok kısa bir sürede çözüme kavuşturulabilir. Ancak gelişmemiş ya da az gelişmiş ülkelerde demokratik hukuk devleti anlayışı henüz olgunlaşıp rüştünü ispat edebilecek konuma gelemediğinden, kamu yönetimi temel sorunları da çözüme kavuşturulamamakta; yapılan düzenlemeler yetersiz kalmakta ve başarısız olmaktadır. Kamu yönetimi sorunları antidemokratik rejimlerde devletin karşı konulamaz ve hukuk tanımaz gücüyle çözülmüş gibi görünmekle birlikte, bu çözümler kalıcı olmaktan uzak ve palyatiftir. Bastırılan sorunların zamanla genişmesiyle siyasî, ekonomik, kültürel, hukuki ve toplumsal pek çok problem ortaya çıkabilir ve devlet çarkını işlemez hale getirebilir. Önemli olan kamu yönetiminde sorunlara kalıcı çözümler üretmektir ki bu da ancak demokratik hukuk devletiyle mümkün olabilir. Kamu yönetimi sorunları hem birbirleriyle sıkı bir ilişki içindedir hem de bu sorunlar birbirini beslemektedir. Ancak, bu sarmaldan kurtulmanın ve refah devletine kavuşmanın yolu demokratik hukuk devletini güçlendirmekten geçmektedir.

Kamu yönetimi sorunları genellikle gücün tek merkezde toplandığı siyasî rejimlerde daha da bir yoğunlaşmakta ve içinden çıkılmaz bir hale gelmektedir. Zira, devletin bütün kurum ve kuruluşlarına olan hakimiyet, siyasî iktidarın ve onun uzantılarının, hesap verilebilir olmaktan azade oldukları duygusuna kapılmalarına yol açmaktadır. Bu denetimsiz güce sahip olan siyasî irade, sonunda güç zehirlenmesiyle malul hale gelebilmektedir. Bu zihinsel zafiyet, kamu kurum ve kuruluşlarını asıl işlevini yapamaz ve kamu yönetimi temel sorunlarını çözemez hale getirdiği gibi imkân ve fırsatlarını kamu sorunlarını çözmeye değil, bireysel menfaatlerini korumaya hasretmektedir. Böyle bir sistemde, denge ve denetim

mekanizmasının doğru dürüst işlememesi demokratik hukuk devletini, kamu yararından çok kişisel menfaatlara hizmet eder hale getirmektedir.

Siyasî iktidarı demokratik yollarla ele geçiren güç sahipleri, seçilmeden önce kamuoyuna ilan ve vaat ettikleri politikaları zamanla terk etmekte; devlet gücünü ve imkânlarını, iktidarlarını sürekli kılabilmek ve perçinlemek amacıyla kullanabilmektedir. Böyle bir düşünceyle hareket eden siyasî iktidar sahiplerinin, yürürlüğe koymuş olduğu politikaların kamu yararıyla örtüşmesi ya da uyuşması söz konusu olamayacağı gibi kamu yönetimi temel sorunlarına çözüm üretmesi de beklenemez. Aksine, onun amacı toplumsal refahı sağlamaktan öte kendisinin ve yandaşlarının menfaatlerine hizmet etmektir.

Zira hukuka uygun ve yasal sınırlar içinde yürütülen kamu faaliyet ve hizmetlerinin gizlenmesine ihtiyaç duyulmaz. Bu açıklık ve şeffaflık aynı zamanda yönetimin kamuoyu tarafından denetimini de sağlar ki bu, hukuk devletinin önemli bir parçasıdır. Diğer yandan bir ülkede hukuk dışı iş ve işlemler yaygınlaşmaya başlamışsa, bir başka deyişle, kayırmacılık ve yolsuzluk sıradanlaşmışsa, orada iktidarı ele geçirmek isteyen kişi, grup ve zümrelerin de yasa dışı yollara başvurma ihtimali yükselir. Zira, hukukun hâkim olmadığı yerde, yasal dayanak aranmadan devleti ele geçirmenin meşru olacağı fikri de yeşermeye ve güçlenmeye başlar. Askeri ya da sivil bir darbe genellikle demokrasinin henüz yerleşmeye başladığı toplumlarda sık sık ortaya çıkar ve pek çok siyasi, ekonomik, hukuki, sosyal ve kültürel sorunların ortaya çıkmasına yol açar. Böylece toplumsal refaha ve gelişmeye hizmet edecek olan demokratik hukuk devletinin kökleşmesi sürekli kesintiye uğratılır.

Zira, antidemokratik sistemler belirli grup ve zümrelere hizmet etmekte olup sisteme hâkim olanlar, bu adaletsiz sistemin değişmesine müsaade etmezler. Demokratik hukuk devleti toplumsal yararı gözetirken, antidemokratik olanlar, belirli bir sınıfın ya da zümrenin menfaatine hizmet etmek üzere ayarlanmıştır. Bu nedenle bir ülkede ele alacağımız kamu yönetimi temel sorunları yerleşmiş ve kökleşmişse, o ülkede demokratik hukuk devletinin varlığından söz edilemez. Yani, ismi var; cismi yok mesabesinde olduğu söylenebilir.

Bu bölümde; merkeziyetçilik, örgütsel büyüme, yolsuzluk, kayırmacılık, gizlilik ve beyin göçü, temel sorunları ele alınmıştır. Bu temel sorunların kökeninde demokratik hukuk devleti yokluğunun yatmakta olduğu düşünülmektedir. Temel sorunlar tek-tek ele alındıktan sonra demokratik hukuk devletiyle bağlantısı analiz edilmeye çalışılmıştır.

## **1. Demokratik Hukuk Devleti Kavramı**

Demokrasi, halkın sahip olduğu iktidarı temsilcileri aracılığıyla kullanıldığı bir sistem olarak tanımlanabilir (Troper, 2005). Demokrasi kavramı hem bir dizi ideali hem de siyasi sistemi ifade eder (Olatunji, 2013). Demokrasi, mümkün olan en iyi yönetim şeklidir (Dahl, 2001). Demokrasi; örgütün tamamını etkileyen kararların bütün üyeleri tarafından alınması ve karar alma mekanizmalarında herkesin eşit haklara sahip olması idealinden oluşur. Demokrasi kolektif karar verme süreci üzerinde halk denetimi ve bu denetimin kullanımında hakların eşitliği prensibini gerektirir (Beetham end Boyle, 1998).

Demokrasi; özgür, özerk, eşit bireylerden oluşan, bilgilendirilmiş özgür halkın, hukukun egemenliği altında, sivil toplumun özgürlük, çoğulculuk ve katılımcılık ilkelerine dayanan normlarına göre, özgür halk tarafından, özgür halk için yönetilmesidir (Selçuk, 1999). Demokrasi, özgürlük, eşitlik, adalet ve katılım gibi birtakım değerlerin hayata geçirilmesini amaçlayan ve toplumsal hayatı bütünüyle kucaklayan bir örgütlenme tarzıdır (Güneş, 2013).

Demokraside bulunması gereken bazı özellikler şöyle sıralanabilir: Etkin siyasi makamlar seçimle belirlenmelidir. Seçimler düzenli aralıklarla tekrarlanmalıdır. Seçimler serbest olmalıdır. Birden fazla siyasi parti olmalıdır. Muhalefetin iktidar olma şansı olmalıdır. Temel kamu hakları tanınmış ve güvence altına alınmış olmalıdır (Gözler, 2008).

Hukuk devleti çok boyutlu ve kapsamlı bir kavram olup, "demokratik devlet" yapısının, ya da soyut demokrasi kavramının önemli bir unsuru olarak değerlendirilebileceği gibi bağımsız bir kavram olarak ele alınıp demokratik devlet ilkelerinin olmazsa olmaz şartlarından birisi olarak kabul edilebilir. Gerek 1961 gerekse 1982 Anayasası, demokratik devletle hukuk devleti kavramlarının birbirini tamamladığını ve demokratik hukuk devleti şeklinde bütünleştiğini ifade etmiştir (Alan, 2003).

Hukuk devleti, polis devletinin aksine, hukuk kuralları çerçevesinde faaliyetlerini yürüten ve yönetilenlere hukuki güvenceler sağlayan devlettir. Hukuk devletinin belli başlı özellikleri şöyle sıralanabilir: Temel hak ve özgürlüklerin güvence altına alınmış olması, kanunların Anayasaya uygunluğunun yargısal

denetimi, kanuni idare ilkesi, devlet faaliyetlerinin önceden bilirliliği ilkesi, idarenin yargısal denetimi, mahkemelerin bağımsızlığı, yargıç güvencesi ve idarenin mali sorumluluğu (Günday, 2011).

“Hukuk devleti; insan haklarına dayanan, bu hak ve özgürlükleri koruyup güçlendiren eylem ve işlemleri hukuka uygun olan, her alanda adaletli bir hukuk düzeni kurup bunu geliştirerek sürdüren, Anayasa’ya aykırı durum ve tutumlardan kaçınan, hukuku tüm Devlet organlarına egemen kılan, Anayasa ve hukukun üstünlüğu kurallarıyla kendini bağlı sayan, yargı denetimine açık... Devlettir” (Akyılmaz vd., 2013).

Demokratik hukuk devleti hem demokrasi hem de hukuk devleti özelliklerini bünyesinde barındıran devlettir. Her iki kavram birbirini bütünlemede olup, birbirinden ayrı düşünülemez. Çünkü, hukuk devleti, temel hak ve özgürlüklerin yanı sıra demokratik hakların kullanılmasını da güvence altına almaktadır.

## **2. Kamu Yönetimi Temel Sorunları**

### ***2.1. Merkezîyetçilik***

Merkezîyetçilik, genel itibariyle, tüzel kişiliğe sahip devlet mekanizmasında kararların merkezden alınması ve bunların uygulanması için yetki ve görevlerin merkezi idarede toplanmasıdır. Merkezîyetçilik, yani ülkenin ya da devletin merkezden yönetimi anlamına gelir. Bir başka deyişle, büyük ölçüde, kararlar merkezden alınır, atamalar ve planlamalar merkezden yapılır. Hemen-hemen bütün ülkelerde az ya da çok merkezîyetçilik görülebilir. Antidemokratik rejimlerde merkezîyetçilik yoğunlaşırken, demokratik hukuk devletinin güçlenmiş olduğu ülkelerde, bu

yönetim anlayışının kökleşmesine bağlı olarak gittikçe azalabilir. Yani, adem-i merkezi bir yönetim yaklaşımı benimsenir. Merkeziyetçiliğin mutlak manada kötü ya da zararlı olduğu söylenemez. Buna durumsallık yaklaşımı çerçevesinde yaklaşmak gerekir. Ancak, çağdaş dünyadaki gelişmeler aşırı bir merkezileşmenin kamu yönetimi bakımından pek çok mahsurları bulunduğunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle de çağdaş ülkelerde genellikle adem-i merkeziyetçi bir yönetim yaklaşımı benimsenmiştir.

Merkeziyetçi yönetim yaklaşımının adem-i merkeziyete göre daha yararlı olduğu dönem ya da durumların olması kaçınılmaz olarak kabul edilebilir. Ancak normal şartlar altında adem-i merkeziyetçiliğin demokratik hukuk devleti anlayışına daha uygun olduğu uygulamalar sonucu görülmektedir. Yani, merkeziyetçilik belli ölçülerin dışında ancak durumsallık yaklaşımına göre kabul edilebilir. Örneğin; 1917 Rus ihtilalinden sonra, merkeziyetçi bir planlama ve yönetim anlayışı benimsenmiş ve çok da başarılı olmuştur. Bu yöntemin başarılı olduğunu gören Batılı pek çok ülke merkezi planlamaya geçmiştir. Ancak, merkeziyetçilik küresel anlamda 20.yüzyılda ortaya çıkan bilimsel ve teknolojik gelişmelerin değiştirdiği dünyanın sorunlarına cevap vermekte başarısız olmuştur. Böylece, 1929 Büyük Krizi ve 1939-1945 II. Dünya Savaşı felaketinin yol açtığı yıkımı tamir etmek için merkezi planlamaya geçen Batılı ülkeler, artık her şeyin merkezden planlamayacağını anlamış ve adem-i merkezi yönetim yaklaşımına yönelmiştir. Bir başka deyişle, belli bir dönem için geçerli olan merkezileşme artık ihtiyaçlara cevap veremez hale gelmiştir. Zira,

artık bütün bu iktisadî, idarî, sosyal ve kültürel gelişmeler neticesinde yönetim anlayışı değişmiştir.

Kamu yönetiminde hizmetlerin etkin, verimli, hızlı, güvenilir ve ekonomik olarak gerçekleştirilmesi esastır. Teknolojik yeniliklerin ve gelişmelerin ortaya çıkardığı iletişim ve ulaşım alanındaki gelişmeler toplumsal talepleri hem artırmış hem de çeşitlendirmiştir. Artık, toplumun tek merkezden idare edilebilmesi nerdeyse imkânsız hale gelmiştir. Merkeziyetçiliği sürdürmeye çalışan ülkelerde, devlet güç, baskı ve tehdit araçları kullanmak zorunda kalmış, bu durum da toplumsal olaylara ve patlamalara yol açmıştır. Sonunda katılımcı demokrasinin yaygınlaşmasıyla adem-i merkeziyetçilik güç kazanmıştır.

Türkiye’de merkeziyetçiliğin kökenleri Osmanlı Devleti’ne kadar dayanır. Tanzimat Fermanı (1839) aslında yönetim zafiyetini gidermek ve merkezî güçlendirmek için ilan edilmiş denilebilir. II. Abdülhamit’in merkezî otoriteyi güçlendirmek için yapmış olduğu uygulamalara isyan eden Genç (Jön) Türkler ve onun devamı bir anlayışa sahip olan İttihat ve Terakki yönetimi de merkezî idareyi güçlendirmek ve Osmanlı Devleti’nin dağılmasını önlemek için baskıları artırmak zorunda kalmıştır. Ancak, tarihi olaylar bize göstermiştir ki, baskı rejimleri sosyal olaylara ve patlamalara yol açmakta sonunda yıkılıp gitmektedir. Buradaki sorun şu ki bu gayri tabi değişim pek çok soruna ve antidemokratik gelişmelere yol açabilmektedir.

Ülkemizde Kurtuluş Savaşı döneminde I. Meclis yasama, yürütme ve yargı işlerini tek elde toplamış ve merkezileşmeyi seçmiştir. Bu merkezileşme 1946 seçimlerine kadar sürmüştür. Çok



partili yönetime geçilmiş olması, merkezileşmenin sona erdiği anlamına gelmez. Ancak, adem-i merkezizetiliğe evrilmenin başlangıcı sayılabilir.

Günümüz Türkiye'sinde 1980'li yıllar itibariyle yeni kamu yönetimi anlayışı benimsemiş ve liberal politikalar uygulanmaya başlamıştır. Bu bağlamda yerelleşme önem kazanmıştır. Ancak, bunun dozajn ayarlamak hep sorun teşkil etmiştir. Yerel yönetimler tüzel kişiliğe sahip olmakla birlikte pek çok konuda merkezî idarenin vesayetine tabidir. Bu yaklaşım kaynağını yürürlükteki 1982 Anayasasından almaktadır. Anayasaya (m.127) göre; "Merkez idare, mahalli idareler üzerinde, mahalli hizmetlerin idarenin bütünlüğü ilkesine uygun şekilde yürütülmesi, kamu görevlerinde birliğin sağlanması, toplum yararnn korunması ve mahalli ihtiyaçların gereği gibi karşılanması amacıyla, kanunda belirtilen esas ve usuller dairesinde idari vesayet yetkisine sahiptir."

Diğer yandan merkezî idare, taşradaki hizmetleri daha etkin ve verimli görebilmek için, merkezî idareye bağlı taşra teşkilatlarını kurmuştur. 1982 Anayasasına (m.126) göre; "Türkiye, merkezî idare kuruluşu bakımından, coğrafya durumuna, ekonomik şartlara ve kamu hizmetlerinin gereklerine göre, illere, iller de diğer kademeli bölümlere ayrılır. İllerin idaresi yetki genişliği esasına dayanır." Merkez idare, taşradaki hizmetleri tam anlamıyla yerine getirebilmek için, bu alanlarda görev alan idarelere yetki devri yapmakta, ancak denetlemeyi de sürdürmektedir. İller yetki genişliği esasına dayalı olarak yönetilir ve ilin yönetiminden vali sorumludur. Her ne kadar vali ilin sorunlarıyla ilgili plan ve program yapma, karar alma yetkisine sahip olsa da nihayetinde merkezî idarenin taşradaki en önemli temsilcisi olup, merkezi idarenin emir ve

talimatlara uygun hareket etmek zorundadır. Yerel yönetimlerden il özel idaresi, her ne kadar seçimle gelmiş bir il genel meclisi bulunmuş olsa da bu meclisin kararlarını uygulamakla görevli il encümeninde valinin etkinliği daha fazladır. Belediyeler ise idari bakımdan özerk olmakla birlikte, kaynak bakımından neredeyse tamamen merkezi idareye bağlıdır. Bu nedenle de merkezî idarenin önemli derecede etkisi ve kontrolü altına girmektedir. Bu durum, merkezi idareyle aynı siyasi görüşü paylaşmayan belediyeleri hizmet yapamaz hale getirebilmektedir.

Günümüzde kamusal hizmetler için karar alınması ve uygulanmasının merkezi yöntemle yapılmasının pek çok sakıncaları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle de yerel yönetimlerin özerkliği gündeme gelmiştir. Bu bağımsızlık üniter yapıya sahip devletlerde minimum seviyede iken, demokratik hukuk devletinin kökleşmiş olduğu ülkelerde maksimum seviyededir. Yerel yönetimler demokrasinin beşiği olarak nitelenmekte olup, kamusal hizmetler için alınacak kararların yerinde alınıp uygulanması temeline dayanmaktadır. Zira yerel halk karar alma mekanizmalarına daha rahat katılabilmekte ve uygulamaları yakından takip edebilmektedir. Bu yöntem, hizmette yerellik (subsidiarite) ilkesiyle açıklanmakta ve kabul görmektedir.

Merkezileşme, yönetimde verimsizliği ve kırtasiyeciliği artırmakta, işlerin uzamasına neden olmaktadır. Kamusal kaynakların merkezden tahsisi hizmetin gecikmesine yol açmasının yanı sıra, maliyet hesaplarının da gerçekçi bir şekilde hesaplamasına engel olmaktadır. Bu nedenle kamuda tam anlamıyla bir maliyet-fayda, maliyet-etkinlik analizinin yapılmasını zorlaştırmakta ve sadece prosedürlerin yerine getirilmesi amacına hizmet etmektedir.

Diğer yandan merkezî idarenin yerel yönetimler üzerinde yapmış olduğu vesayet denetimi, hukuka uygunluk denetiminden ziyade hizmetin yerindeliğine dönüşebilmektedir (Akçakaya, 2016).

## ***2.2.Örgütsel Büyüme***

Örgütsel büyüme, kamu idaresinin bütçe, personel, bina, vasıta ve araç gereç bakımından genişlemesini ifade eder (Sezer ve Sarı, 2017). Büyümenin her zaman yararlı olduğu söylenemez; yerine göre gerekli ve faydalı yerine göre gereksiz ve zararlı olabilir. Bu nedenle bir örgütün büyük olması ya da büyümesiyle peşinen iftihar edilemez. Önemli olan örgütün güçlü, etkili, verimli ve üretken olmasıdır. Bir başka deyişle içinde bulunduğu şartların getirdiği zorluklarla ve rakipleriyle mücadele edebilme kapasite ve kabiliyetidir. Büyüme örgütün amaç, hedef ve vizyonuna bağlı ve içinde bulunduğu şartlarla uyumlu şekilde yapılabilir. Öyle ki değişimin yoğunluğu ve hızlı yaşandığı günümüzde örgütler buldukları konumu korumak ya da ilerlemek için pek çok yol ve yöntem tercih etmektedir ki örgütsel büyüme de bunlardan biridir. Diğer yandan örgütler başarılı olabilmek için bazen küçülme yoluna da gidebilmektedir. Önemli olan örgütün küçüklüğü veya büyüklüğü değil etkisi, etkinliği ve performansdır.

Örgütsel büyüme kamu yönetimi bakımından devlet teşkilatının (personel, bina, araç-gereç vs.) büyümesi anlamında ele alınmaktadır. Devlet sürekli değişen ve gelişen dünyada elbette bu değişime ayak uydurmak zorundadır. Zira, kamunun talepleri gün geçtikçe hem artmakta hem de çeşitlenmektedir. Kamu hizmetini yerine getirmek ve talepleri karşılamak isteyen bir devletin örgütsel büyümeye gitmesinden tabi bir şey olamaz. Ancak, burada söz

konusu olan ve istenmeyen davranış şekli, devlet yönetimine talip olan siyasetçilerin kendi yandaşlarına istihdam sağlamak ve kaynak aktarmak için girişmiş oldukları faaliyetlerdir. Bilhassa kamuya ölçsüz, hesapsız ve gereksiz personel alımı, kamu kaynaklarının gizli işsizlere ve yandaşlara aktarılması anlamına gelmektedir. Siyasi iktidarın sadece sandıkta hesap verebileceğinin önceden kabul edilmiş olması, siyasetçilerin kendi zenginlerini yaratmak için kamu kaynaklarını kullanmalarına yol açmaktadır.

Hiçbir özel işletme zarar ettiği sürece ayakta kalamaz ve faaliyetlerini yürütemez. Ancak, söz konusu devlet örgütü olduğunda zarar etmesi, yani kaynaklarını etkili ve verimli kullanması göz ardı edilir ve devlet örgütünün hantallaşmasının yolu açılır. Hantallaşan ve sürekli kilo alan bünye gittikçe hareket kabiliyetini kaybeder ve sonunda temel görevlerini icra edemez hale gelir. Devlet örgütünün sağlıklı işleyebilmesi için büyüklüğün koşullara ve ihtiyaçlara göre tekrar düzenlenmesi gerekir. Ülkemizde her gelen siyasi iktidar sahipleri ne yazık ki kamu kurumlarına eleman olarak istihdam yaratmakta ve böylece hem toplumun belli bir kesimini memnun etmekte hem de işsizliği azaltmış görünerek ekonomik başarı sağladıklarını kanıtlamaya çalışmaktadır. Böyle bir örgütsel büyüme sağlıklı değildir ve tedbir alınmazsa örgütsel çöküşe yol açabilir.

Örgütsel büyüme pek çok bürokratik sorunları da yanında getirir. Genellikle Weberyen bir yapılanmaya sahip olan Türk kamu yönetimi, fazla istihdamın oluşturduğu gereksiz hiyerarşik dizilimlerin pek çok zararını görmüştür. Ancak, bu bürokratik yapılanmayı değiştirmek, beklenenin aksine, pek de mümkün olmamıştır; olamamıştır.

Örgütsel büyüme, Türkiye'nin en temel kamu yönetimi sorunları arasında yerini almıştır. Hesapsız ve plansız büyüme, verimsizliğe, hantallığa ve kırtasiyeciliğe yol açmaktadır. Ülkemizde uygulanmaya çalışılan yeni kamu yönetimi anlayışının ilkelerinden birisi de minimal devlet anlayışıdır. Yani, devletin ekonomik alandan olabildiğince çekilmesi ve sadece hakem rolünü üstlenmesidir. Bu nedenle de kamu yönetimi pek çok hizmetin sunumunu özelleştirmiştir. Burada temel amaç kamu yönetiminin işleyişini hızlandırmak, verimini artırmak ve onu hantallıktan kurtarmaktır. Özelleştirmeyle pek çok kamu hizmeti yükünden kurtulmuş olan Devletin, hantallığından ve verimsizliğinden kurtulduğunu söylemek mümkün değildir. Kamu yönetimi etkin ve verimli bir hizmeti ancak optimal bir büyüklükle ve söz konusu ilkeye uymakla gerçekleştirebilir. Bir başka deyişle, devlet kadrolarını istihdam alanı olmaktan çıkarmak gerekir. Devlet her okuyana ilgisi ya da uzmanlığı alanında iş vermek zorunda değildir; ancak vatandaşlarına istihdam imkânları yaratmak ve onları bu konuda desteklemekle yükümlüdür. Sürekli artırılmakta olan kamu personeli sayısını aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

**Tablo 1: Yıllara Göre Kamu Personel Sayısı**

	Mart 2007	Mart 2009	Mart 2011	Mart 2013	Mart 2015	Mart 2017	Mart 2020
Kadrolu personel	2.068.7 07	2.086.4 81	2.171.4 04	2.526.3 91	2.823.7 60	2.848.6 96	2.942.9 04
Sözleşm eli personel	163.735	262.612	322.146	193.775	127.156	188.145	455.050
Sürekli işçi	323.370	407.283	386.925	347.817	322.346	382.582	1.144.4 00
Geçici işçi	198.839	56.062	20.034	22.602	25.103	18.835	51.080
Geçici personel	48.851	18.489	21.668	20.868	22.976	21.036	----- -
Diğer personel	123.685	117.534	115.270	112.031	97.500	98.730	105.507
Toplam kamu personel i	2.927.1 87	2.948.4 61	3.037.4 47	3.223.4 84	3.418.8 41	3.558.0 24	4.698.9 41

**Kaynak:** <http://www.sbb.gov.tr/kamu-istihdami> (18.09.2022).

Haziran 2020 itibarıyla kamu personeli sayısı 4,7 milyondur; 2007 tarihiyle karşılaştırılır ise toplam personel sayısı %63 daha fazladır. Bu dönemde işsizlik hızla artış göstermiş, kamusal istihdam siyasal bir araç olarak kullanılmıştır. Bu husustaki diğer bir problem ise; personel alımlarının ehliyet ve liyakate dayalı gerçekleştirilmediği yönünde kamuoyunda oluşan düşüncedir. Bu nedenle liyakat kıstasları, verimlilik ölçütleri ve standartlarının iyi belirlenmesi ve raporlamanın şeffaflaştırılması gerekir (<https://www.seffalik.org>).

### **2.3. Yozlaşma ve Yolsuzluk**

Yozlaşma; genel olarak kamu yönetimi sistemindeki bozukluğu, yetki ve konum vasıtasıyla menfaat sağlanmasını, her türlü ayrıcalıklı işlem yapılmasını, özellikle de kamu görevlerine

haksız ve ilkesiz yapılan atamaları ifade etmek için kullanılan bir kavramdır. Kötü kamu yönetiminin; siyasî, hukukî, malî ve örgütsel yapıdan kaynaklanan pek çok sebebi olmakla birlikte yozlaşmaya (yolsuzluk, rüşvet, kayırmacılık ve çıkar sağlama vs.) yol açan idarecilerin ve çalışanların da önemli katkıları olduğu söylenebilir (Çevikbaş, 2006). Siyasal yozlaşma, yolsuzluğu da kapsayan oldukça geniş bir kavramdır. Zira yolsuzluk, siyasî nitelikli yozlaşmaların birkaç türüne (rüşvet, zimmet ve adam kayırmacılık gibi) verilen bir isimdir (Dağdelen, 2013). Yozlaşma, her türlü devlet düzeninde ortaya çıkabilir; yozlaşmayla birlikte kurumlar zaman içerisinde işlevselliğini kaybeder; çıkar ve baskı gruplarından oluşan bir yapı oluşur.

Yozlaşma dar ve geniş olmak üzere iki şekilde tanımlanabilir. Dar anlamda yozlaşma, hukuka aykırı fiilleri içerirken, geniş anlamda yozlaşma, hukuka aykırı fiillerin yanı sıra, hukuka uygun, ancak kamu yararıyla uyuşmayan, başka bir ifadeyle etik olmayan davranış ve fiilleri de kapsar. Yozlaşma; politik ve ekonomik yozlaşma şeklinde de ele alınabilir. Kamu gücünün ya da otoritesinin kamu yararı ya da çıkarı yerine kişisel kazanç için kullanılması sonucu, ekonomik sistemin işlevselliğini kısmen ya da tamamen yitirmesi, ekonomik yozlaşma olarak kabul edilir. (Tarı, 2006).

Siyasî fonksiyonlar yerine getirilirken ya da kamu politikaları üretme sürecinde, yasal düzenleme ya da etik değerlere aykırı şekilde kullanılan kamu yetkisi, siyasî yozlaşma çerçevesinde açıklanabilir. Seçmen, politikacı, çıkar ve baskı grupları gibi siyasî karar alma sürecinde rol oynayan aktörlerin "özel çıkar" sağlamak amacıyla, hukukî, dinî, kültürel ve etik değerleri hiçe sayan tavır, davranış ve eylemlerde bulunmaları, siyasî yozlaşma olarak

adlandırılır (Tarı, 2006). Siyasî yozlaşmanın hâkim olduğu devlet düzenine ise, “Kleptokrasi”<sup>1</sup> denir (Uğur, 2012). Yozlaşan siyaset, kendisinden beklenen hizmetleri gerçekleştirmek yerine, kendi çıkarını, kamu yararından üstün tutarak, varoluş amacını kirletir (Tepe, 2007).

Bürokratik yozlaşma, birey ya da grupların, bürokratik faaliyetlerini, hukukî, ahlakî sosyal ve yönetsel ilkelere uymaksızın yürütmesi olarak tanımlanabilir. Bu tür bir yozlaşma genellikle, politikaların belirlenmesi ve uygulanmasında ortaya çıkan yasadışı etkilerden kaynaklanır. Bürokratik yozlaşma, çoğunlukla, finansal hareketliliğin yoğun olduğu alanlarda görülür (Leff, 2019). Bürokratik yozlaşmanın zamanla yaygınlaşması, belirli alışkanlıkların yerleşmesine, olayın kanıksanmasına ve doğallaşmasına yol açabilir. Eğer hukukî ve idarî tedbirler alınmaz, suç işleyenler cezasız kalırsa, bürokratik yozlaşma iyice kökleşir ve devletin etkin ve verimli bir hizmet sunması imkânsızlaşır (Özer, 2005).

Yozlaşma kamu kaynaklarının israfına, kötü kullanımına ve haksız dağılımına yol açar; bir başka deyişle ekonomik kaynaklar israf edilir. Baskı ve çıkar gruplarının kamu kaynaklarını elde etme çabaları, kamu kaynaklarının adil dağılımını bozar. Yozlaşma sonucunda kamu harcamalarında meydana gelen artış, vergi yükünün de artmasına yol açar. Bu halde, yozlaşmayla birlikte dar bir kesimin geliri artarken, toplumun önemli bir kesimi, vergi yükünün artmasıyla cezalandırılmış olur (Özer, 2005).

---

<sup>1</sup> Kleptokrasi; kısaca hırsızlık rejimidir. Bir ülkede iktidarı ele geçiren siyasî ya da dinî gruplar ile bir ailenin kamu kaynaklarını sistemli bir şekilde soymasıdır.



Yolsuzluk, geleneksel olarak, kamu otoritesine sahip bireyin kişisel servet ve refahını artırmak amacıyla kamu kaynaklarını kötüye kullanmasıdır (Aktan, 2019). Yolsuzluk hem ahlak hem de yasadışı bir kavramdır (Osterfeld, 2019). Yolsuzluk; sosyal, ekonomik ve politik krizlere yol açar; hukukun üstünlüğü ve demokratik sistemin işleyişini engeller; rekabeti ve ekonomik gelişimi önler, kamu kaynaklarının verimli alanlara yönlendirilmesini engeller; nüfusun önemli bir bölümünün yoksul ve sefalet içinde yaşamasına sebep olur (Özhabeş, 2011). 4 Ocak 1999 tarihli Avrupa Konseyi Yolsuzlukla Mücadele Özel Hukuk Sözleşmesi'ne (m.2) göre yolsuzluk; "Doğrudan doğruya ya da dolaylı yollardan rüşvet ve yasadışı bir menfaat temin eden kişinin yürüttüğü görevlerin veya gerekli davranışların yasalara uygun bir şekilde yerine getirilmesinde sapmalara yol açan rüşvet veya başka her türlü yasadışı menfaatin talep edilmesi, teklif edilmesi, verilmesi ya da kabul edilmesidir" (Tarhan vd., 2006).

Yolsuzluğun sadece kamu sektörü ile sınırlı olduğu söylenemez. Bu sorun özel sektör alanında da yaygın bir biçimde görülebilir. Nitekim gerek Avrupa Konseyi Yolsuzlukla Mücadele Ceza Hukuku Sözleşmesi'nde gerekse Birleşmiş Milletler Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi'nde taraf devletlerin özel sektördeki rüşveti de suç olarak kabul etmeleri öngörülmüştür. Buna göre yolsuzluk; "kamu veya özel sektör gücünün özel çıkar sağlamak için kötüye kullanılmasıdır." (Nişancı, 2014).

Yolsuzluk, bütün ülkeleri ilgilendiren bir kamu yönetimi sorunudur. Ancak, yolsuzluğa ilişkin klasik görüş; yolsuzluğun sadece az gelişmiş ülkeleri ilgilendirdiğini kabul etmektedir. Gelişmekte olan ülkeler, yolsuzluk derecelendirmelerinde sistematik

olarak daha kötü durumda olsalar da endeksler dünyadaki ülkelerin  $\frac{2}{3}$ 'sinden fazlasının önemli ölçüde yolsuzluktan muzdarip olduğunu ve dünyada yolsuzluğun bir sorun olarak görülme-yen bir tek ülkenin dahi bulunmadığını göstermektedir. Dolayısıyla, küreselleşen dünyamızda yolsuzlukla mücadele edebilmek için bütün ülkelerin uluslararası iş birliğine ihtiyaç vardır (Enste and Heldman, 2017).

Yolsuzluk kesinlikle verimsiz ve hatta bazen yıkıcı bir faaliyettir. Yolsuzluk yaygınsa, yani mümkün olan en yüksek getiri yolsuzluk alanındaysa, girişimciler üretkenliğe odaklanmak yerine, yeteneklerini bu alana tahsis etmeye odaklanı-r. Yeni ürünler ve yeni üretim yöntemleri yerine yeni yolsuzluk yöntemleri icat edilir (Begovic, 2005).

Çeşitli istatistikler, yolsuzluk düzeyinin ekonomik refah düzeyiyle negatif yönde değiştiğini göstermektedir. Başka bir deyişle, bir ülke zenginleştikçe yolsuzluk seviyesi azalır. Bu, güçlü ve kesin bir ilişkidir. Bir ülkenin geliri ne kadar yüksekse, yolsuzluk seviyesi o kadar düşüktür (Amundsen, 1999). Diğer yandan, yolsuzluğun seviyesi ve aldığı biçim de içinde bulunduğu rejim türüne ve siyasî ortama göre oldukça sistematik olarak değişir. Yolsuzluk seviyesinin demokratikleşmeyle olumsuz bir şekilde örtüş-tüğü varsayımı, yaygın olarak kabul edilir. Yani yolsuzluk seviyesi, artan demokrasiyle birlikte azalır. Yolsuzluğun derecesi, gücün kabul edilebilir olmasıyla ters orantılıdır. Yani, güç ne kadar meşru olursa, yolsuzluk o kadar az olur (Amundsen, 1999).

Daha fazla hükümet düzenlemesi daha fazla yolsuzluğa neden olur. Bununla birlikte, hükümet düzenlemesini getiren mevzuatın içeriği dışında, bu kuralların ve uygulama sürecinin nasıl belirlendiği

çok önemlidir. Etkili bir uygulama için kurallar basit, açık ve herkes tarafından kolayca anlaşılabilir olmalıdır. Kurallar ne kadar karmaşık, anlaşılmaz ve belirsizse, yolsuzluk için o kadar fazla fırsat vardır. Bunun tipik bir örneği, genel olarak çok çeşitli gümrük tarifesi oranları ve özellikle de oldukça benzer ürünler için ortaya çıkar. Bir ürün için gümrük tarifesi oranı %3 ve başka bir benzer ürün için %30 ise, malların yanlış sınıflandırılmasına yönelik yolsuzluk için güçlü bir teşvik oluşur ve daha düşük oranı uygulamak suretiyle, vergi yasadışı bir şekilde düşürülebilir; böylece yolsuzluk oluşur (Begovic, 2005).

#### ***2.4. Kayırmacılık***

Kayırmacılık, iktidar sahiplerinin, buldukları mevki ve makamın kendilerine sağlamış olduğu gücü; kan bağı, siyasi görüş ya da özel nedenlerle kendilerine yakın kişilerin, meslekî ya da maddî çıkarları için kullanmalarıdır (Ak ve Sezer, 2018: 743). Kayırmacılık, kamu yönetiminde genellikle karar alma sürecinde ortaya çıkan bir yozlaşma türü olup, bürokratik sistemin önemli sorunları arasında yer alır. Her ülkenin tarihi, sosyolojik ve kültürel kodlarına göre değişik biçim ve ölçülerde ortaya çıkan kayırmacılık, kamu yönetimi ve siyaset literatürüne ilk kez 1828 yılında girmiştir. ABD başkanlık seçimini kazanan General Jackson, bürokrasiye memur alımında kayırma (yağma) sistemini açıkça uygulamıştır. Ülkenin iktisadî, siyasî, sosyal ve kültürel sistemini ve düzenini bozmasına ve pek çok zararlı etkiler göstermesine rağmen kayırmacılık birçok ülkede görülmektedir (Özkanan ve Erdem, 2015).

Birleşmiş Milletler Bölgeler Arası Suç ve Adalet Araştırmaları Enstitüsü'nün (UNICRI), bir raporuna göre yolsuzluk; “kamu ve özel kuruluşların karar verme mekanizmalarındaki yozlaşma ve bozulma” şeklinde ifade edilmiştir. Dünya Bankası'na göre yolsuzluk; “kamu gücünün özel çıkarlar amacıyla kötüye kullanılmasıdır.” Yolsuzluk; emanet edilmiş yetkinin, kamusal ve özel çıkarları zedeleyecek şekilde her türlü kötüye kullanımıdır. Yolsuzluk her ne kadar kamu sektörüyle özdeşleşmiş olsa da yolsuzluğun özel sektörde görülmediği söylenemez. Yolsuzluğun tanımı uluslararası bir belge olan, 4 Ocak 1999 tarihli Avrupa Konseyi Yolsuzlukla Mücadele Özel Hukuk Sözleşmesi'nde (m.2), tanımlanmıştır. “Doğrudan doğruya ya da dolaylı yollardan rüşvet ve yasadışı bir menfaat temin eden kişinin, yürüttüğü görevlerin veya gerekli davranışların yasalara uygun bir şekilde yerine getirilmesinde sapmalara yol açan rüşvet veya başka her türlü yasadışı menfaatin talep edilmesi, teklif edilmesi, verilmesi, ya da kabul edilmesi”dir (TBMM, 2003).

Kayırmacılık, ekonomik kalkınmayı sağlamak için kullanılabilir kısıtlı kaynakları başka alanlara yönlendirir ve seçmenleri yoksul ve bağımlı tutmak için teşvikler üretir. Kayırmacılık yüksek düzeyde yolsuzluğu hem yansıtır hem de besler ve nihayetinde halkın demokratik kurumlara olan güvenini baltalar (Hicken, 2011). Kayırmacılık, örgütün verimliliği üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir ve düşük performansa yol açar. Kayırmacılık, ülkelerin sosyal, kültürel ve ekonomik sağlığını olumsuz yönde etkiler (Kaushal vd., 2021).

Kayırmacılık bilhassa liyakat sisteminin bulunmadığı kamu yönetimi alanında görevde yükseltmelerde görülür. Atama,

görevlendirme ve yükseltmelerde görülen kayırmacılık, Türk kamu personel rejiminin en büyük sorunlarından biridir. Türk kamu yönetiminde genellikle objektif kriterlere ve hakkaniyet ilkelerine uyulmadan idareci atamaları yapılmaktadır. Yasalarda görevin gerektirdiği nitelik ve vasıflar belirtilmiş olmasına rağmen, uygulamada bunun dikkate alındığı söylenemez. Bu tür durumlarda genellikle siyasî yandaşlık bir kayırma türü olarak öne çıkarken aynı zamanda akraba, arkadaş, hemşeri, eş-dost gibi yakınlıklarda idareci atamalarında dikkate değer bir tercih nedeni olarak görülmektedir (Ak ve Sezer, 2018).

Araştırmalar, adam kayırmanın bazı kültürlerde doğal bir davranış şekli olduğunu toplumu büyük bir bölümü tarafından benimsendiği göstermektedir. Kayırmacılık genellikle hukukî bir yaptırımla karşı karşıya kalmaz. Zira, yapılan iş ya da işlem kitabına uydurulmuş olur. Her halükârda kayırmacılık, ahlak ve etik dışı bir davranış olup, toplumsal düzeni ve huzuru zamanla bozar ve tahmin edilemeyecek sorunlara yol açabilir (Günay vd., 2022).

Kayırmacılık, klientalizm, favoritizm, patronaj, bossing, tribalizm, nepotizm gibi kavramlarla da adlandırılır (Özel, 2021).

**Nepotizm:** Nepotizm, işverenin veya yöneticinin, iş için müracaat edenler arasından niteliklerine göre seçim yapmak yerine, aile üyelerini (nepots) işe alma tercihini gösterir. Nepotizm; akrabaları işe alma sürecini ifade eder. Zamanla aşağılayıcı bir anlam kazanmıştır (Kaushal vd., 2021: 3). Nepotizm; bireyin bilgi, beceri, yetenek, başarı ve eğitim düzeyi gibi faktörlerini dikkate almaksızın, yalnızca akrabalık ilişkilerinin dikkate alınması suretiyle kamuda istihdam edilmesi ya da terfi ettirilmesidir. Nepotizm, daha

ziyade geleneksel ilişkilerin ve bağların kuvvetli olduğu az gelişmiş ülkelerde yaygındır. Nepotizmin, kişiye haksız ve hukuksuz bir şekilde maddî ve manevî çıkarlar sağladığı yadsınamaz. Dolayısıyla, aslında adil olmayan bu sistemde, söz konusu menfaatlerin ve kazançların hak edenlerin ellerinden alındığı söylenebilir.

**Kronizm:** Kronizm kavramı; 17. yüzyılda Cambridge Üniversitesi öğrencilerinin kendi aralarında kullandıkları ve uzun süreli yakın arkadaşlık anlamına gelen “crony” kelimesinden türemiştir. Bireylerin kamu idaresinde istihdam edilme ya da terfi ettirilmesi aşamalarında görevin gerektirdiği ehliyet ve liyakat ölçüleri yerine, yakın arkadaşlık ya da dostluk ilişkilerinin tercih edilmesidir. Kronizm ile nepotizm arasındaki fark; birisinin eş-dost, diğerinin ise yakın akraba ilişkilerini dikkate almasıdır. Hemşeri kayırmacılığı da kronizmin özel bir türü sayılabilir (Erdem vd., 2013).

**Partizanlık (Klientalizm):** Klientalizm, siyasî otoritenin yetki alanında bulunan bir takım hizmet ya da mallar karşılığında, siyasî destek talebinde bulunulması olarak tanımlanabilir (Yuvalı, 2018). Terim, siyasî patronlar ile onların bireysel bağluları veya takipçileri arasındaki karmaşık bir kişisel bağlar zincirini ifade eder. Bu bağlar, karşılıklı maddî avantajlar üzerine kuruludur. Siyasetçi, bağlularına ve suç ortaklarına, destekleri ve işbirliği (oylar, mitinglere katılım) karşılığında kaynak (para, iş) sağlar (Brinkerhoff and Goldsmith, 2002). Bir başka deyişle, siyasî kayırmacılık, seçmenler ve politikacılar arasındaki bir değiş tokuşu içerir. Bu tür bir kayırmacılık, hükümet yetkilileri ve siyasi partiler tarafından oyları karşılığında belirli vatandaş gruplarına özel menfaatler sağlanmasını ifade eder. Mübadele koşullu ve karşılıklıdır (Bardhan,

2021). Siyasal partizanlık pratikte genellikle iki alanda kendisini gösterir: İlki, bürokratik atamalarda ikincisi ise kamu kaynaklarının dağıtımını esnasında. Burada partiye yakınlık, bağlılık ve oy potansiyeli gibi faktörler esas alınır (Safi ve Kurşuncu, 2019). Partizanlık türü kayırmacılık, parti politikacılarının seçim desteği karşılığında kamu işlerini veya özel ayrıcalıkları dağıtma biçimidir (Robinson and Verdier, 2013).

**Hizmet Kayırmacılığı:** Hizmet kayırmacılığı; siyasî iktidarın gelecek seçimleri yeniden kazanmak ve iktidarını sürdürmeyi garanti altına alabilmek amacıyla bütçe tahsisatlarını, oylarını maksimize edecek şekilde kendi seçim bölgelerine tahsis etmesi ve böylece bütçe kaynaklarını yağmalamasıdır. Kamu kaynakları yerleşim bölge ve ihtiyaçları dikkate alınmadan dağıtılır; zira, siyasî iktidar kendisini destekleyen bölgelere yatırım götürmek suretiyle, onları ödüllendirmiş, kendi oylarını ve gücünü de o bölgelerde korumuş olur.

### ***2.5.Şeffaflık (Gizlilik)***

Şeffaflık, kamu yönetiminin görev, yetki ve sorumluluklarının yanısıra, karar ve hizmet süreçlerinin önceden bilinebilmesini; kamu idaresinin faaliyetleriyle ilgili karar, bilgi, belge ve denetim raporlarına kolaylıkla ulaşılabilmesini ve bunların kamuoyuna açıklanmasını ifade eder. Şeffaflığın en önemli etkisi, devlete duyulan güvenin artmasıdır. Şeffaflık, toplumun kamu yönetimi faaliyetleri üzerindeki denetimini artırmaktadır. Şeffaflığın olmaması, devletin vatandaşlara hesap verme sorumluluğunun yerine getirilememesi anlamına gelmektedir (Kırılmaz ve Atak, 2015).

Şeffaflık yeni kamu yönetimi temel ilkelerinden birisidir. Bu ilke gereğince kamu yönetiminin iş ve işlemleri açık ve şeffaf şekilde yapılmalı ve her ilgili kişi istediği zaman bu bilgilere ulaşabilmelidir. Zira kamu iş ve işlemlerinden zarar görenler ya da kamu yararına aykırı faaliyetlerin gerçekleştiğini öğrenen kişiler, yargı yoluyla bu adaletsiz ve hukuksuz durumu düzeltme imkânına kavuşabilmektedir. Diğer yandan kamu iş ve işlemlerinin şeffaflığı yolsuzlukların önlenmesi bakımından da oldukça önemlidir.

Yönetimde gizliliğin önemli sebeplerinden birisi de memurların ve yöneticilerin, kendilerini kamuoyu eleştirisinden koruma içgüdüsüdür. Ayrıca, kamu çalışanlarının basına haber ve demeç vermeleri yasaklanmış, böylece gizlilik biraz daha pekiştirilmiştir (Eryılmaz, 2000). Devlet Memurları Kanunu'na (m.15) göre; “Devlet Memurları, kamu görevleri hakkında basına, haber ajanslarına veya radyo ve televizyon kurumlarına bilgi veya demeç veremezler. Bu konuda gerekli bilgi ancak bakanın yetkili kılacağı görevli illerde valiler veya yetkili kılacağı görevli tarafından verilebilir. Askeri hizmet ile ilgili bilgiler özel kanunların ve Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinin yetkili kıldığı personel dışında hiçbir kimse tarafından açıklanamaz.”

Açıklık ve şeffaflık hem kamu yararı hem de kaynakların etkin ve verimli kullanılması bakımından gereklidir. Demokratik rejimlerde her ne kadar bu ilkeler kabul edilmiş olsa bile uygulamada kamu faaliyetlerinin ne yazık ki bu ilkeleri uygun yürütüldüğü söylenemez. Zira, bu ülkelerin yasalarla getirilmesi sorunun çözümü için yeterli olmayıp, kamu çalışanlarının etkin, adil ve yansız bir hukuk sistemiyle denetlenmesi gerekir. Diğer yandan kamu idaresinin kendi içinde de şeffaflık ilkesinin layıkıyla uygulanıp



uygulanmadığını denetlemesi de etkili bir yol ve yöntem olarak kabul edilmektedir.

Yapılan iş ve işlemlerin özellikle gizli tutulması ya da kamuoyuyla paylaşılmaması, genellikle yönetilenlerde kamu yönetimi faaliyetlerinin yasadışı yürütüldüğü düşüncesini oluşturduğu için, son derece sakıncalı bir davranış türüdür. Diğer yandan 09 Ekim 2003 tarih 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkında Kanun gereği; “Devlet sırrına ilişkin bilgi veya belgeler” (m.16), “Ülkenin ekonomik çıkarlarına ilişkin bilgi veya belgeler” (m.17) ve “İstihbarata ilişkin bilgi veya belgeler” (m.18) dışındaki bilgi ve belgelere ulaşılması mümkündür. Ancak, burada “devlet sırrı” ve “ülkenin ekonomik çıkarları” kavramlarının subjektif nitelikte olması, Kanunu uygulayacak olanlara geniş bir yorumlama alanı bırakmaktadır. Bu durum keyfiliklere yol açabileceği için mahsurludur. Aslında Kanuna bakıldığında açıklık ve şeffaflık asıl, gizlilik istisnâ bir durumdur.

4982 sayılı Kanun’a (m.4) göre; “Herkes bilgi edinme hakkına sahiptir.” Diğer yandan aynı Kanun (m.5) kurum ve kuruluşlara da bilgi verme yükümlülüğü getirmiştir. Kanundaki istisnalar hariç, kurum ve kuruluşlar, her türlü bilgi veya belgeyi başvuran kişilere vermekle yükümlüdür. Ayrıca, bu hizmetin etkin, süratli ve doğru sonuçlandırılması için gerekli idari ve teknik önlemleri almak zorundadır. Bu yasaya rağmen, bilgi edinme hakkını kullanmak isteyen kişiler çeşitli engellerle karşılaşmaktadır. Böyle bir durumun, kamu kurum ve kuruluşlarının yönetimde şeffaflık ilkesini kabullenmekte güçlük çektiği ve kamuoyu denetiminden kaçmaya çalıştığı söylenebilir.

## **2.6.Beyin Göçü**

Göç; insanların çeşitli nedenlerle kalıcı ya da belirli bir süreliğine yer değiştirmesidir. Göç; iktisadî, dinî, siyasî veya sosyolojik sebeplerle bireysel ya da toplu şekilde yer değiştirme eylemidir (Yılmaz, 2019). Beyin göçü; nitelikli ve yetişmiş insanların kendi ülkelerini terk edip, gelişmiş ülkelere yerleşmesi ve o ülkelere hizmet etmesi anlamına gelir. Bir başka deyişle; beyin göçü, iyi eğitim görmüş, düşünen, üreten, nitelikli iş gücünün araştırma yapmak veya çalışmak amacıyla en verimli oldukları dönemde bir başka ülkeye gidip geri dönmeleri durumudur (Bakırtaş ve Kandemir, 2010: 962). Beyin göçü, insanların daha iyi yaşam standardı ve yaşam kalitesi, daha yüksek maaşlar, ileri teknolojiye erişim ve dünyanın farklı yerlerindeki daha istikrarlı siyasi koşullar arayışıyla göç etmesi olarak tanımlanmaktadır (Dodani and LaPorte, 2005).

Beyin göçü pek çok faktöre bağlı olmakla birlikte ekonomik faktör bunlar arasında önemli bir yer işgal etmektedir. Zira, geçim sıkıntısı çeken ya da yaşam standartlarını yükseltmek isteyen insanlar, kendilerine iş imkânı sağlayan veya daha iyi yaşam koşulları sağlayan ülkelere ya da bölgelere göçebilmektedir. Bilhassa 1950’li yıllardan itibaren gelişmemiş ülkelerden gelişmekte ve sanayileşmekte olan ülkeler doğru bir göç yaşanmıştır ki bu esnada beyin göçü de önemli ölçüde gerçekleşmiştir denilebilir. Beyin göçü, kendisini doğuran koşullar sona ermeden durmayacak gibi gözükmemektedir. Eğitimli ve nitelikli bireyler, teknolojik gelişmelerin hızlandırdığı ve kolaylaştırdığı iletişim ve ulaşım imkânlarından da yararlanmak suretiyle kendilerine daha iyi çalışma ve yaşam standartları sunan ülkelere göç etmektedir. Araştırmalar

beyin göçünün genellikle az gelişmiş ya da gelişmemiş ülkelerden sanayileşmiş ülkeler doğru aktığını göstermektedir. Yüksek gelirli ülkelerin nüfusundaki yabancı doğumluların payı 1960'tan bu yana üç katına (ve 1985'ten bu yana iki katına) çıkmıştır (Docquier and Rapoport, 2011).

1960 yılında doğduğu ülke dışında yaşayan insanların sayısı 75 milyon iken 2005 yılında 190 milyon seviyesine yükselmiştir. Yaklaşık 2 kattan daha fazla bir artış söz konusudur. 1960'ta dünya nüfusunun yaklaşık %2,5 göçmen iken, 2005'te bu oran %2,9'a çıkmıştır (Aydemir, 2011).

Yapılan bir araştırmaya göre; 1990-2010 yılları arasında yükseköğretim derecesine sahip göçmenlerin sayısının yaklaşık %130 artmıştır. Bu tür göçmenler genellikle, ABD, Birleşik Krallık, Kanada ve Avustralya gibi ülkeleri tercih etmektedir (Aksoy ve Gürsoy, 2018: 56). OECD ülkelerinde, yabancı ülkelerde doğmuş üniversite mezunu nüfus miktarı 1990–2000 yılları arasında yaklaşık %63 düzeyinde artmıştır. Hemen hemen tüm OECD ülkeleri yüksek vasıflı iş gücünün girişini kolaylaştırmaktadır (Bakırtaş ve Kandemir, 2010).

Birleşmiş Milletler tahminlerine göre, dünyadaki toplam göçmen stoku 2013 yılında 232 milyondur. Bu, 2000 yılına göre yaklaşık %30'luk bir artış demektir. Dünya Bankası bu sayıyı 2015 yılı için 250 milyon olarak tahmin etmiştir. Yüksek vasıflı göçmenlerin sayısı, küresel göçle karşılaştırıldığında, 2000 ile 2010 arasında yaklaşık %75 oranında çok daha hızlı bir oranda artmıştır; bunların 2/3'sinden fazlası, İngilizce konuşan dört OECD ülkesini (Avustralya, Kanada, Birleşik Krallık ve Amerika Birleşik

Devletleri) seçmiştir (Kone and Özden, 2017). Veriler, özellikle gelişmekte olan ülkelerden gelişmiş ülkelere yüksek vasıflı göçün, genel göç seviyelerinden ve gönderen ülkelerdeki yüksek eğitimli kişi sayısından daha hızlı arttığını göstermektedir (Kone and Özden, 2017).

Göç, ülkeler arasında gelir ve refahtaki büyük uçurumlar gibi soklara ve küresel dengesizliklere bir tepkidir. Ekonomik göç, daha yüksek ücretler ve daha iyi hizmetlere erişim beklentileri tarafından yönlendirilir. 2020'de göçmenlerin yaklaşık %84'ü kendi ülkelerinden daha zengin bir ülkede yaşamaktadır. Ancak taşınmanın çoğu yoksul insanın karşılayamayacağı maliyetleri vardır. Büyük ölçüde orta gelirli ülkelerden gelen göçmenlerin çoğu, geldikleri ülkedeki en fakir veya en zengin kişiler arasında değildir. Demografik değişiklikler, işçiler ve yetenekler için yoğunlaşan bir küresel rekabeti tetiklemiştir (World Development Report, 2023).

Beyin göçü Türkiye'nin en önemli sorunları arasında yerini almaktadır. Devletin eğitmek için ciddi kaynak ayırdığı ve nitelikli hale getirdiği insanların gelişmiş ülkelere göçmüş olması, bir anlamda kamu kaynaklarının israf edilmesi anlamına gelmektedir. Kendi ülkesine hizmet etmesi ve katma değer yaratması beklenen bireylerin göçmesinin, pek çok olumsuz sosyal, kültürel, ekonomik ve siyasi etkileri olabilmektedir. Hedef ülke ise maliyetine katlanmadan bilgi ve beceri sahibi çalışanlara sahip olmakla pek çok yararlar elde etmektedir. Ülkemizde yaşanan bilhassa ekonomik, sosyal ve hukuki problemler nedeniyle nitelikli elemanların gelişmiş demokratik ülkelere göçmekte olması medyada sık-sık yer almaktadır. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre 2021'de, 103 bin 613 Türk vatandaşı ülkeyi terk ederken bu sayı

2022'de 139 bin 531'e çıkmıştır. Ayrılanlar arasında en büyük grubu 25-29 yaş arasındakiler oluşturmaktadır (<https://tr.euronews.com>).

Türkiye'de ilk beyin göçü dalgası 1960'larda doktor ve mühendislerin göçüyle başlamıştır. Bu göçün temel sebepleri; ülkedeki politik ve ekonomik istikrarsızlıklar, temel insan haklarının kullanılmasında yaşanan zorluklar, düşük ücretler ve iş bulmadaki sınırlılıklar gibi faktörler. Bütün bu olumsuz koşullar, yurtdışına eğitim amaçlı giden ya da gönderilen öğrencilerin ülkemize dönmelerini engellemektedir (Bakırtaş ve Kandemir, 2010). Yurtdışında çalışanların Türkiye'ye geri dönmeme sebeplerinden en etkili ise Türkiye'deki ekonomik ve siyasî istikrarsızlıktır denilebilir (Tansel ve Güngör, 2004).

Son deneysel literatür, yüksek becerili göçün bir ülkenin insan sermayesi stokunu tüketmek zorunda olmadığını ve olumlu ağ dışsallıkları yaratabileceğini göstermektedir (Docquier and Rapoport, 2011). Yani, beyin göçünün kaynak ülke için tamamen sorunlu olduğu fikrinin kabul edilmesi mümkün değildir. Gerek kaynak ülkeye yapılan finansal gerekse teknolojik transferlerin, beyin göçü kaybindan doğan zararları telafi edeceği iddia edilmektedir. Diğer yandan hedef ülkelerde yaşayan vatandaşlar diaspora<sup>2</sup> fonksiyonu icra edebilmekte ve anavatanlarının menfaatlerini korumak için çalışabilmektedir. Kısacası, beyin göçünün tamamen zararlı olduğu iddiasının doğruluğu şüphelidir.

---

<sup>2</sup> Çeşitli nedenlerle göçe zorlanmış ve nesiller boyu anavatanlarıyla zihinsel ve duygusal bağı koparmamış insanların oluşturduğu topluluklara diaspora denmektedir.

Beyin göçünün kaynak ülkeler açısından olumsuz etkilerini azaltmak için çeşitli politikalar önerilmektedir. Bu politikalar; (1) Eğitim politikalarıyla göçü önleme; (2) Ekonomik ve sosyal gelişme ile nitelikli işgücünü elde tutma; 3) Dönüş ve dolaşım programlarının desteklenmesi; (4) Uzman ağları oluşturmak suretiyle bilgi ve deneyimlerinin vatandaşı oldukları ülkeye aktırılması; (5) Beyin göçünden vergi alınması ve (6) Uluslararası öğrencilerin göç mevzuatının düzenlenmesi, şeklinde özetlenebilir (Pazarcık, 2010).

### **3. Kamu Yönetimi Temel Sorunları ve Demokratik, Hukuk Devleti**

Kamu yönetimi temel sorunları ile demokratik hukuk devleti işleyişi arasında derin ve sağlam bağlar bulunduğu öteden beri literatürde dile getirilir. Bu bağlantının varlığı bütün dünyada araştırmacılar tarafından delilleriyle ortaya konulmaktadır. Demokratik hukuk devletinin bütün kurum ve kurallarıyla hayata geçirildiği ülkeler önemli bir gelişme ve refah düzeyine ulaşmışken, tam aksine demokratik hukuk devleti görünümünde olan ya da tamamen bu anlayıştan uzak yönetilen ülkeler, geri kalmış ve yoksullukla mücadele eden ülkeler arasında yerini almıştır (Acemoğlu ve Robinson, 2023). Demokrasinin ve hukuk devletinin olmadığı ülkelerde genellikle, merkezileşme, örgütsel büyüme, gizlilik, yolsuzluk, hırsızlık, kayırmacılık, gelir dağılımı adaletsizliği, beyin göçü, yönetimde siyasallaşma ve askeri vesayet gibi pek çok sorun yaşanmaktadır. Bütün bu sorunların temelinde, demokratik hukuk devletinin özüyle ve felsefesiyle, bütün kurum ve kurallarıyla hayata geçirilmesinde gösterilen zafiyetin yattığı söylenebilir.

Demokratik hukuk devleti günümüzde neden bu denli itibar kazanmıştır? Zira, kamu yönetimi temel sorunlarının kökeninde bu anlayışın terk edilmesi ya da bütün kurum ve kurallarıyla uygulanmamasının yatmakta olduğu görülmektedir. Araştırmalara bakıldığında demokratik hukuk devleti kurallarının işletildiği ve toplumsal desteğe sahip olduğu ülkelerde ele aldığımız temel kamu yönetimi sorunlarının minimize edildiği görülmektedir. Şunu da belirtmek gerekir ki hiçbir zaman kamu yönetim temel sorunları tamamen ortadan kaldırılamaz. Zira, yönetim ilkelerini uygulamakta olan insanların, kamu menfaati yerine kişisel menfaatlerini düşünerek hareket etmelerine yol açan genetik ya da çevresel faktörlerin tamamen ortadan kaldırılması söz konusu edilemez.

Demokratik hukuk devletinin sözde kaldığı ve ilkelerinin hiçe sayıldığı ülkeler genellikle çağın gerisinde kalmakta, bilim ve teknoloji üretememekte, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeden yoksun kalmaktadır. Keza, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması için gerekli olan yasal, idari ve toplumsal denetim de hakkıyla yapılamadığı için beklenen iktisadî kalkınma da bir türlü gerçekleşmemektedir. Demokratik hukuk devletinden uzak bir ülkede yargı sistemi de bağımsız ve tarafsız olmadığı için adalet dağıtamaz ve kişisel hak ve hürriyetlerin teminatı olmaktan uzaklaşır. Demokratik hukuk devletinin zayıfladığı ülkelerde, kamu kaynakları belirli kişi ve grupları zenginleştirilmesine hizmet eder hale gelir. Antidemokratik rejimlerde yönetenler yönetilenlerden uzaklaşır ve onların yaşamakta olduğu sorunlara duyarız kalır. Keza, kamu kaynaklarını kendi iktidarının sürdürülmesine destek veren belirli kişi, grup ve zümrelerin zenginleşmesi için kullanır.

Demokratik hukuk devleti insan temel hak ve hürriyetlerini teminat altına aldığı, büyük kitlelere özgürlükler bahşettiği ve adil bir gelir dağılımı sağladığı için desteklenir. Demokratik hukuk devleti insanı birey haline getirir ve onu kamu hizmetinin merkezine yerleştirir. Devletin varlık nedeni, insandır; bütün kurum ve kurallarıyla kamu yönetimi topluma hizmet etmek için teşkilatlanmıştır. İnsanın kendisini değerli hissettiği demokratik hukuk devletinde bireyin bütün anayasal hakları yargı teminatı altındadır. Eğer toplum böyle bir rejimi emeksiz kazanmadıysa kaybetmek istemez; yaşaması için iş ve güç birliği yapar. Böylece kamu yönetimi sistemini, adaleti, iktisadî gelişmeyi, millî güvenliği, kamu sağlığını, genel ahlakı ve toplumsal barışı bozan kamu yönetimi temel sorunlarının üstesinden gelinebilir. Sorunların çözümünü demokrasi ve hukuk dışında aramak, kamu yönetimi sorunlarının artışıını sağlamaktan ve çözülemeyen hale getirmekten öte bir işe yaramaz.

Demokratik hukuk devleti, toplumsal düzenin sürdürülmesine önemli katkılarda bulunduğu, gelir dağılımını adaletini sağladığı ve kişisel özgürlük alanlarını genişlettiği için de toplumsal desteğe sahiptir. Araştırmalar ancak belirli bir yaşam standardına ulaşabilmiş insanların ancak demokrasinin sunmuş olduğu imkân ve fırsatları kullanabildiği ve yönetim sürecinde aktif bir rol oynayabildiğini tespit etmiştir. Bilindiği gibi demokrasi kurallar ve ilkeler rejimidir. Bu da onun hukukla birlikte anılmasını sağlamaktadır. Yani demokrasinin getirmiş olduğu temel haklar hukukla güvence altına alınmıştır. Vatandaşlara sağlanan bu temel hakların kullanılmasını devlet kolaylaştırmak ve engellememekle yükümlüdür. Aksi halde bütün bu hakların varlığı anlamını yitirir. Diğer yandan demokratik



hukuk devleti bilinçli bir toplum ister; yani kendisine sahip çıkacak ve destekleyecek kitlelere ihtiyacı vardır.

Kamu yönetiminin temel sorunlarının kökeninde demokratik hukuk devleti ilkelerinin yoksunluğu yatmaktadır. Bütün bu sorunlar birbirleriyle bağlantılıdır ve birleşik kaplar misali bozulma bütün kamu yönetimi alanlarına sirayet eder. Elbette kamu yönetimi sorunlarını sıfırlamak pratikte mümkün değildir. Ancak, araştırmalar, demokratik hukuk devletiyle yönetilen ülkelerde kamu yönetimi temel sorunlarının minimize edildiğini göstermektedir. Zira, bu tür ülkelerde yönetimin aldığı kararlara aktif bir şekilde katılan bilinçli bir toplum mevcuttur. Yargısal denetimin yanısıra aynı zamanda sivil toplum örgütleri ve basın yayın organları da kamu yönetimini denetlemektedir. Böylece demokratik hukuk devletinin bütün kurum kurallarıyla işlemesi pek çok problemin oluşmasını önlediği gibi yaygınlaşmasını da engeller.

Merkeziyetçilik, yönetim erklerinin merkezileşmesini sağladığı ve güçler ayrımı ilkesini zayıflattığı için, demokratik hukuk devleti taraftarlarınca eleştirilmektedir. Zira, demokrasilerde çoğulculuk ve katılımcılık esastır. Yönetilenlerin karar alma süreçlerinde etkin bir rol oynamaları demokrasinin gereği olup, hukuk devleti de demokratik hak ve özgürlüklerin kullanılabilmesini kurallara bağlamıştır. Merkezileşme, yerelleşmenin karşısında olduğu, yetkilerinin bir kısmını yerel yönetimlere devretmekten kaçındığı ve yerel sorunların yerinde çözüme kavuşturulmasına karşı olduğu için günümüz yönetim anlayışına uymamaktadır. Büyük bir ülkenin ihtiyaçları ve sorunlarının tümüyle merkezden idare edilmeye çalışılması içinden çıkılmaz pek çok sorunun doğmasına yol açabilmektedir.

Merkezileşme, devlet gücünün yoğunlaşması olarak da ifade edilebilir. Hâlbuki demokratik hukuk devleti, devlet gücünü çeşitli anayasal organlar arasında paylaşmak suretiyle gücün kötüye kullanılmasını ve yozlaşmasına engel olur; demokratik kurumların hukuk kuralları çerçevesinde iş birliğini sağlar. Demokratik hukuk devletinin en belirgin özelliği denge ve denetim sistemidir. Demokrasi çoğulcu ve katılımcı bir yönetim anlayışını benimser. Bir başka deyişle gücün merkezileşmesini önler. Hukuk devleti ise demokratik sistemin önceden belirlenen kurallar çerçevesinde faaliyetlerini yürütmesini temin eder. Hukuk devleti, insan temel hak ve hürriyetlerini çiğneme olasılığı yüksek merkezileşme karşısında, bu hakların güvencesidir. Merkezileşen devlet gücünün anti demokratik karar ve faaliyetlerinin kontrolü de yine hukuk devletiyle sağlanabilir. Merkezileşmenin sakıncaları büyük ölçüde demokratik hukuk devletiyle giderilebilir.

Örgütsel Büyüme, yeni kamu yönetimi anlayışının bir gereği olarak devletin küçülmesi gündemdeki yerini korumaktadır. Devletin coğrafi olarak değil, üstündeki kamusal iş ve hizmetlerin özelleştirilmesi ve kontrolünün kamu yönetimince yapılması anlamına gelen, küçülme, kamu personel sayısının da azalmasına hiç değilse sabit kalmasına yol açması gerekirken, tam aksine kamu personeli sayısı, yapılan hizmetlerle orantısız şekilde, gittikçe artış göstermektedir. Bu durum siyasi yozlaşmayla izah edilebilir ki bizi demokratik hukuk devleti yokluğuna götürür. Siyasi iktidarların yandaşlarını kamuda istihdam etme çabaları, ölçsüz bir kamu personeli artışına sebep olmaktadır. Aslında Devletin beş yıllık kalkına planlarına ve kamu personeli alımlarını düzenleyen yasal prosedürlere uyulmuş olsa, gereksiz kamu personeli alımı

önlenebilecektir. Diğer yandan, demokratik kurum ve kuruluşların kontrol mekanizması olarak işlevlerini yerine getirememekte oluşları da bu sürecin devamını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca, tam demokrasinin göstergeleri arasında yer alan sivil toplum kuruluşlarının etkinliğini kaybetmiş olması, örgütsel büyümenin, kamu yönetimi bakımından oluşturabileceği sakıncaları topluma anlatması bakımından onu kifayetsiz kılmaktadır. Demokratik hukuk devleti ilke ve kurallarının işlemekte olduğu bir ülkede, plansız, programsız, hukuksuz atama ve istihdamlar yoluyla kamu yönetiminin hantallaşmasının görülemeyeceği açıktır. Yürütmenin yeni istihdam alanları yaratmak için oluşturabileceği sistemin veya örgütlerin yargısal denetim yoluyla engellenmesi de yine demokratik hukuk devletinde mümkündür.

Yolsuzluk, kamu düzenini ve gelir dağılımı adaletini bozduğu, devlete olan güveni sarstığı için, bu durumda demokratik hukuk devleti ilkelerine daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Yolsuzluğun yaygınlaşmasını önleyecek iki anayasal kuruluştan birisi yürütme diğeri de yargıdır. Bu hususta yürütmenin zafiyeti hem demokratik kurumlar hem de yargı sistemi tarafından engellenebilir. Kaldı ki yürütmenin demokratik hukuk kuralları dışında faaliyette bulunmasını da önleyecek yargı düzenidir. Dolayısıyla bütün kurum ve kurallarıyla işleyen bir demokratik hukuk devletinde yolsuzluklar minimize edilebilir; tevessül edecek olanların cesaretleri kırılmış olur. Yapılan yolsuzlukların cezasız kalması, yeni yolsuzluk alanları ile ekiplerinin oluşmasına yol açabilir. Araştırmalar, ekonomik refahın artması ve demokratik kuralların yerleşmesiyle yolsuzluk seviyesinin düşme eğilimine girdiğini göstermektedir. Bu nedenle,

yolsuzlukla mücadele için demokrasinin ve demokratik kurumların güçlendirilmesi gerekir (Amundsen, 1999: 21).

Kayırmacılık, genellikle demokratik kuralların işlemediği ve yargısal denetimin yapılmadığı ya da yapılamadığı ülkelerde yaygın şekilde görülmektedir. Kayırmacılık, demokrasinin eşitlik ve tarafsızlık ilkelerine aykırı olduğu için hem yönetsel hem de yargısal sürecin bir parçasıdır. Kamu kurum ve kuruluşların piyasada ekonomik faaliyette bulunduğu, kamu hizmetleri için gerekli mal ve hizmetlerin büyük bir bölümünün piyasadan temin edildiği düşünüldüğünde, kayırmacılığın kamu maliyesi bakımından yol açabileceği zararlar anlaşılabilir. Diğer yandan kamuya alınacak personelin seçiminde yapılabilecek kayırmacılığın kamu düzeni, kamu yararı ve kamu hizmeti bakımından oluşturabileceği negatif sonuçlar, ancak demokratik hukuk devleti ilkelerinin uygulanmasıyla giderilebilir. Kayırmacılığın toplumda yol açtığı rahatsızlık ve oluşturduğu adaletsizlik duygusunu, yine demokratik hukuk devletinin fonksiyonlarını yerine getirmesiyle giderilebilir. Kayırmacılığın yargısal denetimden azade olması, bu tür davranış ve uygulamaların yaygınlaşmasına ve sıradanlaşmasına yol açabilir.

Gizlilik, şeffaf bir yönetim anlayışının karşıtı olup, kamuoyu nezdinde pek çok olumsuz düşüncenin oluşmasına yol açmaktadır. Şeffaflık, yeni kamu yönetimi anlayışının temel ilkelerinden birisi olup, kamu yönetimi karar ve uygulamalarının hukuka ve kamu yararına uygun bir şekilde yürütülmesini destekleyen önemli bir prensiptir. Şeffaflık sayesinde yönetim kamuoyu tarafından denetlenebilir. Ayrıca, açıklanan bilgi ve belgelerin yargı denetimine tabi tutulması olasılığı daha da yüksektir. Demokratik hukuk devletindeki denetim mekanizmalarının harekete geçebilmesi ve

fonksiyonlarını icra edebilmeleri için de şeffaflık asıl, gizlilik tali olmalıdır. Demokratik hukuk devletinde gizliliğin sınırları oldukça dar tutulmalı ve sadece devletin hayatiyetiyle ilgili olanları içermelidir.

Kamu yönetiminin bütün iş ve işlemleri yargı denetimine tabidir; ancak bu denetimin yapılabilmesi için kamusal faaliyetlerle ilgili alınan kararların ve yapılan sözleşmelerin yayınlanması ve isteyen herkesin bu bilgilere kolaylıkla ulaşması gerekir. Gizlilik yaygınlaştıkça, toplumda demokratik hukuk devleti ilkelerine uyulmadığı ve kamu yararı yerine özel yararın tercih edilmekte olduğu duygusu yerleşmeye başlar. Şeffaflık ilkesi hem kamusal faaliyetlerin denetimini kolaylaştırır hem de toplumda kamu yönetimine olan güven duygusunu pekiştirir. Diğer yandan yasaların açık ve anlaşılır olmaması da şeffaflık ilkesinin uygulanmasına engel teşkil edebilmekte ve suç işleyenler bu muğlaklıktan yararlanabilmektedir.

Beyin Göçü, yetişmiş nitelikli beyinlerinin yurtdışına gitmesi sebebiyle, kamu yönetimi için önemli bir sorun olarak kabul edilmektedir. İnsanlar, doğup büyüdüğü, kültürüyle yoğruldukları ve sevdikleri ülkelerini niçin terk etmektedir? Araştırmalar bunun; ekonomik, siyasi, hukuki, güvenlik ve saygınlık gibi pek çok nedeninin olduğunu ortaya koymaktadır. Bütün bu sayılan problemlerin temelinde; siyasi, hukuki ve ekonomik düzenden yoksunluk yatmaktadır ki, buna demokratik hukuk devletinin işlevsel bozukluğu denilebilir. Milli gelirden adil, eşit ve hakkaniyete uygun pay alamayanlar ile ekonomik sıkıntı içinde bulunan insanlar, ülkelerini terk etmektedir. Üretimini ve emeğinin karşılığını almadığını düşünenler de göç kervanına katılmaktadır.

Ayrıca, siyasi hak ve hürriyetlerin kısıtlandığı, temel hak ve hürriyetlerin kullanılmasının güçleştirildiği ve bunların hukuki güvenceden yoksun kaldığı ülkelerde yaşayan bireyler de ülkelerini terk etmek zorunda kalmaktadır. Diğer yandan bilgi ve görüşünü geliştirmek ve daha iyi şartlarda yaşamak isteyen insanlar da kendilerine bu imkanları sunan ülkeleri tercih etmektedir. Bütün bu nedenlerden dolayı öncelikle gidenler, ülkenin en iyi beyinlerine sahip olanlardır. Böylece ülke daha üretken ve çalışkan beyinlerden mahrum kalmaktadır ki bu tür bireyleri ülkede tutmanın en iyi bilinen yolu; toplumsal düzeni, refahı, adaleti, kamu yararını ve kamu güvenliğini sağlayabilecek olan demokratik hukuk devletidir.

### **Sonuç ve Değerlendirme**

Kamu yönetimi, değişimin çok hızlı ve çarpıcı olduğu günümüzde çeşitli sorunlarla yüz yüzedir. En temel problemler, merkezileşme, yolsuzluk, örgütsel büyüme, kayırmacılık ve beyin göçü gibi pek çok alanda etkili olan sorunlardır. Kamu yönetimi, temel problemleri çözüme kavuşturmadıkça, refah toplumunu yaratamaz. Halbuki adil, eşit, güvenli ve müreffeh bir toplumda yaşamak bütün vatandaşların hakkı olduğu gibi, bunları sağlamak da kamu yönetiminin başlıca yükümlülükleri arasında yer alır. Uluslararası kuruluşların araştırmaları göstermektedir ki demokratik hukuk devletinin tam anlamıyla uygulandığı ülkeler diğerlerine nazaran daha gelişmiş ve refah toplumuna erişmiştir. Ayrıca, araştırmalar demokratik hukuk devleti ilkelerinin tavizsiz uygulandığı ülkelerde daha az yolsuzluk görülmektedir.

Ele alınan sorunlar, diğerlerine nazaran kamu yönetiminin etkinliğini, verimliliğini ve gelir dağılımı adaletini derinden

etkilemektedir. Temel sorunlar sadece kamu düzeninin bozulmasına yol açmaz; aynı zamanda yeni problemlerin ortaya çıkmasına da neden olur. Keza, sadece ekonomik sistem bozulmakla kalmaz, zayıflayan sosyal ve kültürel doku, ahlaki çöküntüye de yol açar. Böylece, kamu düzeni, güvenliği ve gelir dağılımı adaleti bozulur. Kamu kaynakları, kamu yararı yerine bireysel faydalar için kullanılır; kayırmacılık sonucu kamu yönetiminde ehliyet ve liyakate itibar edilmez olur; kamu personel sayısı ölçsüz bir biçimde artar; kamu kadroları yandaşlara istihdam yaratmak için kullanılır. Bilgi, beceri ve tecrübenin değer görmediği bu tür ülkelerdeki nitelikli beyinler, bu niteliklerine saygı duyan ve takdir eden ülkelere göç etmeye başlar.

Kısaca, merkezileşme yolsuzluğu, yolsuzluk ise gelir dağılımı adaletini bozar ve yoksulluğu yaygınlaştırır. Bu durum gizliliğin artmasına yol açar. Gizlilik ise kamu yararı ile birey ve devlet sırrına sığınır. Kamu ihaleleri şeffaflıktan uzaklaşır; toplumda hukuk dışı iş ve işlemlerin yürütülmekte olduğu düşüncesi yayılmaya başlar. Şeffaflıktan kaçıp gizliliğe sığınmak, toplumda yolsuzluk algısını artırır. Demokratik hukuk kurallarına uygun yürütülen kamu hizmetleriyle ilgili karar ve uygulamaların şeffaf bir anlayışla kamuoyuyla paylaşılacağı düşüncesi toplumda hakimdir. Gizlilik, genellikle yolsuzlukların üstünü örtmek gerek idari gerekse yargı denetiminden kaçınmak için kullanılır.

Açıklığın ve şeffaflığın benimsenmediği bir kamu yönetimi sisteminde kamu kaynakları belirli kişi ya da gruplara aktarılabilir, toplumun çeşitli kesimleri ekonomik büyümeden gerekli ve yeterli payı alamayabilir. Aslında gizlilik, kamu kaynaklarının haksız ve mesnetsiz el değiştirmesini ve gelir dağılımı adaletsizliğini

perdelemek için kullanılır. Gizliliğin ortaya çıkardığı yasadışı faaliyetler ekonomik sistemi ve gelir dağılımı adaletini bozduğu gibi kamu yönetimine olan güveni de sarsar. Gizliliğin temelinde genellikle akçeli işler yatmaktadır. Gizlenen haksız harcama, atama ve ihalelerin gerek meclis gerekse yargı denetimine tabi tutulabilmesi ancak demokratik hukuk sisteminin bütün ilke ve kurallarıyla işlemesine bağlıdır. Gizliliğin çürütmekte olduğu sistem ancak böyle düze çıkabilir.

Örgütsel büyümenin temelinde kayırmacılık yatar. Zira, iktidar sahipleri kendi yandaşlarına istihdam yaratmak ister ve ihtiyaç duyulan personel yerine, onların işe uygun olup olmadığına bakılmaksızın, kamuya yerleştirilmesi sağlanır. Böylece, bir tarafta ihtiyaç duyulan nitelikte eleman açığı kapanmazken, ihtiyacı karşılamayan pek çok kişi işe yerleştirilir. Kamuda gittikçe çalışan personel sayısı arttığı halde, hâlâ gerçek ihtiyaç karşılanmamıştır. Bu durum örgütlerde huzursuzluğa, çakışmaya ve strese yol açmak suretiyle etkinliği ve verimliliğe düşürmektedir. Kamuya personel alımının yasalarla belirlenmiş olduğu bilinen bir gerçektir. Bu problemin çözümü de yasaların uygulanmasıdır ki demokratik hukuk devleti kurallarının işletilmesi haksız ve gereksiz istihdamların da önüne geçebilir.

Ehliyetsiz, liyakatsiz ve niteliksiz insanların çoğalmasıyla birlikte kamu hizmetlerinde etkinlik ve verimlilik düşer, sorunlar artmaya başlar. Sorunlar zamanla kökleşir ve beraberinde yeni sorunlar getirir. Ekonomik yapı, kamu yönetimi sorunlarından ciddi bir biçimde etkilenir ve enflasyon ortaya çıkar. Sonuçta iktidara ve kamu yönetimine duyulan güvensizlik ekonomik verimsizliği doğurur ve sistem tıkanır. Kamu yönetimi hizmet üretmekten çok



sorun üretmeye başlar. Sorunların derinleşmesi o ölçüde çözümlerini de güçleştirir. Bozulan kamu düzenini ve güvenliğini, çürüten toplumsal değerleri, sarsılan ekonomiyi ve hukuk sitemini yeniden tesis etmek için demokratik hukuk devleti ilkelerinin hassasiyetle uygulanması gerekir.

Beyin göçü, gelişmiş ya da gelişmekte olsun pek çok ülkenin temel sorunlarından biridir. Az ya da çok her ülkede yaşanmaktadır. Ancak, demokratik hukuk kurallarının ihlal edildiği ülkelerden göçenlerin sayısı ciddi rakamlara ulaşabilmektedir. Bunun bilindiği gibi, ekonomik, sosyolojik, kültürel hukukî ve teknolojik olmak üzere pek çok sebebi olabilir. Araştırmalar, bilhassa ekonomik nedenleri öne çıkarmaktadır. Diğer yandan demokrasi ve hukuk devleti uygulamalarından duyulan sıkıntıların da önemli ölçüde beyin göçüne yol açmakta olduğu bilinmektedir. Literatürde son zamanlarda yapılan araştırmalarda beyin göçünün kaynak ülke için zararı kadar yararının da olduğu dile getirilmekte ve savunulmaktadır. Kaynak ülkede eğitim gören nitelikli insanlar, göç ettikleri ülkelerin ekonomisine katkıda bulunmaktadır. Ancak, aynı zamanda, ülkelere göndermekte oldukları dövizler ve aktarmakta oldukları bilgi ve teknolojilerle de kendi ülkelerine yararlı olabilmektedir. Ayrıca, göçmenlerin ülkeleri lehine yurt dışında diaspora oluşturmaları da kaynak ülke bakımından uluslararası sorunların hallinde önemli bir etki yaratabilmektedir. Kısaca, beyin göçünün kaynak ülke bakımından önemli bir kayıp olduğu inkar edilemez olsa da tamamıyla zararlı olduğu, ya da hiçbir fayda getirmediği de söylenemez.

Görüldüğü gibi kamu yönetimi temel sorunları birbirleriyle sıkı sıkıya bağlıdır. Bir başka deyişle, kelebek etkisi yaratır. Bir kez

kısır döngüye girildiğinde hızla çöküşe doğru yol alınır. Bu gidişi durdurmanın elbette formülü ya da anahtarı bulunabilir. Öncelikle, kamu yönetiminin açık, şeffaf ve denetlenebilir olması, hukukun üstünlüğünün kabul edilmesi, demokratik değerlerin benimsenmesi gerekir. Ayrıca, kamu kaynaklarının adil ve eşit dağıtılması, herkesin refahtan hak ettiği payı alması sağlanmalıdır. Yolsuzluk ve kayırmacılığın önüne geçebilmek için, yasalara bağlılığın yanısıra hukuk devleti ilkesinin gerçekleştirilmesi ve yargının tarafsız ve bağımsız görev yapmasının sağlanması gerekir. Hukukun üstünlüğü sosyal, kültürel, iktisadî, siyasî, ticarî ve idarî sistemlerin birbirleriyle uyumlu ve iş birliği içinde çalışmasının teminatıdır. Demokratik, sosyal hukuk devletinin bütün kurumlarıyla ahenk içinde kamu yararına hizmet etmesi, pek çok kamu yönetimi temel sorununun çözümüne katkıda bulunabilir.

## Kaynakça

Acemoğlu, Daron ve James A. Robinson (2023), *Ulusların Düşüşü*, Çev. Faruk Rasim Velioglu, İstanbul: Doğan Kitap.

Ak, M. ve Sezer, Ö. (2018), "Kamu Personel Sisteminde Çalışanların Görevde Yükselmesinde Kayırmacılık Sorunu", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Geybulla Ramazanoğlu Özel Sayısı 23: 739-757.

Akçakaya, M. (2016), "Bürokrasi Kuramları ve Türk Kamu Yönetiminde Bürokratik Sorunlar", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 669-694.

Aksoy, B. ve Gürsoy, S. (2018), "Beyin Göçü: Nedenleri, Etkileri ve Türkiye", *Sosyal Politika ve Çalışma İlişkilerinde Güncel Sorunlar*, (Ed. Mete Kaan Namal), Ankara: Gazi Kitabevi: 55-71.

Aktan, C. C. (2019). *Siyaset, Yolsuzluk ve Yozlaşm*. (Ed. Coşkun Can Aktan), Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği (SOBİAD) Yayınları.

Akyılmaz, Bahtiyar, Murat Sezginler ve Cemil Kaya (2013), *Türk İdare Hukuku*, 4.Baskı, Ankara: Seçkin Yayınları.

Alan, Nuri (2003). "Demokratik) Hukuk Devleti ve Anayasa", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 58, Sayı 1, s.1-9.

Amundsen, I. (1999), *Political Corruption: An Introduction to the Issues*. Chr. Michelsen Institute: 1-34.

Avrupa Konseyi Yolsuzlukla Mücadele Özel Hukuk Sözleşmesi (4 Ocak 1999).

Aydemir, A. (2011), “Ana Konuşma Oturumu”, *Küresel Rekabet Edilebilirlikte Beyin Göçü ve Beyin Kazanımı Konferansı Sonuç Kitabı*, İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi: 22-42.

Bakırtaş, Tahsin ve Orhan Kandemir (2010), “Gelişmekte Olan Ülkeler ve Beyin Göçü: Türkiye Örneği”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, C.18, No.3:961-974.

Bardhan, Pranab K. (2021), “Clientelism and governance”, *WIDER Working Paper*, Helsinki, No. 116: 1-11, <https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2021/056-6>

Begovic, B. (2005). "Corruption: Concepts, Types, Causes and Consequences." *Documentos / CADAL*, Vol.3, No.26:1-8.

Beetham David ve Kevin Boyle (1998), *Demokrasinin Temelleri*, Çev. Vahit Bıçak, Ankara: Liberte Yayınları.

*Bilgi Edinme Hakkı Kanunu*, 2003/ 4982.

Brinkerhoff, D. W. and Goldsmith, A. A. (2002), “Clientelism, Patrimonialism and Democratic Governance: An Overview and Framework for Assessment and Programming”. [https://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/Pnac426.pdf](https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/Pnac426.pdf) (Erişim: 24.06.2023).

Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, *Kamu İstihdam*, <http://www.sbb.gov.tr/kamu-istihdami/> (Erişim: 18.09.2022).

Çevikbaş R. (2006), “Yönetimde Etik ve Yozlaşma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C.20, S.1: 265-289.

Dahl, Robert A. (2001). *Demokrasi Üstüne*, Çev. Betül Kadioğlu, Ankara: Phoenix Yay.

*Devlet Memurları Kanunu, (1965/ 657).*

Docquier, Frédéric and Hillel Rapoport (2011). *Globalization, Brain Drain and Development*, IZA Discussion Paper No. 5590, Bonn/ Germany.

Dodani, Sunita and Ronald E LaPorte (2005). "Brain drain from developing countries: how can brain drain be converted into wisdom gain?", *Journal of the Royal Society of Medicine*, Vol. 98: 487–491.

Enste, D. and Heldman C. (2017). *Causes and Consequences of Corruption: An Overview of Empirical Results. IW-Report*, No. 2, Institut der deutschen Wirtschaft (IW).

Erdem, B., Çeribaş, S. ve Karataş, A. (2013), "Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş – Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul’da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.17, S.1: 51-69.

Eryılmaz, B. (2000), *Kamu Yönetimi*, İstanbul: (yky).

Gözler, Kemal (2008). *Anayasa Hukukuna Giriş*, 13.Baskı, Bursa: Ekin Yayınları.

Günay, M.- Anaç, A. S. ve Özzyer, K. (2022), "Kayırmacılık Kavramına Eleştirel Bir Bakış ve Bir Ölçek Geliştirme Önerisi", *Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi*, C. 2, S.1: 35-46.

Günday, Metin (2011), *İdare Hukuku*, 10.Baskı, Ankara: İmaj Yayınevi.

Güneş, Mehmet (2013). *Vesayetçi Demokrasi*, 1.Baskı, Ankara: Savaş Yay.

Hicken, A. (2011), "Clientelism", *Annual Review of Political Science*, Vol.14, No.1: 289–310. DOI:[10.1146/.polisci.031908.220508](https://doi.org/10.1146/.polisci.031908.220508)

Karakul, Selman (2015), " Yeni Kuvvetler Ayrılığı Teorisi ve Türkiye’de Uygulanabilirliği", İstanbul Medipol Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 2 (2), 63-112.

Kaushal, N., Ghalawat, S. and Kaurav, R.P. S. (2021), "Nepotism Concept Evaluation: A Systematic Review and Bibliometric Analysis", *Library Philosophy and Practice (e-journal)*: 1-28. <https://core.ac.uk/download/pdf/395012345.pdf> (Erişim:24.06.2023).

Kırılmaz, Muhammet ve Filiz Atak (2015). "Kamu Mali Yönetiminde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Araçları: Faaliyet Raporları", *Ombudsman Akademik Dergisi*, 2 (3), 189-217.

Kone, Zovanga L. and Çağlar Özden (2017). "Brain Drain, Gain, and Circulation", *KNOMAD Working Pape*, 19.

Leff, N. H. (2019). "Bürokratik Yozlaşma ve Ekonomik Kalkınma." *Siyaset, Yolsuzluk ve Yozlaşma*, Çev. Mustafa Sakal, (Ed. Coşkun Can Aktan), SOBİAD Yayınları: 81-98.

Nişancı, D. (2014). "Yolsuzluk ve Yolsuzluğun Önlenmesine İlişkin Olarak OECD Rüşvetle Mücadele Sözleşmesi'ndeki Denetim Süreci", *TBB Dergisi*, S.114: 315-346.

Olatunji, Felix Olusanjo (2013). "Democracy and the Challenge of the Rules of Law in Developing Democratic Society", *Beytulhikme An International Journal of Philosophy*, 3 (2), 67-79.

Osterfeld, D. (2019), "Yolsuzluk ve Ekonomik Kalkınma" *Siyaset, Yolsuzluk ve Yozlaşma*, (Çev. ve Ed. Coşkun Can Aktan), SOBİAD Yayınları: 6-12.

Özel, M. (2021), "Toplumsal ve Siyasal Bir İlişki Tipi Olarak Kayırmacılık ve Bazı Yeni Kavramsallaştırmalar", *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, C.24, S.3: 64-97.

Özer, M. A. (2005), "Kamu Yönetiminin Etkinliğinin Önündeki En Büyük Engel: Bürokrasi ve Yozlaşma", *Verimlilik Dergisi*, S.2: 23-66.

Özhabeş, H. (2011), *Yolsuzlukla Mücadele Kriterleri: Yargı, Yasama ve Kamu Yönetimi Türkiye İzleme Raporu 2010*. Şeffaflık Derneği Yayınları.

Özkanan, A. ve Erdem, R. (2015), "Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar Üzerine Nitel Bir Çalışma", *MAKÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.2, S.4: 7-28.

Pazarcık, S. F. (2010), "Beyin Göçü Olgusu ve Amerika Birleşik Devletleri Üniversitelerinde Çalışan Türk Sosyal Bilimciler Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi*.

Robinson, J. A. and Verdier, T. (2013), "The Political Economy of Clientelism", *The Scandinavian Journal of Economics*, C.115, S.2: 260–291. DOI:10.1111/j.1467-9442.2013.12010.x

Safı, İsmail ve Kuruşncu, Talip (2019), "Siyasal Partizanlığın Bir Göstergesi Olarak Seçim Hileleri ve Türkiye'de Bazı Uygulamalar", İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, 4(8):46-71.

Selçuk, Sami (1999), *Demokrasiye Doğru*, Ankara: Yeni Türkiye Yayınları,

Sezer, Ö. ve Sarı, C. (2017), "Yeni Kamu Yönetimi Anlayışının Türk Yargı Sistemine Etkileri", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.9, S.20: 196-215.

Tansel, A. ve Güngör, N. D. (2004), "Türkiye'den Yurt Dışına Beyin Göçü: Ampirik Bir Uygulama", *ERC Working Paper in Economic*, C. 4, S. 2: 1-10.

Tarı, M. (2006), *Yozlaşmanın Ekonomik Etkileri: Türkiye Üzerine Değerlendirmeler*. Yüksek Lisan Tezi, Kocaeli Üniversitesi.

Tarhan, R. B. vd. (2006). *Yolsuzlukla Mücadele, TBMM Raporu, Bir Olgu Olarak Yolsuzluk: Nedenler, Etkiler ve Çözüm Önerileri*. TEPAV Yayınları.

Tepe, H. (2007), "Etik Bakış Açısından Yozlaşma." *Felsefe Logos*, C.10, S.33-34: 17-21.

*Troper, Michel (2005). Demokrasi ve Yargı, Ed. Ozan Ergül, Sempozyum, 4-6 Ocak, 1.Baskı, Ankara: Türkiye Barolar Birliği Yayınları: 78,*

Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı (2003), *Yolsuzlukların Sebeplerinin, Sosyal ve Ekonomik Boyutlarının Araştırılarak Alınması Gereken Önlemlerin Belirlenmesi Amacıyla*



*Kurulan Meclis Araştırma Komisyonu Raporu*. Para, Bankacılık, Hazine, Dış Ticaret ve Gümrük Konuları, Genel Raporu (10/9).

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, 1982/ 2709.

Uğur, H. (2012), "Türkiye'nin Yolsuzlukla Mücadele Enstrümanları", *TBB Dergisi*, S.98: 301- 344.

Uluslararası Şeffaflık Derneği, *Kamu İstihdam Verileri* (2007-2020). <https://www.seffaflik.org/kamu-istihdami-verileri-2007-2020/> (Erişim: 26.09.2022).

Yılmaz, Eren Alper (2019), "Uluslararası Beyin Göçü Hareketleri Bağlamında Türkiye'deki Beyin Göçünün Durumu", *LA Sosyal Bilimler Dergisi*, XII: 220-232.

Yuvalı, Ertuğrul (2018), "Hak Temelli Sosyal Yardım ve Klientalizm", *TBB Dergisi*, (135), 383-404.

World Development Report, (2023). Migrants, Refuges and Societies, <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2023> (19.09.2024).

<https://tr.euronews.com>

<http://www.sbb.gov.tr/kamu-istihdami> (18.09.2022).

<https://seffaflik.org/kategori/yayinlar/endeksler/> (26.06.2023).

## BÖLÜM XI

### Arama Kurtarma Çalışmalarında ve İnsani Yardım Faaliyetlerinde Sınırları Aşan Yönetim Anlayışı: Uluslararası Afet Yönetimi

**Murat Can DURUEL<sup>1</sup>**

#### 1. Giriş

Deprem, heyelan, sel veya salgın hastalık gibi tehlikeler afetlere yol açabilmektedir. Meydana gelen afetler ise toplumların genel işleyişini bozarak ölüm, yaralanma, çevre tahribatı ve ekonomik zarar gibi sonuçlar ortaya çıkarmaktadır (Mızrak, 2024). Her toplum barındırdığı afet tehlikeleri, risk algısı, müdahale kapasitesi, kurum ve yapıları ile kendine özgü özelliklere sahiptir. Diğer yandan bazı afetlerin sınır tanımaz bir şekilde ilerlemesi ve çok farklı alanlarda etki göstermesi, sebep olduğu kayıpların diğer

---

<sup>1</sup> Öğr. Gör., Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi, Elbistan Meslek Yüksekokulu, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü, Kahramanmaraş/Türkiye, Orcid: 0000-0003-2306-4405, muratcanduruel@gmail.com

toplumlara da yansımaya yol açmaktadır. Bu yansıma, afet yönetiminin uluslararası önemine işaret etmektedir (Tezgider, 2019). Bir ülkede meydana gelen afete müdahale etmek için gereken kaynaklar, o afeti yaşayan toplumun kapasitesini aştığı durumlarda, uluslararası toplulukların kaynaklarına başvurulmaktadır. İş birliği içinde ve çok uluslu gerçekleşen bu müdahaleler, uluslararası afet yönetimi kapsamındadır (Topçu & Ataoğlu, 2023; Coppola, 2015). Büyük bir afetin yaşanması, uluslararası dayanışmayı tetiklemektedir. Olayın ardından birçok uluslararası organizasyon ve sivil toplum kuruluşu acil yardımda bulunmak üzere harekete geçmektedir (Kundzewicz, 2008). Bu hareket, arama kurtarma ekipleri veya insani yardım faaliyetleri şeklinde kendisini göstermektedir.

### **1.1. Arama Kurtarma Çalışmaları**

Afetin meydana gelmesiyle birlikte yürütülecek faaliyetlerden biri arama kurtarma çalışmalarıdır (Arslan, 2008). Arama kurtarma, yaşanan bir felaket sebebiyle zor durumda bulunan kişilerin uzman ekipler tarafından aranması, yer tespitinin yapılması ve buldukları bölgeden kurtarılması için yapılan çalışmalardır (AFAD, 2014). Can kaybını azaltabilmek için yürütülen bu çalışmalar, olayın yaşandığı yere göre kentsel alan, su veya dağlık alan gibi farklı ortamlarda yürütülmektedir (Yılmaz & Demiröz Yıldırım, 2020).

Bir afetin meydana gelmesiyle zor durumda kalan ve kurtarılmayı bekleyen insanlar, çok kısıtlı bir süre ile sınırlanmış büyük bir yaşam mücadelesi vermektedirler. Bu sebeple arama kurtarma çalışmaları teknolojik gelişmelere uygun olarak modern araç ve malzemelerle donatılmış, iyi eğitilmiş profesyonel arama

kurtarma ekiplerinin planlı ve koordineli yürüteceği çalışmalarla gerçekleştirilmelidir (Arslan, 2008). Bir afet nedeniyle hayatlar tehdit altına girdiğinde, afetten etkilenen ülkenin talebi üzerine uluslararası acil müdahale ekipleri ihtiyaç duyulan desteği sağlamak için hızla harekete geçmektedirler (Duda & Abrams, 2012).

## **1.2. İnsani Yardım Faaliyetleri**

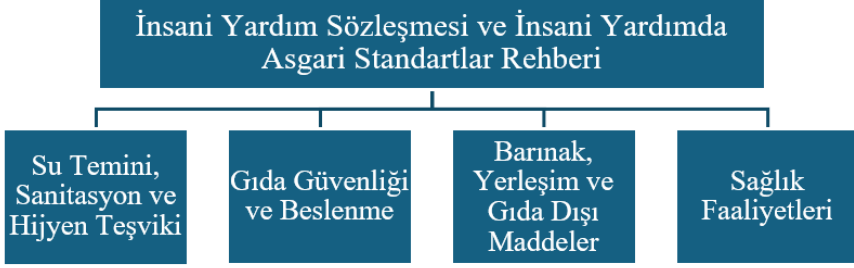
Gerçekleşen olay sebebiyle zarar gören insanların korunması ve yaşanan acıların azaltılması için yapılan girişimler, insani yardımın temelini oluşturmaktadır (Köseoğlu, 2015). Kavramsal olarak insani yardım; doğal veya insan kaynaklı afetler ile meydana gelen acil durumların neticesinde yaşanan acıların sonlandırılması ve bu krizlerin oluşturacağı ölüm, yaralanma, maddi zarar gibi olumsuz durumların azaltılması için yürütülen faaliyetleri kapsamaktadır (İnan, 2012).

Bu faaliyetler gerçekleştirilirken, bazı temel ilkeler dikkate alınmaktadır. Birleşmiş Milletler (BM), 1991 ve 2004 yıllarında aldığı genel kurul kararlarıyla, dört temel ilke belirlemiştir. Bu ilkeler insanlık, tarafsızlık, ayırım gözetmemek ve bağımsızlık ilkeleridir (UN, 1991; UN, 2004). Dünya'nın en büyük insani ağı olan (IFRC, 2024) Uluslararası Kırmızıhaç ve Kırmızıay Dernekleri Federasyonu (IFRC) ise, insani yardım faaliyetlerinde yedi temel ilkeyi esas almaktadır. BM'de kabul edilen dört temel ilkeye ek olarak kuruluş, üç farklı ilke daha benimsemiştir. Bu ilkeler; insanlık, tarafsızlık, ayırım gözetmemek, bağımsızlık, gönüllülük, birlik ve evrensellik olarak belirlenmiştir. Bu ilkeleri kısaca açıklamak gerekirse, insanlık ilkesi, acının evrensel olduğu ve müdahale edilmesi gerektiği, insan onurunun, hayatın ve sağlığın

korunması gerektiği fikrini içermektedir. Ayrım gözetmemek; dini inanç, sınıf, ırk, siyasi görüş veya milliyete ilişkin hiçbir ayrımcılık yapılmamasına yönelik bir ilkedir. Tarafsızlık ilkesi, yaşanan düşmanlıklarda taraf tutulmaması ve tartışmalarda yer alınmamasına yöneliktir. Bağımsızlık, kuruluşların karar alırken, özerkliklerini korumaları gerektiğini belirten ilkedir. Gönüllülük ilkesi, çalışanların insani motivasyonunu ifade etmektedir. Birlik, düzenin sağlanması için her bir ülkede, federasyona bağlı tek bir kuruluşun var olmasıyla ilgili ilkedir. Evrensellik ilkesi ise, acının evrenselliğinden yola çıkarak, müdahale faaliyetlerinin de evrensel bir sorumluluk olduğunu vurgulamaktadır (ICRC, 2015).

Genel kabul gören bu ilkelerin haricinde, uluslararası anlaşmalar ve kılavuzlar da dikkate alınmaktadır. Örneğin Sphere Projesi sonucunda ortaya koyulan İnsani Yardım Sözleşmesi ve İnsani Yardımda Asgari Standartlar Rehberi, bu tür belgeler arasında yer almaktadır (Ekmekci, 2023). Sphere Projesi, Kızılaç Kızılay Hareketi ile bazı sivil toplum kuruluşları tarafından, insani yardıma dair genel standartları oluşturabilmek için 1997 yılında başlatılmıştır. Proje ile ortaya çıkan rehber, çatışma ve afet anlarında söz konusu olan insani yardımı geliştirmeyi ve afetzedelere sunulan insani yardım sisteminin şeffaflığını arttırmayı amaçlamaktadır. Rehber, dört temel bölümde standartları ortaya koymaktadır (Sphere, 2011). Bu bölümler Şekil 1’de yer almaktadır.

Geçmişte insani yardım amacıyla yapılan bireysel ve kurumsal girişimler ancak ulusal seviyede kalmıştır. Günümüzde ise ulaşım ve iletişim araçlarının gelişmesiyle birlikte insani yardım faaliyetleri tüm dünyayı kapsamaktadır (Krafess, 2005).



*Şekil 1: İnsani Yardım Sözleşmesi ve İnsani Yardımda Asgari Standartlar Rehberi'nde Yer Alan Bölümler*

*Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.*

## **2. Uluslararası Kuruluşlar ve Gerçekleşen Yardımlar**

Yaşanan afetin, ülkenin müdahale kapasitesini aşması sebebiyle yardım talep etmeleri halinde, uluslararası kuruluşlar bu talebe yanıt vermektedir. Söz konusu kuruluşlar BM başta olmak üzere, Avrupa Birliği (AB), IFRC ve Kuzey Atlantik Anlaşması Örgütü (NATO) gibi kuruluşlardır (Karakeş Ateş, 2019).

BM, 1945 yılında kurulan ve 193 üye devletin yer aldığı uluslararası bir organizasyondur. Ortak sorunlar için tüm insanlığa fayda sağlayacak ortak çözümler bulmak üzere ulusların bir araya gelebildiği bir yapıya sahiptir (UN, 2024). BM'nin organizasyon yapısında ana organlar ile bunlara bağlı farklı programlar, komiteler ve uzmanlaşmış kuruluşlar bulunmaktadır (UN, 2023). Bu kuruluşlardan Dünya Sağlık Örgütü, Çocuklara Yardım Fonu, Dünya Meteoroloji Örgütü gibi kuruluşlar afetlerle mücadelede yönelik faaliyetler yürütmektedir (Karakaş Ateş, 2019). BM'ye bağlı kuruluşlardan bir diğeri ise İnsani Yardım Koordinasyon Ofisi (OCHA)'dır. OCHA, beş temel işlevi aracılığıyla insani yardım

çalışmalarına katkı sağlamaktadır (OCHA, 2023). Söz konusu işlevler Şekil 2’ de yer almaktadır.



*Şekil 2: OCHA'nın Beş Temel İşlevi*

*Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.*

OCHA, ihtiyaç halinde temel işlevlerini yerine getirebilmek ve uluslararası müdahalenin koordinasyonunu merkezileştirmek için Yerde Operasyon Koordinasyon Merkezi (OSOCC)’ni aktif hale getirmektedir. OSOCC, afetin yaşandığı ülkenin talebine bağlı olarak; müdahale faaliyetlerinin doğrudan koordinasyonunu sağlamak, sadece belirli faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamak veya yerel insani yardım yetkililerini desteklemek üzere görev yapabilmektedir (OCHA, 2024). Son yıllarda OSOCC koordinasyonunda yürütülen en büyük çalışmalardan biri, 2023 Kahramanmaraş depremleridir. Kahramanmaraş depremlerinde yürütülen çalışmalara 90 ülkeden toplam 11.320 arama kurtarma

personeli katılmıştır (Şekil 3). Uluslararası arama kurtarma ekiplerinin çalışmaları sonucunda yaklaşık 300 vatandaş enkazdan canlı olarak kurtarılmıştır (INSARAG, 2024).



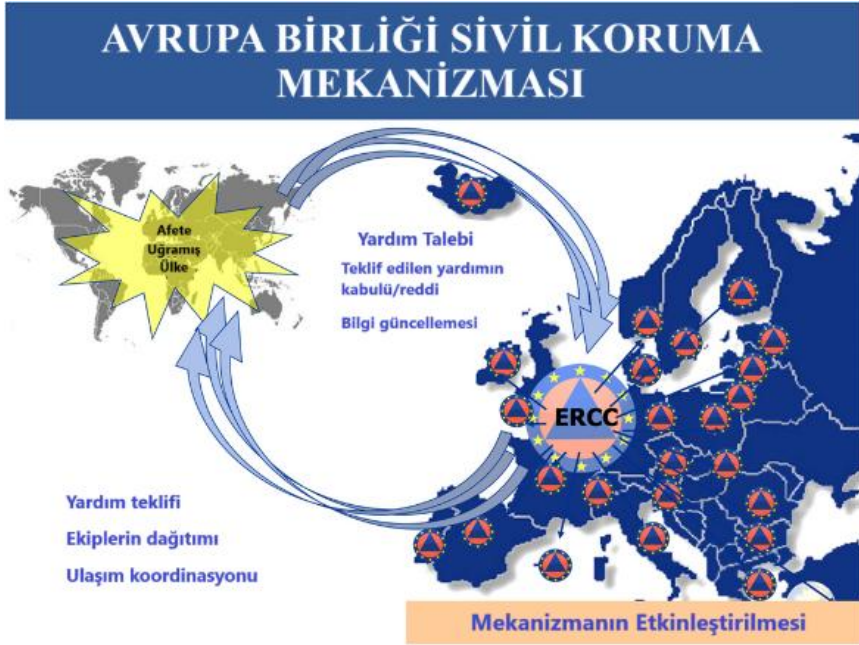
*Şekil 3: Kahramanmaraş Depremlerine Müdahale Eden Ekiplerden Bazıları*

*Kaynak: INSARAG, 2024.*

AB fikri, İkinci Dünya Savaşı'nın sebep olduğu siyasi, sosyal ve ekonomik zararların ardından ülkelerin birlikteliği ile refaha ulaşılabileceği düşüncesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Yıllar içerisinde farklı isimlerle bu birliktelik sağlanmış olsa da, 1992 yılında imzalanan antlaşma ile AB kurulmuştur (Kaya & ark., 2013). AB'nin yürütme organı olan Avrupa Komisyonu'na bağlı olarak, afetlerle ve yaşanan krizlerle mücadele için Birlik Sivil Koruma Mekanizması (UCPM) oluşturulmuştur. Bu mekanizma, gerektiğinde hem üye ülkeler hem de diğer ülkeler için yardım çalışmalarında bulunmaktadır (AB, 2024; AB, 2013).



Mekanizmanın etkinleştirilmesine yönelik hazırlanan bir gösterim Şekil 4'te yer almaktadır. Bu yardım çalışmalarını gerçek zamanlı olarak koordine etmek üzere Acil Durum Müdahale Koordinasyon Merkezi (ERCC) oluşturulmuştur. Merkez, 7 gün 24 saat UCPM'nin operasyonel kalbi olarak görev yapmaktadır (Zweglinski & Smolarkiewicz, 2023). UCPM; 2014 Ebola krizi, 2015 Nepal depremi ve Ukrayna krizi dahil olmak üzere 300'ün üzerinde kriz durumu için gerçekleştirilen yardımlarda rol oynamıştır (Gençer, 2019).



Şekil 4: UCPM'nin Etkinleştirilmesine Yönelik Gösterim

*Kaynak: Almeland & ark., 2022'den uyarlanmıştır.*

BM ve AB arasında, gereksiz kaynak ve zaman israfı olabilecek tekrarlardan kaçınmak amacıyla iş birliği ve

koordinasyon sağlamaya dayalı bir anlaşma imzalanmıştır (Morsut, 2014). 2004 yılında imzalanan bu anlaşma kapsamında, ortaya çıkan büyük afetlerde bilgi toplama ve analiz konusunda yaşanan önemli boşlukları gidermek amacıyla Küresel Afet Uyarı ve Koordinasyon Sistemi (GDACS) oluşturulmuştur. Sistemde kullanılan yazılım, ortaya çıkan afetlerle ilgili sürekli olarak bilgi toplamaktadır. Sonrasında beklenen etkiyi hesaplayarak olası sonuçlarını ortaya koymaktadır (Şekil 5). Sistem, dünya çapındaki afet yöneticilerinin ve bilgi sistemlerinin kolektif kapasitesinden yararlanarak uluslararası bilgi alışverişini ve karar alma mekanizmalarını kolaylaştırmaktadır (GDACS, 2024a). Örneğin bu sistem, 11 Mart 2011 tarihinde Japonya’da gerçekleşen depremin ardından, kırmızı alarm seviyesinde bir tsunami uyarısı yaparak başarı sağlamıştır (Annunziato, Franchello & De Groeve, 2012).



*Şekil 5: GDACS Afet Alarm Haritası Görünümü*

*Kaynak: GDACS, 2024b*

IFRC 1919 yılında, Birinci Dünya Savaşı'nın sonrasında Paris'te kurulmuştur (IFRC, 2024). Yaşamı koruma, refahı sürdürme ve tüm bireylere saygı gösterilmesini sağlama amacıyla olan bu kuruluş, çeşitli toplumlar arasında karşılıklı anlayışı, kalıcı barışı

ve iş birliğini teşvik etmektedir (Aydın & ark., 2024). Federasyona dahil olan 192 üye Ulusal Kızıllaç ve Kızılay Derneği bulunmaktadır. Federasyona üye dernekler ve onların yürüttüğü afet müdahaleleri ile yardım programları aracılığıyla yılda 110 milyon insana ulaşılmaktadır. IFRC, 100 yıldan uzun süredir dünyanın dört bir yanında savunmasız ve dışlanmış insanların refahına katkıda bulunmaktadır (IFRC, 2018).

NATO, 1949 yılından bu yana örgüte dahil olan 32 üye ülkenin özgürlük ve güvenliğini, siyasi ve askeri yollarla garanti altına almayı amaçlayan bir kuruluş olmuştur. Üyelerinden birine yönelik bir saldırının, tüm üyelere yapılmış gibi değerlendirilmesi ilkesine bağlı olarak görev yapmaktadır (NATO, 2024a). Bu amaç ve ilkenin yanı sıra, kurulduğu ilk yıllardan itibaren afetlerle ilgili yardım çalışmalarına da dahil olmuştur (Jochems, 2006). NATO'nun afetlere yönelik olarak hem müdahale hem de hazırlık aşamalarında destek sağlamak üzere oluşturduğu mekanizma ise Afet Müdahale Koordinasyon Merkezi (EADRCC)'dir. Afetin meydana geldiği ülke, bu merkez ile iletişime geçerek destek talep edebilmektedir. Alınan talepler üye ülkelere iletilerek ve gelen teklifler koordine edilerek hızlı bir şekilde yardımların ulaştırılması sağlanmaktadır (NATO, 2024b). 1999 yılında gerçekleşen Marmara depremlerinde NATO, EADRCC koordinasyonu ile 33 ülkeye ulaşarak arama kurtarma ekiplerinden kışlık çadırlara, sahra hastanelerinden sobalara, kışlık giysilerden travma sonrası stres yardımına kadar çeşitli yardımlar sağlamıştır (NATO, 2001). 2005 yılında yaşanan Katrina Kasırgası ise, Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde çok büyük kayıplara yol açmıştır. NATO, kendisine EADRCC aracılığıyla gelen yardım talebi üzerine ve talebe cevaben 23 ülkeden

gelen teklif doğrultusunda, Almanya'dan ABD'ye bir hava köprüsü kurarak 200 ton yardım malzemesi göndermiştir (Jacuch, 2017). Aynı yıl gerçekleşen Pakistan Depremi, 73.000'den fazla insanın hayatına mal olmuştur. EADRCC koordinasyonu ile NATO üyesi 42 ülke yardım sağlamıştır. Kurulan hava köprüsü ile yaklaşık 160 uçuş gerçekleştirilerek 3500 ton yardım malzemesi Pakistan'a ulaştırılmıştır (Jochems, 2006).

### **3. Uluslararası Afet Yönetiminde İş Birliği ve Koordinasyon**

Bir ülkede yaşanan afet, komşu ülkelerde hissedilen dalgalanmalara neden olabilmektedir. Bu sebeple afetlere müdahale aşamasında ulusal ve uluslararası kuruluşlar ile ülkeler arasındaki iş birliği ve koordinasyonun önemi büyüktür. Bu alandaki iş birliği ve koordinasyon, farklı kuruluşların belirli bir amaca ulaşmak için birlikte çalışmasını sağlamaktadır (Hagen, Chhetri & Steiner, 2013).

1990'lı yıllardan itibaren geliştirilen uluslararası politikalar, uluslararası afet yönetimi için çok önemli adımlardır. BM'in 1994 yılında gerçekleştirdiği Doğal Afetlerin Azaltılması Dünya Konferansı neticesinde Yokohama Stratejisi ortaya koyulmuştur. Bu strateji, uluslararası düzeyde iş birliği ve koordinasyon çağrısında bulunmuştur (Benge & Neef, 2021). Ayrıca bu konferansın devamı niteliğinde olan ve 2005 yılında gerçekleştirilen Afetlerin Azaltılması Dünya Konferansı sonucunda ortaya koyulan Hyogo Eylem Çerçevesi ile 2015 yılında gerçekleştirilen Afet Risk Azaltımı Dünya Konferansı sonucunda oluşturulan Sendai Çerçevesi incelendiğinde, iş birliği ve koordinasyona ne kadar önem verildiği görülmektedir (UN, 2005; UN, 2015).

Ülkeler, artık nerede büyük bir afet meydana gelirse gelsin bir araya gelerek, adeta güçlerini birleştirerek çalışmalarını birlikte yürütmektedirler (Şekil 6). Hatta gergin diplomatik ilişkilere rağmen, yaşanan afetlerde uluslararası iş birliği sağlanabilmektedir. 1999 yılında Türkiye’de ve Yunanistan’da etkisini gösteren depremler meydana gelmiş ve gergin ortama rağmen yine de uluslararası iş birliği tesis edilebilmiştir (Krüger & Gabel, 2022; Ganapati, Kelman & Koukis, 2010). Uluslararası kuruluşların varlığı, ortaya koymuş oldukları ilkeler ve yaptıkları anlaşmalar; uluslararası afet yönetiminde etkin iş birliği ve koordinasyon sağlanmasını mümkün kılmaktadır.



*Şekil 6: Kahramanmaraş Depremlerinde İş Birliği ve Koordinasyon Çalışmaları*

*Kaynak: INSARAG, 2024*

#### 4. Sonuç

1900 ila 2022 yılları arasında gerçekleşen afetler dikkate alındığında, 2000 yılı ve sonrasında afetlerin görülme sıklığının artmış olduğu bilinmektedir (Usta, 2023). Yıllar geçtikçe sıklığı artan afetler neticesinde çok disiplinli ve çok aktörlü çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bunlardan biri olan arama kurtarma çalışmaları, gerektiğinde bina enkazı, mağara veya akarsu gibi farklı alanlarda icra edilmektedir. Can kaybını en düşük seviyede tutabilmek için yürütülen bu çalışmalar, uzman ekipler tarafından çok kısıtlı bir sürede gerçekleştirilmek durumundadır. İnsani yardım faaliyetlerinde de, yaşanan acıların sonlandırılması ve ölüm gibi olumsuz durumların azaltılması amaçlandığından dolayı hızlı ve etkin bir süreç uygulanması gerekmektedir. Ayrıca geçmişte ancak ulusal seviyede kalmış insani yardım faaliyetleri, günümüzde artık tüm dünyayı kapsamaktadır.

Arama kurtarma çalışmaları ve insani yardım faaliyetlerinin söz konusu özelliklerinden dolayı, uluslararası iş birliği ve koordinasyonun en üst seviyede sağlanması gerekmektedir. Dünya’da gerçekleşen 13 afetin incelendiği bir araştırmada, bu afetlerden çıkarılan derslerin ilki, “etkili koordinasyonun gerekliliği” olarak belirtilmiştir (Moore & ark., 2009). İş birliği ve koordinasyon sayesinde farklı ülkelerin ve farklı kuruluşların istenilen amaca ulaşmak için birlikte çalışması mümkün olmaktadır.

Afet yönetiminde verimli ve etkin olabilmek için, doğru bir müdahale süreci devreye alınmalıdır (Bostan & Yıldız, 2021). Ayrıca afetlerin toplumda sebep olduğu kayıpların, diğer toplumlara da bir şekilde etki ettiği unutulmamalıdır. Bu afetlere müdahale

edilirken yürütülecek olan arama kurtarma çalışmaları ve insani yardım faaliyetlerinde sınırları aşan bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Bu da ancak uluslararası afet yönetimi ile mümkündür.

## Kaynakça

AB (2013). *Decision No 1313/2013/EU of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 on a Union Civil Protection Mechanism*. (02.11.2024 tarihinde <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2013:347:0924:0947:EN:PDF> adresinden ulaşılmıştır).

AB (2024). *EU Civil Protection Mechanism, What is it?* (01.11.2024 tarihinde [https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/civil-protection/eu-civil-protection-mechanism\\_en](https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/what/civil-protection/eu-civil-protection-mechanism_en) adresinden ulaşılmıştır).

AFAD (2014). *Açıklamalı afet yönetimi terimleri sözlüğü*. Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı. ISBN : 978-975-19-6271-3

Almeland, S.K., Depoortere, E., Jennes, S., Sjöberg, F., Basanta, A.L., Zanatta, S., Alexandru, C., Martinez-Mendez, J.R., van der Vlies, C.H., Hughes, A., Barret, J.P., Moiemen, N., Leclerc, T. (2022). Burn mass casualty incidents in Europe: A European response plan within the European Union Civil Protection Mechanism. *Burns*, 48 (2022), 1794-1804. <https://doi.org/10.1016/j.burns.2022.07.008>

Annunziato, A., Franchello, G., De Groeve, T. (2012). Response of the GDACS system to the Tohoku earthquake and tsunami of 11 March 2011. *Science of Tsunami Hazards*, 31 (4), 283-296.

Arslan, H. (2008). *Su üstü ve su altı arama kurtarma*. Ankara: İçişleri Bakanlığı Yayınları. ISBN: 978-975-585-984-2



Aydın, M., Gülerarslan Özdengül, A., Akcan, B., Karaçor, S. (2024). Digital invitation to “Goodness”; A review on the social media accounts of the International Red Cross and Red Crescent Movement. *Istanbul Gelisim University Journal of Social Sciences*, 11 (2), 575-589.

Benge, L., Neef, A. (2021). Linking disaster risk reduction to development: The evolution of ‘building back better’ in international disaster management frameworks. *Climate-induced disasters in the Asia-Pacific Region* içinde. UK: Emerald Publishing. ISBN: 978-1-83909-986-1

Bostan, S., Yildiz, E. (2021). Coping strategies of the victims related to the 2011 Van earthquake. *Sanitas Magisterium*, 7 (1), 31-55.

Coppola, D.P. (2015). *Introduction to international disaster management* (third edition). UK: Butterworh-Heinemann (Elsevier). ISBN: 978-0-12-801477-6

Duda, K.A., Abrams, M. (2012). ASTER satellite observations for international disaster management. *Proceedings of the IEEE*, 100 (10), 2798-2811.

Ekmekci, N. (2023). *Afet yönetimi ve insani yardım lojistiği*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları. ISBN: 978-625-396-048-3

Ganapati, N.E., Kelman, I., Koukis, T. (2010). Analysing Greek–Turkish disaster-related cooperation: A disaster diplomacy perspective. *Conflict and Cooperation*, 45 (2), 162-185. <https://doi.org/10.1177/0010836709347216>

GDACS (2024a). *GDACS Knowledge*. (03.11.2024 tarihinde <https://www.gdacs.org/Knowledge/overview.aspx> adresinden ulaşılmıştır).

GDACS (2024b). *GDACS Home Page*. (03.11.2024 tarihinde <https://www.gdacs.org/default.aspx> adresinden ulaşılmıştır).

Gençer, E. (2019). Avrupa Birliği'nin insani yardım ve sivil koruma imajı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 166-187.

Hagen, J.C., Chhetri, M.B.P., Steiner, N. (2013). Strategic activities to promote cooperation and coordination in international disaster management. *Management in Health*, 17 (1), 21-25.

ICRC (2015). *The fundamental principles of the International Red Cross And Red Crescent Movement*. (02.11.2024 tarihinde [https://www.icrc.org/sites/default/files/topic/file\\_plus\\_list/4046-the\\_fundamental\\_principles\\_of\\_the\\_international\\_red\\_cross\\_and\\_red\\_crescent\\_movement.pdf](https://www.icrc.org/sites/default/files/topic/file_plus_list/4046-the_fundamental_principles_of_the_international_red_cross_and_red_crescent_movement.pdf) adresinden ulaşılmıştır).

IFRC (2018). *Strategy 2030, platform for change, global reach, local action*. (03.11.2024 tarihinde <https://www.ifrc.org/sites/default/files/2021-06/S2030-EN.pdf> adresinden ulaşılmıştır).

IFRC (2024). *About the IFRC, our history and archives*. (20.10.2024 tarihinde <https://www.ifrc.org/who-we-are/about-ifrc/our-history-and-archives> adresinden ulaşılmıştır).

INSARAG (2024). *INSARAG after action review, 2023 Türkiye and Syria earthquakes. A comprehensive report of INSARAG's largest international search and rescue operation*.

(02.11.2024 tarihinde [https://www.insarag.org/wp-content/uploads/2024/04/INSARAG\\_AAR\\_Turkiye\\_Syria.pdf](https://www.insarag.org/wp-content/uploads/2024/04/INSARAG_AAR_Turkiye_Syria.pdf) adresinden ulaşılmıştır).

İnan, M. (2012). *İnsani yardım ve Avrupa Birliği boyutu*. Dokuz Eylöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Jacuch, A. (2017). NATO's involvement in humanitarian operations/disaster response. *Defence Science Review*, 4, 167-180. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.0118>

Jochems, M. (2006). *NATO's growing humanitarian role*. NATO review. (02.11.2024 tarihinde <https://www.nato.int/docu/review/articles/2006/03/01/nato-s-growing-humanitarian-role/index.html> adresinden ulaşılmıştır).

Karakaş Ateş, Ç. (2019). *INSARAG (International Search and Rescue Advisory Group - Uluslararası Arama Kurtarma Danışma Grubu) ve Türkiye'deki tarihsel gelişimi*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

Kaya, A., Aydın Düzgit, S., Gürsoy, Y., Onursal, Ö. (2013). Avrupa fikri: Barış ve bütünleşme projesi. *Avrupa Birliği hakkında merak ettikleriniz içinde* (13-20). Hiperlink Yayınları. ISBN: 978-9944-157-63-6

Köseoğlu, A.M. (2015). *Afet yönetimi ve insani yardım* (1. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık. ISBN: 978-605-320-244-8

Krafess, J. (2005). The influence of the Muslim religion in humanitarian aid. *International Review of the Red Cross*, 87 (858), 327-342. <https://doi.org/10.1017/S1816383100181378>

Krüger, M., Gabel, F. (2022). From Lisbon to Sendai, responsibilities in international disaster management. *The Routledge handbook on responsibility in international relations* içinde (203-216). Routledge, Taylor & Francis. ISBN: 978-0-429-26631-7

Kundzewicz, Z. (2008). Disaster management, international. *Encyclopedia of public health* içinde (280-281). Springer, Dordrecht. [https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5614-7\\_813](https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5614-7_813)

Moore, M., Trujillo, H.R., Stearns, B.K., Basurto-Davila, R., Evans, D.K. (2009). Learning from exemplary practices in international disaster management: A fresh avenue to inform U.S. policy? *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 6 (1). <https://doi.org/10.2202/1547-7355.1515>

Morsut, C. (2014). The EU's community mechanism for civil protection: Analysing its development. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 22 (3), 143-149. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12053>

Mızrak, S. (2024). Public's social media use during the Kahramanmaraş earthquakes on 6 February 2023. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 108 (2024), 104541. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2024.104541>

NATO (2001). *NATO's role in disaster assistance*. NATO civil emergency planning (second edition). Belgium: Euro-Atlantic Disaster Response Coordination Centre.

NATO (2024a). *About Us, What Is NATO?* (28.10.2024 tarihinde <https://www.nato.int/nato-welcome/index.html> adresinden ulaşılmıştır).

NATO (2024b). *Euro-Atlantic Disaster Response Coordination Centre*. (03.11.2024 tarihinde [https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics\\_52057.htm?](https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_52057.htm?) adresinden ulaşılmıştır).

OCHA (2023). *OCHA'S strategic plan, 2023-2026, transforming humanitarian coordination*. OCHA's policy branch. (01.11.2024 tarihinde <https://www.unocha.org/publications/report/world/ochas-strategic-plan-2023-2026-transforming-humanitarian-coordination> adresinden ulaşılmıştır).

OCHA (2024). The OSOCC concept. UNDAC handbook (8th Edition, Version 2). Erişim Adresi: <https://undac.unocha.org/handbook/d-osocc/>

Sphere (2011). *İnsani yardım szleşmesi ve insani yardımda asgari standartlar*. UK: Practical Action Publishing. ISBN 978-1-908176-00-4 (05.11.2024 tarihinde [https://spherestandards.org/wp-content/uploads/2018/06/The\\_Sphere\\_Handbook\\_2011\\_Turkish.pdf](https://spherestandards.org/wp-content/uploads/2018/06/The_Sphere_Handbook_2011_Turkish.pdf) adresinden ulaşılmıştır).

Tezgider, G. (2019). Uluslararası afet yönetimi politikaları. *Afet Yönetimi II* içinde (180-210). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. E-ISBN: 978-975-06-3419-2

Topçu, T., Ataoğlu, A. (2023). Türkiye'de afet yönetimi ile ilgili yapılmış olan lisansüstü tezlerin bibliyometrik analizi. *Afet ve Risk Dergisi*, 6 (4), 1388-1400. <https://doi.org/10.35341/afet.1301195>

UN (1991). *Resolution adopted by the General Assembly, 46/182*. United Nations General Assembly. (05.11.2024 tarihinde <https://documents.un.org/doc/resolution/gen/nr0/582/70/img/nr058270.pdf> adresinden ulaşılmıştır).

UN (2004). *Resolution adopted by the General Assembly, 58/114*. United Nations General Assembly. (01.11.2024 tarihinde <https://emergency.unhcr.org/sites/default/files/General%20Assembly%20Resolution%2058-114.pdf> adresinden ulaşılmıştır).

UN (2005). *Hyogo Framework for Action 2005-2015: Building the resilience of nations and communities to disasters*. (05.11.2024 tarihinde <https://www.unisdr.org/2005/wcdr/intergover/official-doc/L-docs/Hyogo-framework-for-action-english.pdf> adresinden ulaşılmıştır).

UN (2015). *Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015-2030*. (28.10.2024 tarihinde <https://www.undrr.org/media/16176/download?startDownload=20241209> adresinden ulaşılmıştır).

UN (2023). *Birleşmiş Milletler organizasyon şeması*. (01.11.2024 tarihinde [https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/VBS\\_UNSystem](https://www.ungm.org/Shared/KnowledgeCenter/Pages/VBS_UNSystem) adresinden ulaşılmıştır).

UN (2024). *About Us. United Nations*. (20.10.2024 tarihinde <https://www.un.org/en/about-us> adresinden ulaşılmıştır).

Usta, G. (2023). *Dünya'da meydana gelen afetlerin istatistiksel olarak analizi (1900-2022)*. *Gümüşhane Üniversitesi*

*Sosyal Bilimler Dergisi*, 14 (1), 172-186.  
<https://doi.org/10.36362/gumus.1138791>

Yılmaz G., Demiröz Yıldırım S. (2020). Afetlerde kentsel arama ve kurtarmada kullanılan yöntemler ve güncel yaklaşımların değerlendirilmesi. *Doğal Afetler ve Çevre Dergisi*, 6 (1), 196-208.  
<https://doi.org/10.21324/dacd.533639>

Zweglinski, T., Smolarkiewicz, M. (2023). The Union Civil Protection Mechanism and disaster risk reduction in shaping national security. *Shaping National Security, International Emergency Mechanisms and Disaster Risk Reduction* (1. published) içinde. Routledge. ISBN: 978-1-032-51507-6

## BÖLÜM XII

### Kamu Yönetişimi: Kavramsal Çerçeve ve Uygulama

**Murat TATOĞLU<sup>1</sup>**

#### Giriş

21. yüzyıl kamu yönetimi anlayışında köklü değişimlerin olduğu bir dönem olmuştur. elenksel kamu yönetimi paradigması, merkezizyetçi yapısı ve katı hiyerarşik özellikleriyle uzun yıllar boyunca kamu politikalarının oluşturulmasında baskın bir rol oynamıştır. Ancak, küreselleşme, teknolojik dönüşüm ve demokratikleşme hareketleri, kamu yönetiminde daha katılımcı, şeffaf ve hesap verebilir bir anlayışın benimsenmesini zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamda, "yönetişim" kavramı, geleneksel kamu yönetimine alternatif bir model olarak ortaya çıkmış ve giderek daha fazla önem kazanmıştır.

---

<sup>1</sup> Dr. Öğretim Görevlisi Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü, Burdur/Türkiye, Orcid: 0000-0003-3340-8486 mtatoglu@gmehmetakif.edu.tr



Hükümet etmek manasına gelen yönetim insanlığın ortaya çıkmasıyla beraber, henüz yazılı kurallar oluşmadan önce belirgin hale gelmiş olan bir durumdur. Zaman içerisinde yerleşik hayata geçilmesi nüfusun artması yönetime duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmamakla beraber yönetimin yönteminde değişiklikler oluşmasına neden olmuştur. Yönetişim, yalnızca devletin değil, sivil toplum, özel sektör ve diğer paydaşların da karar alma süreçlerine dahil olduğu, çok aktörlü bir yönetim modelini ifade etmektedir. Kamu yönetimi ise bu çok aktörlü yapı içerisinde devletin koordinasyon rolünü yeniden tanımlayarak, kamu politikalarının daha etkin, demokratik ve kapsayıcı bir şekilde hayata geçirilmesini hedeflemektedir. Özellikle gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kamu yönetimi, yerel ve ulusal düzeyde birçok reformun temelini oluşturmuş; şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık ilkelerini esas alarak kamu yönetiminde dönüşüm yaratmıştır. Yönetmek artık bir bilim dalı haline gelmiştir, nasıl daha iyi yönetebilirim sorusu, araştırmalara konu olmaktadır.

Değişen ve gelişen yönetim anlayışı çeşitli türlere evrilerek ideal yönetme şekli bulunmaya çalışılmaktadır, yönetim kavramının ortaya çıkması da esasın da bu duruma duyulan ihtiyacın bir cevabı niteliğindedir.

Çalışmamızda yönetişimin kavramsal boyutunu, ne zaman ortaya çıktığını ve bugün Türkiye'de neler cevap verdiğini incelemeye gayret göstereceğiz.

## **1. Kavramsal Açıdan Yönetişim**

Yönetişim kavramı, kamu yönetimi alanında geleneksel yönetim anlayışına alternatif olarak ortaya çıkan ve karar alma

süreçlerinde çok aktörlü bir yapıyı esas alan bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. İlk olarak 20. yüzyılın son çeyreğinde ortaya çıkan bu kavram, devletin tek başına yönetim anlayışından uzaklaşarak, yönetim süreçlerine sivil toplum, özel sektör ve bireylerin katılımını vurgulayan bir yaklaşımı temsil etmektedir.

Sözlük manasına göre ekonomik, politika ve yönetimin ortak kullanılmasını ifade eden bir kavramdır (TDK, 2021). Sözlük de bu şekilde ifade edilmesine karşın yönetimle alakalı literatürde birçok farklı ve benzer başka tanımlamalarda yapılmaktadır. Yönetişim politik düzen ile alakalı her türlü aktörün ortak gayretleriyle ortaya çıkan neticelerin inşa ettiği yapı yahut düzen olarak ifade edilebilir (Bozkurt ve ark., 1998:274). Bir başka ifadede ise yönetim çok aktörlü, çok kavramlı manalarına gelirken (Yıldırım, 2004), bir tanımlamaya göre de devlet-halk ilişkilerini ifade edebilmek için kullanılmaktadır (Sobacı, 2007). Yönetişim kavramına tek bir mana kazandırılmamasının nedeni bu ifadenin, hukuk, idare, kamu ve özel sektör gibi birçok değişik alanda ve her alanın kendince bir mana yüklenerek kullanmasından kaynaklanmaktadır.

Bu kavramın kamu yönetimi literatürüne girmesi ise 1990'lı yıllara dayanmaktadır özellikle uluslararası örgütler tarafından yayımlanan raporlarda yönetim ifadesinin sıkça kullanılması bu yeni kavrama bir aşinalık kazandırmıştır (Sobacı, 2007).

Bu kavram esasında yeni kamu yönetimi düzenini ifade eden, her işi devletin sorumluluğuna bırakmayan, çok aktörlü karar alma mekanizmalarının kullanıldığı, demokrasinin daha etkin bir biçimde işler hale geldiği, var olan bir işin paydaşlarla beraber yapıldığı manalarına da karşılık gelmektedir (DPT, 2007:5).

Her türlü farklı tanımlamaya rağmen genel kabul gören ve tanımlamaların tamamından çıkarılan ortak anlayışa göre yönetim daha iyi yönetebilmek adına ortak karar alma mekanizmalarının geliştirilmesi kamu ve özel sektör iş birliğinin sağlanması sınırların yeniden ele alınması manalarına gelmektedir (Stoker, 1998:18).

Yönetişimin çıkış noktası birlikte hareket etme, ortak karar alma anlayışına dayanmaktadır, tek ağzından çıkan merkezîyetçi bir anlayışın yerine çok aktörlü ortak kararlar alınabilen bir yapının oturtulmasıdır (Zabçı, 2002 159-160).

Yönetişim kavramını tek başına ortaya çıkan bir olgunun aksine esasında bir yönetim ilkesi olarak ifade etmek daha doğru olacaktır. Elbetteki bu ilkenin gerçekleştirilmesi ve istenilen şekilde tam manasıyla uygulanabilmesi bir için yönetimle beraber gelen birtakım prensiplerinde bu ilkeyi benimseyen örgütler içerisinde uygulanması temeline dayanmaktadır.

**Şeffaflık:** Şeffaflık yönetim anlayışının temel ilkelerinden olup, karar alma süreçlerinin açık, anlaşılır ve erişilebilir bir şekilde yürütülmesini ifade etmektedir.

Şeffaflık günümüz yeni kamu yönetimi prensiplerinin olmazsa olmazları arasında yer almaktadır, şeffaflık sayesinde idarenin hesap verme mekanizmaları işleyebilmekte, devletin kendisine koyduğu hedefler ve bu hedeflere ulaşabilmek için uyguladığı politikalar halk nezdinde daha net olarak anlaşılabilir (Kalkan ve Alparslan, 2009).

Şeffaflık ilkesi sayesinde toplum kamu kaynaklarının nasıl ve hangi şekilde nerelere aktarıldığını bilmektedir, bu durum halkın idareye olan güvenini de pekiştirmektedir (Bilgin, 2005:43). İdare

halka hesap verebildiği ölçüde dürüst ve adaletli bir politika izleyebilmektedir. Kamu kaynaklarını kişisel menfaatleri doğrultusunda kullanmayan, devletin çıkarını her türlü kişisel çıkardan üstün tutan idarelerin şeffaf olmaktan yana herhangi bir çekinceleri olmamaktadır.

Şeffaflık anlayışı sayesinde yönetişimin ilkeleri de yerine gelmektedir, toplumun yönetime katılabilmesi için idarenin uyguladığı politikalar konusunda şeffaf olması ve halkı bu noktada ikna etmesi gerekmektedir (Çoruh, 2008:2).

Şeffaflık, açıklık, hesap verebilirlik gibi kavramları benimseyen idarelerin otoriter anlayış dan vazgeçtiği, toplumun yönetime katılımlarına açık olduğu, yönetimden yönetişim anlayışına geçtiğini göstermektedir (Şentürk, 2005:68).

Yönetim politikaları ile alakalı hatalı kararlar alınmasının önüne geçmek doğrudan şeffaflık anlayışının benimsenmesi ile alakalı bir durumdur, alınan kararların topluma açıklanması, halkın bu husus da bilgi edinme hakkını doğru bir biçimde kullanabilmesi idareye eylemlerinden dolayı sorumluluğun yüklenmesi manasına da gelmektedir. Bahsedilen uygulamaları benimseyen ülkeler açık devlet veya şeffaf devlet şeklinde isimlendirilmekte ve bu durum günümüz hukuk devleti normlarının olmazsa olmazları arasında yer almaktadır (Ökçesiz, 1995:22).

Yönetimden yönetişime geçişte mutlak olarak ihtiyaç duyulan şeffaflık ilkesi sayesinde ayrıca idare içerisindeki yolsuzluk, rüşvet, israf gibi durumlarında önüne geçilebilmektedir (Yıldırım, 2004:222).

Yönetimde şeffaflık kamu yönetiminde güveni sağlamak, hesap verebilirliği desteklemek ve katılımcılığı arttırmak adına önemli bir rol oynamaktadır. Yönetişimde şeffaflık, demokratik yönetimin temel unsurlarından biri olarak, vatandaşların yönetim süreçlerine olan güvenini pekiştirmektedir. Şeffaflık, sadece bilgi paylaşımı değil, aynı zamanda yönetimin hesap verebilirliğini artırarak daha etkin ve adil bir kamu yönetimi modelinin hayata geçirilmesine katkı sağlamaktadır.

**Katılımcılık:** Katılımcılık yönetişim anlayışının temel taşlarından biri olarak, karar alma süreçlerine toplumun farklı kesimlerinin aktif katılımını ifade etmektedir. Yönetişim modelinde bireyler, pasif birer izleyici olmak yerine, kararların oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarında aktif bir rol üstlenmektedirler. Katılımcılık, demokratik değerlerin güçlenmesine ve toplumsal sorunların çözümünde ortak aklın harekete geçirilmesine olanak tanımaktadır.

Katılımcılık, yönetim süreçlerinde bireylerin, sivil toplum kuruluşlarının, özel sektörün ve diğer paydaşların karar alma mekanizmalarına dahil olmasını sağlamaktadır. Bu ilke, bireylerin sadece seçmen ya da hizmet alan kişi olmaktan çıkarak, toplumsal sorumluluklarını yerine getiren birer aktöre dönüşmesini hedeflemektedir. Katılımcı bir yönetişim modeli, bireylerin beklentilerini, taleplerini ve çözüm önerilerini dikkate alarak daha kapsayıcı ve etkin politikaların hayata geçirilmesini mümkün kılmaktadır.

Ekonomik kalkınma ve iş birliği örgütü (OECD) toplumsal faaliyetlerin kamusal alanda karşılık bulabilmesini 3 esasa bağlı

tutmaktadır bunlar; bilgiye ulaşım, danışma ve aktif katılım şeklindedir (OECD, 2005 65-67). Aktif katılım kavramı vatandaşın kamu politikaları ve karar organları üzerinde etkide bulunması, görüş bildirebilmesi, bazı yönetim süreçlerinde ödev ve sorumluluklara sahip olması manalarına gelmektedir (Hamza ve Buyruk, 2018).

Toplumun katılımı olmadan onları yönetebilirsiniz ama yönetişim ve demokrasiyi tam olarak oturtmanız mümkün değildir, bu bağlamda toplumun gerek oy kullanarak gerekse fikir beyan ederek yönetime katılması ileri demokrasinin belirgin göstergelerinden birini oluşturmaktadır.

Halkın yönetime ve karar alma mekanizmalarına aktif bir katılım göstermesi, yerel demokrasinin gelişmesine büyük katkı sağlamaktadır (Aktan, 2008). Yönetişimde katılım birkaç farklı kaynaktan olabilmektedir, idare organı gerektiğinde sivil toplum kuruluşlarından fikir ve öneri alırken, bazen de yaptığı uygulamaları halk oyuna sunarak uygulanmak istenen politik hamleleri halkın kararına bırakabilmektedir. Hangi yöntem de kullanılırsa kullanılсын katılımcı yönetişim, kapasitenin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi noktasında etkin bir araç olarak kullanılmaktadır (Arıbaş, 2015).

İdarenin meşruiyet kazanabilmesi, politikalarını etkin bir biçimde yürütebilmesi için adaletli bir katılım anlayışı benimsemesi gerekmektedir. Yönetime katılım hususunda her kesimden her yaşta bireye adaletli bir şekilde imkan tanınmalıdır. Kamusal faaliyetlerin karmaşık olanından basit olanına kadar vatandaşın katılımına açık olmalı, bilgi edinme ve fikir beyan edebilme

mekanizmaları sorunsuz bir şekilde işletilmelidir (Hamza ve Buyruk, 2018).

Yönetişimin artık kamusal alanda da etkin bir şekilde kullanıldığı düşünülürse, buralarda da vatandaşların karar alma süreçlerine katılımı mutlak şekilde desteklenmelidir. Katılımcılık anlayışının kamusal alana benimsenebilmesi için, kabul görmesi gereken üç temel işlevi vardır. Bunlar:

- Politika ve uygulamaların etkinliğini sağlamak,
- Kararların meşruiyetini azami seviyede tutmak,
- Aktif vatandaşı ve güçlü demokrasiyi savunmaktır (TEPAV, 2008: 19).

Özetle yönetimden yönetişime geçiş deki asıl maksat karar sorumluluğunu toplumun katılımı ile paylaşmaktır. O halde adaletli, herkese hitap eden ve halkın da desteğini bulan katılımcılık ilkesi yönetişime geçişin ilk basamağını oluşturmaktadır.

**Etkinlik:** Sözlük manasına bakıldığında etkinlik; bir örgütün belirli alanlardaki uygulama ve faaliyetleri şeklinde tanımlanmaktadır, bir başka anlamında ise, insanın veya örgütün çevresiyle olan ilişkilerini düzenleyen her türlü fiil ve uygulamalarıdır (TDK, 2021).

Etkinlik, yönetişimde belirlenen hedeflere ulaşmak için kaynakların en verimli şekilde kullanılması ve sonuçların en yüksek düzeyde elde edilmesi anlamına gelmektedir. Yönetişimde etkinlik, kamu politikalarının ve hizmetlerinin toplumun ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap verecek biçimde düzenlenmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda bireylerin rolü, sadece hizmetleri almak değil, aynı

zamanda bu süreçlerin şekillendirilmesinde ve denetlenmesinde aktif bir rol oynamak olarak tanımlanabilmektedir.

Yeni kamu yönetimi anlayışının artık devletlerde uygulanması ile, idare bazı alanlardan çekilirken, bazı alanlarda ise yaptırım gücünü ve etkinliğini eskiye nispeten daha da arttırmaya başlamaktadır (Akyel ve Köse, 2010). Hükümetlerin eski yönetim anlayışını geride bırakarak yeni bir anlayış benimsemelerinin tek sebebi halkın daha demokratik bir yaşam sürmesi değil, kısıtlı kaynakların ve birçok alanda bozulan ekonomik yapıların daha idare edilebilir bir şekilde kullanılmasıdır. Ekonomik olarak refaha kavuşmuş ve hayat standartları yüksek olan toplumlarda demokrasinin daha işler bir şekilde yürüdüğü düşünülebilir. Bu bağlamda devletin bazı alanlarda etkinliğini artırması bunu yaparken de karşılık iletişim ile emreden değil beraber yöneten yaklaşımı ile durumu idare etmesi gerekmektedir.

Etkin devlet arayışları sayesinde kamu yönetiminde yeni yaklaşımlar ortaya çıkmakta amaç ve işlevler sorgulanabilir ve gerek duyulması halinde yeniden yapılandırılabilir bir hale dönüşmektedir (Akyel ve Köse, 2010). Yönetişimde etkinlik anlayışı bu bağlam da olmaza olmaz ilkelerden biri haline gelmektedir, özellikle etkinlik sayesinde idarenin hesap verebilirliği açık bir hale gelmekte yapılan eylemlerin değerlendirilmesi toplumun gözü önüne sunulmaktadır.

**Hukukun Üstünlüğü:** Hukukun üstünlüğü, demokratik bir yönetişimde bireylerin haklarının korunması, adaletin sağlanması ve toplumun tüm kesimlerine eşit muamele yapılması için temel bir ilkedir. Yönetişimde hukukun üstünlüğü, yalnızca hukuk kurallarının uygulanmasından ibaret değildir; aynı zamanda bu



kuralların toplumun her bireyine adil ve eşit bir şekilde uygulanmasını garanti altına alır. Bireylerin hukukun üstünlüğüne olan katkıları, toplumda adaletin ve güvenin sağlanmasında kritik bir rol oynamaktadır. Hukukun üstünlüğü, devletin tüm organlarının hukuka uygun şekilde hareket etmesini ve bireylerin haklarının güvence altına alınmasını sağlamaktadır. Bu ilke, sadece hukuk düzeninin sağlanması açısından değil, aynı zamanda toplumun bireyleriyle olan ilişkilerinde adaletin tecelli etmesi açısından da son derece önemlidir. Yönetimde hukukun üstünlüğü, bireylerin hukuki güvenliklerini, özgürlüklerini ve haklarını güvence altına alarak, demokratik değerlerin korunmasını sağlamaktadır.

Türkiye’de cumhuriyet rejimine geçildiği andan itibaren hukuk devleti kavramı sürekli olarak hazırlanan anayasalarda vurgulanmaktadır ancak hukukun üstünlüğü kavramı il olarak 1982 anayasasında yer almaktadır, 1961 anayasasında cumhurbaşkanı yemin metnin de ‘‘hukuk devleti ilkelerine bağlı kalacağıma’’ şeklinde bir ibare varken bu husus milletvekilleri yeminlerinde yer almıyordu (Karayalçın, 1992).

Günümüzde ise artık hukuk kavramı her alanda bir karşılık bulmaktadır, hukuki bir alt yapıya dayanmayan hiçbir örgüt, yapı veya organizasyon toplumda hedeflediği alt yapıya ulaşamaz (Gözlügöl, 2013). Hukuk artık sadece devlet politikalarında değil hayatın her alanında bir şekilde karşılık bulmaktadır. Yaptığımız işlerin, taşıdığımız sorumlulukların, aldığımız ödeneklerin tamamının hukuksal bir dayanağı olmak mecburiyetindedir. Kuşkusuz ki dinamik bir insan hayatının temin edilebilmesi, barış ve refah içerisinde toplum yapısının düzenlenebilmesi için hukukun üstünlüğünün her alanda uygulanması gerekmektedir.

Küreselleşme ile uluslararası iş birliği ve ticaret hacminin artması, yönetimleri hukukun üstünlüğü ilkesine uymaya mecbur kılmaktadır, hukuk devleti vasıflarını taşımayan idareler bugün sadece kendi toplumlarından değil uluslararası camiadan da ciddi tepkiler almakta ve her türlü arenada yalnızlığa itilmektedirler.

Yaygın olarak kabul gören görüşe göre bugün hukukun üstünlüğü kavramı dar ve geniş olarak iki şekilde ifade edilmektedir. Dar anlamıyla hukukun üstünlüğü, idarenin yaptığı eylemlerde hukuka uygun olarak hareket etmesidir (Reynolds, 1989). Geniş anlamında hukukun üstünlüğü ise dar anlamında ifade edilene ilaveten insani her türlü hak ve özgürlükle beraber ekonomik faaliyetlerin varlığında da hukukun üstünlüğü ilkesinin benimsenmesini gerekli hale getirmektedir (Tamanaha, 2013).

Tanımlamalardan anlaşılacağı üzere yönetim şekli ne olursa olsun hukukun üstünlüğü ilkesi günümüz toplumlarının vazgeçilmezleri arasında yer almaktadır. Yönetişimde hukukun üstünlüğünün benimsenmesi ise yönetişimin varlığını sürdürebilmesinin temelini oluşturmaktadır. Karşılıklı iş birliği anlayışına dayanan yönetişim de karşılıklı hakların korunması gerekmektedir. Halkın yönetime katılmasının açık yolu halkın hukuk üstünlüğünün idare karşısında temin edilmesine bağlıdır.

Hukukun üstünlüğü ilkesi idareye hesap verebilirlik anlayışı kazandırmaktadır. Bu durum yapılan her eylemde hukukun varlığının gözetilmesine olanak tanımaktadır. İdari faaliyetlerde hukukun üstünlüğü ilkesinin benimsenmediğine inanan toplumların yönetime ortak olması ve yönetimden yönetişime geçilmesi olanaksız bir duruma dönüşmektedir.

Yönetişimde hukukun üstünlüğü, bireylerin haklarının korunmasını ve adaletin sağlanmasını garanti altına alan en önemli ilkelere biridir. Bireyler, hukuki bilinç ve aktif katılım sayesinde bu ilkenin hayata geçirilmesine katkıda bulunurlar. Hukukun üstünlüğü ilkesinin işlerliği, yalnızca devletin hukuka uygun hareket etmesine değil, aynı zamanda bireylerin de bu sürecin bir parçası olmalarına bağlıdır. Bu nedenle, bireylerin hukukun üstünlüğü ilkesine olan katkıları, demokratik yönetimin ve adaletin korunması açısından kritik bir öneme sahiptir.

## **2. Yönetişim Kavramının Tarihsel Süreci**

Yönetişim, tarihsel olarak gelişen ve değişen bir kavramdır. Geçmişteki yönetim anlayışları, bireylerin toplumda sahip oldukları rol ve etkileşim biçimlerine göre şekillenmiş ve zaman içinde daha demokratik, katılımcı ve şeffaf bir yapıya dönüşmüştür. Yönetişim kavramının evrimi, bireylerin devletle ve toplumla olan ilişkilerinin, haklar ve sorumluluklar temelinde yeniden şekillenmesine olanak tanımıştır.

Geçmiş 14.YY'a kadar dayanan yönetim kavramının etkin bir biçimde ortaya çıkışı ve yeni kamu yönetim politikalarında uygulanması 20 yy da olmaktadır (Aydınlı ve memiş, 2015). Yönetişimin bu tarihlerde etkinlik kazanması birkaç faktöre bağlanmaktadır. İlk olarak yıkılan monarşik yapılar ve devletlerin demokratik yönetim anlayışını benimsemesi kabul edilebilir. İkinci olarak da teknolojik faaliyetlerin artması, dünyanın küreselleşmenin etkisiyle ortak iş birliği alanlarının çoğalması şeklinde ifade edilebilir (Toffler, 2008). Ayrıca bu yıllarda toplumların genişlemesine paralel olarak devletlerin iş yükünün artması, tek

aktörlü bir yönetim mekanizmasını yetersiz kılmaktadır, böylelikle yönetimde yeni paydaşlar etkinlik göstermeye başlamış ve kendiliğinden bir yönetim uygulaması başlamıştır (Okçu, 2012:21).

Yönetişim kavramı, tarihsel süreç boyunca bireylerin devletle ve birbirleriyle olan ilişkilerini sürekli olarak yeniden şekillendirmiştir. Antik dönemlerden günümüze kadar, bireylerin yönetime katılımı, demokratikleşme süreciyle birlikte artmış ve yönetim daha katılımcı, şeffaf ve hesap verebilir bir hale gelmiştir. Bugün, bireyler yalnızca yönetime tabi olmakla kalmayıp, aynı zamanda yönetim süreçlerine aktif olarak katılmaktadırlar. Bu evrim, bireylerin haklarının korunması, toplumun refahının artırılması ve demokratik değerlerin güçlendirilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir.

### **3. Yönetişim Türleri**

Yönetişim kavramı 20.yy'da etkinliğini arttırmaya başladıktan sonra kamu ve özel sektör alanlarında yaygın bir şekilde kabul görür hale gelmiştir. Bir kavramın birçok farklı alanda kullanılması o kavramda yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Yönetişim kavramı için ise durum böyle olmuştur, kamusal alanda benimsenen yönetim ile özel sektör alanlarında benimsenen yönetim şekil itibari ile birtakım farklılıklar oluşturmaktadır. Ayrıca yönetişimin birçok farklı ülkenin kamu politikasında temel faktör oluşturması yönetim uygulamalarını değerlendirme ve ideal yönetim şeklinin bulunmasında olanak sağlamıştır. Bu sebeplerde dolayı birkaç farklı yönetim türü ile iyi yönetim tanımı da ortaya çıkmıştır.

**Küresel Yönetişim:** Lamborn bir araştırmasında (1991) küreselleşmeyi şu şekilde ifade etmektedir; küreselleşme biz farkında olmasak da günlük rutinlerimizin bir parçası haline gelmektedir ve yaşamımızın çeşitli alanlarında çok yönlü keskin dönüşümlerin yaşandığı bir süreçtir. Bu açıklamadan açıkça anlaşılacağı üzere küreselleşmeden kurtulmak imkansızdır, o halde hayatın her alanında keskin değişimlere neden olan küreselleşmenin yönetim alanındaki oluşturduğu değişim ve dönüşümler üzerinde de durmak gerekmektedir.

Küresel yönetim mana olarak farklı uluslardaki örgütlerin birbirleri ile iş birliğini tanımlamaktadır. Bugün geldiğimiz noktada örgütlerin kendi içerisine kapanarak tamamen yerel dinamiklerle hayatta kalmaları mümkün görünmemektedir.

Hükümeteşiz bir yönetişimin çok uluslu ilişkileri olarak tanımlanan küresel iletişim, devletlerin uluslararası arenada birbirleri ile olan iş birliğini ifade etmektedir (Holden, 2000; Murphy, 2000). Özellikle çevresel sorunların giderek artması ve yerel de meydana gelen bir takım çevresel afetlerin artık ülke sınırlarını aşarak diğer ülkeleri de etkiler hale gelmesi meydana gelen problemlere ortak çözüm bulmayı zorunlu hale getirmektedir. Uluslararası örgütler, hükümetlerin küresel politikaları, bazı husularda yapılan anlaşmalar bu bağlamda küresel yönetişimin bir örneğini teşkil etmektedir (Rosenau, 2000:170).

Yukarıda bahsedilen hususlar ile küresel manada meydana gelen yönetişimin ister kamu kurumları ile uluslararası kurum ve kuruluşlarla olsun, isterse de kamusal alandan bağımsız sivil toplum kuruluşları veya özel sektör organları ile olsun, her hâlükârda

mevcut yönetim sistemi üzerinde doğrudan veya dolaylı olarak birtakım etkileri mutlaka olacaktır (Gündoğan, 2007:51).

**Bölgesel Yönetişim:** Küreselleşme unsurunun tüm ülkelerde etkin bir biçimde var olmasının ardından tüketimden üretime, yönetimden idareye kadar, ülkelerin değişik organlarında çok çeşitli dönüşümler meydana gelmektedir. Bu etkilerden birisi de ekonomik ve yönetim alanda merkezin etkisinin kırılması ve bölgesel yerel etkinin güçlenmesi şeklinde olmaktadır (Varol, 2010).

Bölge Latince kökenli bir kelimedenden türemiş, çevre veya alan manalarına gelmektedir.

Bölge bir ülke içerisindeki coğrafi, siyasi, kültürel, kentsel, yönetsel, etnik köken unsurları gibi parametreler kullanılarak ifade edilen alt yönetim unsurları olabileceği gibi, ülkeler arası sistemlerde de ekonomik, askeri, siyasi etkiler neticesinde meydana gelen topluluklar şeklinde de tanımlanabilmektedir (Algan ve Mengi, 2003).

Bölgesel yönetişim sisteminin açıklaması OECD tarafından şu ifadelerle yapılmaktadır; değişik yöntemler kullanılarak en küçük ölçekteki yerel unsurların bölgenin demokratik kalkınmasını ulusal ve uluslararası kurum ve kuruluşların etkileşimiyle gerçekleştiren bir mekanizmadır (Çukurçayır, 2010).

Bölgesel yönetişim çoğunlukla yerel örgütlerle hareket ederek, bölgedeki sorunları çözmek için, merkezi idare, özel sektör ve çeşitli sivil toplum kuruluşlarını bir araya getirerek hareket etmektedir (Çukurçayır, 2010).

Bölgesel yönetişim esası, günümüzde küreselleşme etkisiyle ön plana çıkan yerinde yönetim unsurunun etkin bir biçimde kullanılmasına dayanmaktadır. Yerinde yönetim organları merkezi idareden aldıkları gücü kullanırken, sahip oldukları yetkilere ve karar alma iktidarına yerel aktörleri de dahil ederek işlemektedir.

Bölgesel yönetişim modern yönetim teorilerinin olmazsa olmaz unsurlarından bir haline gelmektedir. Yerel de idare edilen toplumlar, kendilerini etkileyecek kararlar alınırken söz hakkı istemektedirler. Günümüz yönetim unsurlarının bu isteklere kayıtsız kalması söz konusu değildir. Aynı durum büyük ölçekte düşünüldüğünde nüfusu veya dünya üzerinde siyasi etkinlik profili düşük ülkeler içinde geçerli olmaktadır. Gelişmemiş veya gelişmekte olan ülkelere diğer ülkelerin kendileri üzerinde karar alınırken bu karar da doğrudan söz hakkı istemektedirler.

Burada bir diğer dikkat edilmesi gereken husus bölgesel yönetişimin merkezi idareden bağımsız bir yönetim anlayışı olmadığıdır. İster küçük ölçekteki yerel birimler olsun, ister ülkeler arası bölgesel unsurlar olsun her kesimi etkileyen kararlar alınırken paydaşların tamamının eşit oranda hakka sahip olacağı bilinmelidir.

**Kamu Yönetişimi:** Yıllardır uygulanan geleneksel kamu yönetimi anlayışı 20. Yüzyılın sonları itibariyle etkisini yitirmeye başladı. Halk idareden her alanda kendilerini daha fazla etkin kılacak yeni yönetim anlayışı beklemektedir. Böylelikle 1980'li yıllarda sadece yönetim mekanizmasında değil, ekonomiden işletmeye devlet toplum ilişkilerini düzenleyen birçok alan da yeni bir yönetim şekli olarak yönetişim benimsenmeye başlanmıştır (Katsamunski, 2012:74). Batılı devletler bu yeni yönetim anlayışına öncelik

etmektedirler, sonrasında küreselleşmenin de etkisiyle bu yeni anlayış hızlı bir şekilde diğer ülkelere de yayılmıştır (Ayhan ve Önder, 2017).

Kamu yönetimi anlayışının bu şekilde köklü bir değişime uğramasının ve daha demokratik bir hale gelmesinin birçok nedeni bulunmaktadır. Bunlar arasında eski yönetim anlayışının yeni ihtiyaçlara cevap verememesi, toplumun idareden beklentisinin ve idareyle olan münasebet alanlarının artması, gelişen ve değişen eğitim öğretim faktörleri, tabii ki de küreselleşmenin oluşturduğu ezici etki bu değişimin nedenlerinin başını çekmektedir diyebiliriz.

Kamuda yönetim kavramının yüklendiği misyon, topluma hizmet vermeye odaklanan, demokratik değerleri her zaman ön planda tutan, kamu yararını temel amaç haline getiren, kamu ve vatandaş iş birliğini sağlayabilen eleştirileri dikkate alan bir yönetim mekanizmasıdır (Ayhan ve Önder, 2017). Bu sayede demokrasi kamusal alanda daha işler bir hal alırken, toplumun ve idarenin kamu yapısında oluşan bozuklukları görmesi ve bunlara ortak bir çözüm getirmesi de sağlanmış olmaktadır.

Kamuda yönetim kavramının ortaya çıkışı esasında kamu işletmeciliği alanında olmuştur, sonrasında bu alan kamusal organların tamamında çeşitli düzeylerde etkisini göstermeye başlamıştır. Yönetişim kamu işletmeciliğinde ortaya çıktığında idarenin tamimiyle piyasadan kopmasını değil, kamusal işletmenin özellikle ekonomik alanlarda oluşan bozuklukların giderilmesi sürekli eleştiri odağında olan bazı hususların revize edilerek katılımcılığın artırılması esasına dayanmaktadır (Aygül, 1997:237).



Yönetişim kavramının kamuda meydana getirdiği en büyük fayda idarenin toplumun isteklerine önem veren bir anlayışı benimsemesi ve tek yönlü karar mekanizmasının terk edilmesi şeklinde olmuştur.

#### **4. Yönetim ve Yönetişim İlişkisi**

Yönetim kavramının insanlık tarihi ile eşdeğer olduğunu, birden fazla insanın olduğu her mekânda bir yönetim icra edildiğini vurgulamıştık. Son yüz yılda dünya çok büyük bir değişim içerisine girmiştir, özellikle sanayi devriminin ardından küreselleşmenin hızlı etkisi ve iletişimin sınırları yok eder hale gelmesi yaşanan değişimleri her kesimin gözü önüne sermektedir.

Bu değişim den payını alanlardan biri de örgütlerin yönetim anlayışı olmuştur. Toplumlar daha iyi yönetilmek, daha özgür yaşayabilmek ve kararlarının daha etkin olabilmesi adına sürekli ideal yönetim arayışı içerisinde olmuşlardır.

Bu bağlamda değerlendirildiği taktirde, örgütlerdeki eski yönetim yapısı çağın bir gerekliliği olarak yerini yönetim anlayışına bırakmak mecburiyetinde kalmıştır. Elbetteki bu hızlı bir geçiş olmamıştır. Ekonomi ve serbest piyasa örgütlerinde ortaya çıkan yönetim, zamanla kamusal alanda da yönetim mekanizması ile ilişki içerisine girmek zorunda kalmış ve böylelikle toplum kamu hizmetlerinde de pay sahibi olmayı ve daha verimli hizmet almayı talep eder hale gelmiştir. Böylelikle kamusal alanda da ortaya çıkan yönetim yönetim ilişkisinin ardından yönetim sürecinin etkin olması başlamıştır.

**Yönetimden Yönetişime Geçiş:** Yönetişim ile yeni kamu yönetimini anlamak ve eski yönetim anlayışı ile kıyaslayabilmek,

pozitif ve negatif yanlarını değerlendirebilmek için, yönetimin ne olduğunu, nasıl bir uygulama içerdiğini bilmek gerekmektedir. Çalışmamızın bu kısmına kadar yönetişimin nasıl ortaya çıktığını ve kavramsal açıdan neler ifade ettiğine kısça değindik, bu kısımda yönetim ve yönetim arasındaki farklar ve benzerlikler üzerinden aralarındaki ilişkiyi tanımlamaya çalışacağız.

Sözlük manasında yönetim; bir işi çekip çevirme, çalışanları koordine etme, gerektiğinin de strateji belirleme, mevcut kaynakları etkin ve verimli kullanma faaliyetlerini içermektedir (Wikipedia, 2021).

Ekici'ye göre ise yönetim tek başına yapılamayacak işlerin, başkalarına yaptırılması, aracı insanlar kullanılarak birtakım amaçlara ulaşma gayretleridir (Ekici, 2021). Başka bir araştırma da ise yönetim kavramı genel tanım ve özel tanım olarak ikiye ayrılmaktadır. Genel tanımla da yönetim; insanlar arasındaki iş birliğini gerçekleştirme ve onları aynı amaca doğru yönlendirebilme faaliyetlerinin tamamıdır (Tosun, 1992:161). Özel tanımlama da ise; ekonomik bir başarı elde etme neticesinde kurulan işletmelerin maddi ve insani kaynaklarının en verimli biçimde kullanılmasını ifade etmektedir (Stead vd., 1984:90).

Yönetim kavramına yüklenen manalardan anlayacağımız üzere, yönetim insanlıkla beraber ortaya çıkan bir durumdur ve bir den fazla insanın bulunduğu her ortamda mutlaka bir yönetim faaliyeti icra edilmektedir.

Toplumlar farklı dönemlerde değişik yönetim anlayışlarıyla idare edilmişlerdir. Yönetimde monarşini, teokrasini ve cumhuriyetin egemen olduğu yönetim tarzları icra edilmiştir.

İnsanlar günümüzde ise yönetimi sadece belli bir zümrenin eline vermek yerine toplumunun büyük bir kesiminin doğrudan söz alacağı ve kararlar üzerinde etkili olacağı yeni bir yönetim şekli olan yönetişimi ortaya çıkarmıştır.

Kamu da yönetim anlayışının hâkim olması 1980'li yıllarda başlamıştır. Her hususun merkezden idare edilmesi zaman sonra ihtiyaçlara cevap verememiş, bürokrasiyi hantal bir konuma getirmiştir. Merkezden idarenin yavaşlayan bu yapısının yerini güçlü ve hızlı çözüm odaklı yerel yönetimler almaktadır. Böylelikle vatandaşlar yereldeki idare faaliyetleri vasıtası ile karar mekanizmalarında daha etkin rol alabilmektedirler.

Yönetişime geçişin diğer bir aşaması ise kamusal alan da özel sektöre yer verilmesi, kamu hizmetlerinin bazılarının taşeron firmalar vasıtası ile yapılması şeklinde ortaya çıkmıştır. Kamu kendi gücünün bu şekilde çeşitli firmalarla paylaşmış, özek sektör karar verici pozisyon da yer almaya başlamıştır. Bunu topluma yansımaları da oldukça olumlu dönütler almıştır. Vatandaşa ulaştırılmak istenen hizmet, daha hızlı ve daha az sorunla yerine getirilmiştir.

Yerel yönetimin ve özel sektörlerin idarede aktif rol alması gelenekselleşmiş kamu düzenini değiştirmiştir, vatandaş bu durum neticesinde daha verimli kamu hizmeti almakta ve karar mekanizmalarına daha kolay ulaşabilmektedir, böylelikle yönetim kavramını daha da yaygınlaşması ve kendiliğinden ilerleyen bir durum olmuştur (Doig ve Wilson, 1998: 262-272).

Ortaya koyduğu bu yeniliklerle yönetim, tek merkezden karar alma yerine çoklu karar desteğine, hiyerarşik yapılanmada

esnekliğe, kaynak ve idarenin çok merkeze taşınmasına, inisiyatif kavramının değerini arttırmasına yol açmaktadır (Acar, 2017).

**İyi Yönetişim Örnekleri:** Yönetişim kavramının ortaya çıkışı ve kabul edilmesinin ardından, yönetişimin çeşitli türleri de hayat bulmuştur. İyi yönetişim kavramı ilk defa Dünya Bankası tarafından hazırlanan bir raporda ele alınmış olup ‘‘ verimli kamu hizmeti, güvenli adalet mekanizması ve vatandaşlarına karşı sorumluluk sahibi bir idare’’ şeklinde tanımlanmaktadır (Korkmaz, 2020).

Yönetişim kamu ve özel sektörün bir araya gelerek hizmet vermesi, vatandaşın olumlu hizmet alması ve kararlar da daha etkin rol alması olarak kabul edilirken, iyi yönetişim ise, şeffaflık, adalet, hesap verebilirlik gibi unsurların bu süreçte aktif olarak kullanılma durumlarını ifade etmektedir (Sanders, 2017). Özetle iyi yönetişim, daha önceki bölümlerde tanımladığımız yönetişim ilkelerinin tamamının işler bir vaziyette idare tarafından kullanılması durumudur. Bu kavram son zamanlarda daha sık kullanılmakta olup kabul edilebilirliği meşruiyeti daha fazla kabul görür bir hal almaktadır.

Murat’ın bir çalışmasında ifade ettiğine göre iyi yönetişim açıklık, hesap verebilirlik, etkinlik, katılımcılık ve uyum olmak üzere beş ilkenin kullanılmasına bağlıdır (Murat, 2007). Olaya bu çerçevede bakıldığında da iyi yönetişim; idari faaliyetlerin ve vatandaşın aldığı hizmetin kalitesinin arttırılması durumudur şeklinde de yorumlanabilir.

UNDP iyi yönetişimi şu şekilde tanımlamaktadır; bir ülkenin, her alanında politik ve siyasi otoritenin, sosyal birlikteliği, toplumsal

kalkınmayı ve her kesimin refahını sağlamak için kullanılabilir bir araç olarak görmektedir (UNDP, 2002).

İfade edilen kavramlardan da anlaşılacağı üzere iyi yönetim şarta bağlı olarak hayat bulan bir mekanizmadır. Devlet topluma hizmet etmek için oluşmuş bir yapılandırma, bu bağlamda adalet, katılım, hesap verme, gibi durumların şeffaflık içerisinde yürütülmesi bununla birlikte halkın refah seviyesinin artması, vatandaşın yanlış gördüğü durumu eleştirmekten korkmaması iyi yönetişimin temel göstergelerini oluşturmaktadır.

## **5. Türkiye’de Yönetişim**

Bir ülkenin yönetim kavramına sahip olup olmadığını anlamak için o ülkedeki adalet sisteminin işleyişine, ekonomik göstergelerin sonuçlarına ve halkın ifade özgürlüğü gibi olgulara bakmak gerekmektedir. Türkiye bu hususlarda son yıllarda çok yol aldıysa da henüz istenilen seviyeye geldiği söylenemez. Bu durumun bir kanıtı olarak yapılan anket çalışmalarının da orta çıkan sonuçlara göre; vatandaşın adalete olan inancının oldukça düşük olduğu, ifade özgürlüğü noktasında çekincelerin olduğu ve gelir dağılımının da çok büyük adaletsizliklerin yaşandığı bilinmektedir.

Özellikle Avrupa birliği uyum süreci ile Türkiye’nin yönetimin bazı alanlarında ciddi reformlar yaptığı ve bunların bir kısmında başarılı olarak istenilen seviyeye geldiği bilinmektedir. Bununla birlikte özellikle ekonomik alanda ve halkın idareye ortak olması, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi yönetişimin ana ilkeleri konularında henüz ciddi değişimlere ihtiyaç duyulduğu da bilinen başka bir gerçektir.

## **Türkiye’de Yönetişimin Gelişmesi ve Uygulanması:**

Türkiye’de tıpkı dünya da olduğu gibi son 25 yılda birçok değişiklik meydana gelmiştir. Daha öncesinde de bahsettiğimiz gibi küreselleşmenin artmasıyla devletler her alanda birbirlerine bağlı hale gelmişlerdir. Halklar yönetimlerden daha demokratik tavır bekler hale gelmişlerdir ve bu beklentilerini kurulan sivil toplum kuruluşları ile hem ülke yönetimlerine hem de dünya kamuoyuna duyurabilmektedirler. Yaşanan bu gelişmelerin çerçevesinde Türkiye’nin de daha demokratik bir yönetim anlayışı benimsemesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Tabi yönetişimin Türkiye’de uygulanmaya başlamasını sadece politik bir neden bağlamak yanlış olacaktır. Ekonomik gelişmeler, Avrupa birliği uyum süreci, demokratikleşme cabaları, şeffaf bir yönetim anlayışının benimsenmesi istenmesi ve uluslararası arenada söz sahibi olma arzusu, yönetişime geçişi tetikleyen ve hızlandıran faktörler olmuşlardır (Bahçıvan, 2006).

Dünya da kaynakların giderek azalması, bunun karşın toplumların hızlı bir nüfus artışı göstermesi her ülkede olduğu gibi Türkiye’de de kaynak yönetimi politikalarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Halkın sunulan hizmetlerin artmasıyla beraber kamu harcamalarının israf boyutuna ulaşması bu alanda gerçekçi yaptırımlar ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sadece ülke içerisinde değil uluslararası camiada da ekonomik krizlerin yaşanması, rekabet ortamının artması, bu alanda yönetsel bir değişimi mecburi hale getirmiştir (Balcı, 2005).

Ekonomik nedenlerin yanı sıra Türkiye’de durumu tetikleyen bir diğer unsurda şüphesiz ki Avrupa Birliği (AB) Uyum süreci olmuştur. Bu kapsam da geliştirilen ve değiştirilen uygulamaların,

yasaların tümü yönetim kavramı ile büyük benzerlik göstermektedir, bu durum AB'nin yönetim sürecine Türkiye'den çok daha önce girmiş olmasının bir göstergesi olmakla birlikte üye ülkelerin tamamında standartlaşmış uygulamaların bulunduğunu da ortaya koymaktadır. Türkiye ise bu uyum sürecinde yönetsel olarak birçok değişikliğe gitmiş, kamu kurumlarında yönetim kavramının benimsenmesi bu sayede ivme kazanmıştır (Bahçıvan, 2006).

Ayrıca değinmemiz gereken bir diğer konu ise yerel yönetimlerin durumudur. Yönetim uygulamasında en büyük pay ve görev yerel yönetimlere düşmektedir. Merkezi idarenin çok güçlü olması, bütün kontrolü kendi tekelinde bulundurması yönetimi uygulanması imkânsız bir hale getirmektedir. Hem modern yönetimin bir gereği olarak hem de demokratikleşmenin bir sonucu olarak yerel yönetimlere daha fazla yetki vermek, kararların yerel unsurların etkisiyle alınmasını sağlamak gerekmektedir. Türkiye bu husus da dünyadaki diğer devletlerle paralel bir görüntü çizmeye çalışmıştır ve kendi iç güvenlik unsurlarını da göz ardı etmeden yerel yönetimlere yetkiler tanımaktadır (Bölükbaş, 2020).

Türkiye'nin yönetimi kabul etmesi ve uygulamaya başlamasında yukarda saydığımız faktörlerin bir kısmı hızlandırıcı etki göstermiştir. Bununla beraber kamu alanların da iyi yönetim uygulamaları olmakla beraber hala birçok eksik yön de göze çarpmaktadır. Türkiye kendi öz kültürel mirasından gelen merkezi idarenin güçlü olması ve devletin kutsal kabul edilmesi gibi unsurlardan dolayı bu alanlarda paydaş kabul etmek de zorluk çekmektedir. Daha demokratik bir yönetimin icra edilmesi ve halkın

refah seviyesinin bugünden daha iyi koşullara gelebilmesi için bu sorunların ortadan kaldırılması mecburidir.

**Türkiye’de Yönetişim Örnekleri:** Yönetişim ilk etap da ekonomi alanında hayat bulsa da 20.yy sonuna doğru kamusal alanda da karşılık bulmaya başlamıştır. Türkiye’de de son dönem de katılımcı demokrasinin artması uygulanabilir yönetim esasının karşılık bulduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Türkiye’de yönetim kavramının bilimsel olarak ele alınması ve ardından da uygulamaya dökülmesi ilk defa Habitat-II konferansında gündeme taşınmıştır (Kocaoğlu ve Fural, 2018). Sonrasında ise halk kurultaylarının kurulması, yönetim tarafından halk günlerinin düzenlenmesi, STK’ların sayısının ve etkinliğinin belirgin bir şekilde artması, yerel idarenin karar alma süreçlerinde etkin rol alması ve STK’larla ortaklaşa işler yapılması gibi örnekler Türkiye’de uygulanan yönetişimin örnekleri olarak sıralanabilir.

## **Sonuç**

Katılımcı demokrasinin tüm dünyada arttığı, klasik kamu yönetimi anlayışının geride kaldığı bir dönem de, ülkeler çağın gerekliliğine uymak zorundadırlar. Güncel gelişmelere ayak uydurabilmek için bir devletin kendi içerisinde minimum problemlerli bir politika yürütmesi gerekmektedir, günümüzde bunu başaran ülkelere bakıldığı zaman, ileri demokrasiyi uyguladıkları, merkezi otoritenin yerine çoklu yönetimi benimsedikleri ve temsil yönü kuvvetli olan bir parlamentoya sahip oldukları görülmektedir.

Bütün topluluklar daha hizmet almayı ve kendi yönetim unsurlarını kendi belirlemeyi arzu etmektedir, eski devirlerdeki monarşi anlayışının geri kaldığı gibi klasik yönetim anlayışı da aynı



akıbeta uğramaktadır. Yönetimlerin bu noktada kendilerini güncellemeleri gerekmektedir.

Klasik yönetim anlayışının geride kalmasının en büyük sebepleri, halkın istek ve arzularına cevap vermede yetersiz kalmasıdır. Aksayan hizmetler, artan kırtasiyecilik ve devlet kurumlarının hantallaşması bunun en büyük göstergesidir. Merkezi idarelerin güçlü olması, karar süreçlerinin uzamasına buna bağlı sunulması gereken hizmetin de aksamasına yol açmaktadır.

Etkin bir yönetim uygulanabilmesi için yukarıda bahsettiğimiz ilkelerin titizlikle benimsenmesi gerekmektedir. Bu durum sadece idareden beklenecek bir husus değildir, aynı zaman da vatandaş da devletten daha demokratik yöntemler talep etmek mecburiyetindedir. Yönetimsel olarak değişimler hiçbir zaman kendiliğinden ortaya çıkan durumlar olmamışlardır, tamamı halkın beklentisi ve taleplerini etkin olarak dile getirmesi sonucunda oluşmuşlardır.

Yönetim uygulamalarının başarıya ulaşabilmesinin bir diğer unsuru da, idarede ki zihniyet değişiminin gerçekleşmesidir. Hükümet edenler belirli periyotlarla güncellenmelidir, bu şekilde her gelen yeni hükümet kendisiyle beraber dinamik bir kadro ve güncel uygulamalar getirebilecektir.

Yönetişim uygulamalarının özellikle etkin uygulandığı Avrupa ülkelerindeki örnekler incelenmeli, bu hususlar kendi kültürümüzle harmanlanarak halkın takdirine sunulmalıdır. Türkiye’de eski gelenekten gelen bir alışkanlığı devam ettirmek isteyen ve merkezi idarenin mutlak gücü elinde bulundurması gerektiğini savunan bir kitle mevcuttur. Lakin bu durum günümüz

dünyasında beklentilere karşılık vermekte yetersiz kalmaktadır. Yerel yönetimler daha güçlü bir hale getirilmeli, yerel dinamikler sunulan hizmetlerde kamu menfaatini gözetecek şekilde etkinlik göstermelidirler.

## KAYNAKÇA

Acar M. (2017). *Yeni Kamu Yönetiminde Yönetişimin Önemi Ve Ülkemizde Oluşturulan Yönetişim Mekanizmaları*, Erciyes Üni, Sos. Bil. Ens. Kayseri

Aktan, C. C. (2008). Demokrasi Ve İyi Yönetişim. *Yerel Siyaset*, 27, 11-17.

Akyel, R., & Köse, H. Ö. (2010). Kamu Yönetiminde Etkinlik Arayışı: Etkin Kamu Yönetimi İçin Etkin Denetimin Gerekliliği.

Algan, N., & Mengi, A. (2003). Küreselleşme Ve Yerelleşme Çağında Bölgesel Sürdürülebilir Gelişme. *Siyasal Kitapevi: Ankara*.

ARIBAŞ, N. N. (2015). Kamuda Stratejik Planlamanın “Katılımcılık” Boyutu. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 4(1), 80-100.

Aydınlı, H. İ., & Memiş, L. (2015). 1990’lardan Günümüze Türkiye’de Yönetişim (Governance): Literatüre Dayalı Bir İnceleme. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 15(29), 116-143.

Aygül, C. (1997), “Neo-Liberalizmin Başarısızlığı Ve Yönetişim”, *Toplum Ve Bilim*, 73, S: 231-256.

Ayhan, E., & Önder, M. (2017). Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımı: Yönetişime Açılan Bir Kapı. *Gazi İktisat Ve İşletme Dergisi*, 3(2), 19-48.

Bahçavan, G. (2006). *Yönetişim Ve Türkiye Uygulaması* (Doctoral Dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

BALCI, A. (2005). Türkiye-AB İlişkileri Perspektifinden Kamu Yönetimi Sisteminin Yeniden Yapılandırılması. *Amme İdaresi Dergisi*, 38(4), 23-37.

Bilgin, M. H. (2005). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Tartışmaları. *Kadir Has Üniversitesi İİ BF Perşembe Konferansları*, 29-52.

Bozkurt, Ömer, Turgay Ergun Ve Seriya Sezen, (1998). Kamu Yönetimi Sözlüğü, TODAİE Yay., Ankara

Bölükbaş V. (2020). *Yerel Yönetimlerde Yönetişim: Aksaray Belediyesi Örneği*, Y1 Tezi, Aksaray Üni., Sos. Bil. Ens., Aksaray.

Çoruh M. (2008). Belediyeler Ve İnternet, International School Of Management, Paris.

Çukurçayır, M. A. (2010). Bölge Kalkınması Ve Bölgesel Yönetişim. *MA Çukurçayır*, 617-643.

Ekici D. <http://Www.Dilekekici.Com/Bilgi/Yonetim-Nedir/> (Erişim Tarihi: 05.04.2023)

Gözlügöl, S. V. (2013). Uluslararası Hukuk Boyutuyla Hukukun Üstünlüğü. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 17(2), 1423-1454.

Gündoğan, E. (2007). “Katılımcı Demokrasi Bağlamında Yönetişim Ve Bağcılar Belediyesi Örneği”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 51-119.

Hamza, A. T. E. Ş., & BUYRUK, G. C. (2018). Bir İyi Yönetişim İlkesi Olarak Katılımcılık Ve Türk Kamu Yönetiminde Katılımcılığın Konumu. *Ombudsman Akademik*, (1), 81-98.

HDR (İnsani Kalkınma Raporu), (2002). “Deepening Democracy In A Fragmented World”, UNDP, New York.

Kalkan, A., & Alparslan, A. M. (2009). Şeffaflık, İletişim Ve Hesap Verebilirliğin Yerel Yönetim Başarılarına Etkileri. *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1(1), 25-40.

Karayalçın, Y. (1992). Hukukun Üstünlüğü (Kavram-Bazı Problemler). *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 47(03).

Katsamunskaya, P. (2012). Classical And Modern Approaches To Public Administration. *Economic Alternatives*, Sayı: 1, 74-81.

Kocaoğlu, M., & Fural, M. (2018). Yerel Yönetimlerde Yönetişim Uygulamaları: Serik Belediyesi Örneği. *Asia Minor Studies*, 6(AGP Sempozyum Özel Sayısı1), 150-165.

Korkmaz H. (2020). *İyi Yönetişim Ve İnsani Kalkınma: Afrika Ülkeleri Örneği*. Doktora Tezi, Erciyes Üni., Kayseri.

Lamborn, A. (1991). *The Price Of Power, Boston*: Unwin And Hyman Inc. 34.

Murat, Okçu. (2007). Yönetişim Tartışmalarına Katkı: Avrupa Birliği İçin Yönetişim Ne Anlama Geliyor?. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 299-312.

OECD (2005). “Evaluating Public Participation In Policy Making” [https://Read.Oecd-İlibrary.Org/Governance/Evaluating-Public-Participation-İn-Policy-Making\\_9789264008960-En#Page2](https://Read.Oecd-İlibrary.Org/Governance/Evaluating-Public-Participation-İn-Policy-Making_9789264008960-En#Page2)

Okçu, M. (2012). Değişen Dünyayı Anlamak İçin Önemli Bir Kavram: Yönetişim. *Yönetişim Ve Yönetim Ekseninde Kamu Yönetimi, Ekin Basım Yayın, Bursa*, 9-30.

Ökçesiz, H. (1995). Sivil İtaatsizlik Kavramı Ve Olgusu. *Sivil İtaatsizlik İçinde, Afa Yay., İstanbul*.

Reynolds, N. B. (1989). Grounding The Rule Of Law. *Ratio Juris*, 2(1), 1-16.

Rosenau, James N. (1993). Environmental Challenges İn A Turbulent World, The State And Social Power İn Global Environmental Politics, (Ed. Ronnie Lipschutz, Ken Conca), New York, Colombia Un. Press.

Sanders, B.,  
<https://www.insightsonindia.com/2017/10/16/7-Difference-Governance-Good-Governance-Ethical-Governance-Can-Ethical-Governance-Enforced-Give-Reasons-Answer/>, (Erişim Tarihi: 04.10.2021).

Sobacı, M. Z. (2007). Yönetişim Kavramı Ve Türkiye’de Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 195-208.

Stead, R. D. Vd. (1984). Business: Its Nature And Environment, An Introduction, Tenth Edition

Stoker, G. (1998). Governance As Theory: Five Propositions. *International Social Science Journal*, 50(155), 17-28.

Şentürk, H. (2005). Belediyeler İçin Avrupa Birliği Rehberi. *Belediye Yönetim Dizisi*.

Tamanaha, B. Z. (2013). The Mounting Evidence Against The Formalist Age. *Tex. L. Rev.*, 92, 1667.

TDK <https://Sozluk.Gov.Tr> (Erişim Tarihi: 19.03.2021)

TDK, Etkinil, <https://Sozluk.Gov.Tr> (Erişim Tarihi: 26.03.2021).

TEPAV, (2008). “Yönetişim Ve Katılım Etkili Katılım İçin Araçlar, Yöntemler, Mekanizmalar”. Stratejik Yerel Yönetişim Projesi, İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Yönetişim Ve Katılım Rehberi, Başak Matbaa, Ankara

Toffler, A.(2008).Üçüncü Dalga, Koridor Yayıncılık, İstanbul.

Tosun, K. (1992). İşletme Yönetimi, Savaş Yayınları, İstanbul.

Varol, H. (2010). *Bölgesel Gelişmenin Yerel/Bölgesel Yönetişim Modelleri Kapsamında Değerlendirilmesi* (Doctoral Dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).

Wilson, W. (1961). *İdarenin İncelenmesi*. Çeviren: N. Abadan. (2011). İstanbul. Yenilik Basımevi. 57.

Yıldırım, İ. (2004). *Demokrasi Sivil Toplum Kuruluşları Ve Yönetişim*. Seçkin Yayıncılık.

Yönetim, <https://Tr.Wikipedia.Org/Wiki/İdarecilik> (Erişim Tarihi: 05.04.2021)

Zabçı, F. . (2002). Dünya Bankası'nın Küresel Pazar İçin Yeni Stratejisi: Yönetişim. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 57(3), 151-179.

## BÖLÜM XIII

### Kamu Yönetiminde Etkinlik ve Verimlilik: İktisadi Yaklaşımlar

**Perihan GÖZÜM<sup>1</sup>**  
**Orhan DELİGÖZ<sup>2</sup>**

#### Giriş

Kamu yönetimi, toplumun refahını arttırmak ve bireylerin yaşam kalitesini yüksek bir seviyeye taşımak amacıyla, kamusal kaynakları etkin ve verimli bir şekilde yönetmeyi hedefleyen bir disiplindir. Bu hedefe ulaşabilmek için kamu sektörünün şeffaf, hesap verebilir ve vatandaş odaklı bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Ancak, bu unsurların sağlanması, kamu yönetiminin etkinlik ve verimlilik ilkeleri çerçevesinde faaliyet göstermesini zorunlu kılmaktadır. Etkinlik, belirlenen kamusal hedeflere ulaşılma

---

<sup>1</sup>Dr. Öğretim Üyesi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Kurşunlu Adalet MYO, Çankırı/Türkiye, Orcid: 0000-0003-1174-8500, gozumperihan@karatekin.edu.tr

<sup>2</sup>Doktora Öğrencisi, Erzurum Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum/Türkiye, Orcid: 0000-0002-7144-0164, odeligoz@gmail.com



derecesini ifade ederken, verimlilik, sınırlı kaynaklarla maksimum çıktıyı elde etme kapasitesini temsil eder. Bu iki kavramın uyum içinde bir arada uygulanması, kamu sektörünün başarısını belirleyen temel faktörlerdendir.

Etkinlik ve verimlilik kavramları, özellikle iktisadi yaklaşımlar çerçevesinde ele alındığında daha kapsamlı bir anlama kavuşmaktadır. Neoklasik iktisat, kamu kaynaklarının optimum düzeyde kullanılmasına vurgu yaparken, davranışsal iktisat gibi modern yaklaşımlar, bireylerin ve kurumların karar alma süreçlerini etkileyen psikolojik ve sosyolojik faktörleri öne çıkarmaktadır. Kamu yönetiminin etkinlik ve verimlilik ilkeleriyle uyumlu bir şekilde yönetilmesi, sınırlı kaynakların en iyi şekilde değerlendirilmesini sağlamakta ve vatandaş memnuniyetini arttırmaktadır. Öte yandan, bu hedeflere ulaşabilmek için şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık gibi yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi önemlidir.

Kamu yönetiminin başlıca görevlerinden biri, kamusal kaynakları en iyi şekilde kullanarak vatandaşlara etkin ve kaliteli hizmet sunmaktır (Denhardt & Denhardt, 2015). Ancak, kamusal hizmetlerin sunumunda yaşanan sorunlar ve kaynak yetersizlikleri, kamu sektörünün daha etkin ve verimli çalışması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Özellikle ekonomik krizler ve artan borç yükü gibi faktörler, kamu sektörünü kaynakların daha etkili bir şekilde yönetilmesi konusunda zorlamaktadır (Osborne, 2020). Bu durumda, kamu sektörünün faaliyetlerini yeniden düzenleyerek etkinlik ve verimlilik hedeflerini merkeze alması önem kazanmaktadır.

Etkinlik, kamu yönetiminin belirlenen hedeflere ulaşma kapasitesini ifade eder. Bu kapsamda, kamu kurumlarının politika oluşturma, kaynak tahsisi ve hizmet sunumu süreçlerinde etkin olması beklenir (Hughes, 2017). Örneğin, bir belediyenin su temini hizmetini kesintisiz bir şekilde sunması, etkin bir kamu hizmeti olarak değerlendirilebilir. Verimlilik ise aynı hizmetin daha az maliyetle sunulmasını ifade eder. Etkinlik ve verimlilik arasındaki bu dengenin sağlanması, kamu sektörünün başarısının temel göstergelerindendir (Boyne, 2002). Kamu yönetiminde etkinlik ve verimlilik, çeşitli iktisadi teoriler çerçevesinde ele alınmaktadır. Neoklasik iktisat teorisi, kamu kaynaklarının etkin bir şekilde tahsis edilmesi gerektiğini savunurken, kaynak kısıtlılığının maksimum fayda sağlayacak şekilde dağıtılmasını öngörmektedir (Musgrave & Musgrave, 1989). Bu yaklaşıma göre, kamu sektörünün çalışmaları özel sektörün verimlilik seviyelerine yakın olmalı ve piyasa mekanizmalarından yararlanılmalıdır (Samuelson, 2024). Davranışsal iktisat teorisi ise bireylerin ve kurumların karar alma süreçlerini etkileyen irrasyonel faktörleri öne çıkarmaktadır. Bu yaklaşım, kamu yönetiminin sadece ekonomik verimliliğe odaklanmasının yetersiz olduğunu, bireylerin algıları ve davranışlarının da politika oluşturma süreçlerinde dikkate alınması gerektiğini vurgular (Thaler & Sunstein, 2008). Bu bağlamda, davranışsal iktisat, kamu politikalarında nudge (dürtme) stratejilerinin kullanılmasını önermektedir.

Yeni Kamu Yönetimi (New Public Management) yaklaşımı ise kamu sektörünün özel sektörün yönetim tekniklerini benimseyerek etkinlik ve verimlilik sağlayabileceğini savunmaktadır. Bu kapsamda, performans odaklı yönetim ve hesap verebilirlik gibi

unsurların kamu yönetiminde yaygınlaştırılması gerektiği öne sürülmektedir (Gaebler, 1993).

Bu çalışma, kamu yönetiminde etkinlik ve verimlilik ilkelerinin iktisadi yaklaşımlar çerçevesinde nasıl uygulanabileceğini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın ilk bölümünde etkinlik ve verimlilik kavramlarının kamu yönetimindeki yeri ve önemi ele alınacak, ardından çeşitli iktisadi teoriler çerçevesinde bu kavramların uygulanabilirliği tartışılacaktır. Daha sonra, kamu sektöründe performans ölçümü, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi unsurların etkinlik ve verimlilik üzerindeki etkileri değerlendirilecektir. Son olarak, dünyadaki iyi uygulama örneklerine değinilerek, Türkiye için çıkarılması gereken dersler ve çözüm önerileri sunulacaktır.

### **Kamu Yönetiminde Etkinlik ve Verimliliğin Tanımı**

Kamu yönetiminde etkinlik ve verimlilik, kamu kaynaklarının en iyi şekilde kullanılması ve belirlenen hedeflere ulaşılması amacıyla ortaya çıkan iki temel kavramdır (Florina, 2017). Etkinlik, belirlenen hedeflere ulaşma derecesini ifade ederken, verimlilik ise bu hedeflere ulaşmak için kullanılan kaynakların ne kadar iyi değerlendirildiğini ifade etmektedir. Kamu sektöründe etkinlik, kamu politikalarının hedef kitleye ulaşip ulaşmadığı ve toplumsal faydayı sağlayıp sağlamadığı ile ilişkilidir. Verimlilik ise genellikle kaynakların ekonomik bir şekilde kullanımı ve israfın önlenmesi bağlamında ele almaktadır (Manzoor, 2014).

Kamu yönetiminde etkinlik ve verimliliğin sağlanması, yalnızca hizmetlerin hızlı ve düşük maliyetle sunulmasını değil, aynı zamanda bu hizmetlerin vatandaşların ihtiyaçlarına uygun olmasını

da gerektirir. Bu bağlamda, etkinlik ve verimlilik, kamu yönetiminin hesap verebilirlik, şeffaflık ve vatandaş odaklılık ilkeleriyle doğrudan ilişkilidir (Mihaiu vd., 2010).

*Etkinlik ve Verimlilik Kavramlarının Kamu Yönetimindeki Yeri:* Etkinlik ve verimlilik, kamu yönetiminin temel işlevlerinin yerine getirilmesinde kritik bir role sahiptir (Rutgers & Van der Meer, 2010). Kamu yönetiminin en önemli görevlerinden biri, sınırlı kaynakları toplumun ihtiyaçları doğrultusunda en iyi şekilde dağıtmaktır. Bu süreçte etkinlik, alınan kararların ve uygulanan politikaların toplumsal sorunlara çözüm sunabilme kapasitesini ifade ederken, verimlilik ise bu çözümlerin en az maliyetle nasıl gerçekleştirilebileceğini araştırmaktadır (Manzoor, 2014).

Kamu yönetimde etkinlik ve verimlilik kavramlarının önemi, özellikle küreselleşme, artan kamu harcamaları ve vatandaş beklentilerindeki değişimle daha belirgin hale gelmiştir (Basu, 1994). Kamu hizmetlerinin sunumunda verimliliğin artırılması, kamu kaynaklarının daha akıllıca kullanılmasını sağlar ve kamu politikalarının başarısını artırır. Öte yandan, etkinliğin sağlanması, kamu yönetiminin toplumsal sorunları çözme ve vatandaşların refahını artırma konusundaki başarısını doğrudan etkilemektedir (Linna vd., 2010).

*Kamu Yönetimi ve Özel Sektör Verimliliği: Temel Farklar:* Kamu yönetimi ve özel sektör, verimlilik anlayışı bakımından belirgin farklılıklar göstermektedir. Özel sektörde verimlilik, genellikle kârlılıkla ilişkilendirilirken, kamu sektöründe verimlilik toplumsal fayda ile ölçülür. Özel sektör, piyasa dinamikleri ve rekabet baskısı nedeniyle kaynaklarını daha etkin bir şekilde

kullanmaya yönelirken, kamu sektörü genellikle toplumsal eşitlik ve adalet gibi hedeflere öncelik vermektedir (Jurisch vd., 2013).

Kamu yönetiminde verimlilik, yalnızca maliyetlerin düşürülmesi değil, aynı zamanda hizmetlerin herkes için erişilebilir olmasını sağlamayı da içermektedir. Özel sektör ise kaynakların kullanımında daha hızlı ve esnek karar alma süreçlerine sahipken, kamu yönetimi daha bürokratik bir yapıya sahiptir (Van der Wal vd., 2008). Bununla birlikte, kamu sektöründe hesap verebilirlik ve şeffaflık gibi ilkeler, özel sektöre kıyasla daha belirgin bir şekilde ön plandadır. Bu nedenle, kamu yönetiminde verimlilik, sadece ekonomik performans ölçütleriyle değil, aynı zamanda sosyal fayda, eşitlik ve sürdürülebilirlik gibi ölçütlerle değerlendirilir (Afonso vd., 2005).

*Verimlilik ve Etkinlik Ölçütlerinin Kamu Politikalarına Uyarlanması:* Kamu politikalarının geliştirilmesinde verimlilik ve etkinlik ölçütleri, politika başarısını değerlendirmek için kritik bir araçtır. Bu ölçütler, kamu politikalarının planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi süreçlerinde rehberlik etmektedir. Verimlilik ölçütleri, belirli bir kamu hizmetinin sunumunda kullanılan kaynakların miktarını ve maliyetini değerlendirirken, etkinlik ölçütleri ise bu hizmetin hedef kitle üzerindeki etkisini ve toplumsal faydasını analiz etmektedir (Henstra, 2016).

Kamu politikalarının verimlilik ve etkinlik çerçevesinde değerlendirilmesi, politika yapımcıların daha bilinçli kararlar almasını sağlamaktadır (Zammuto, 1982). Örneğin, bir sağlık politikası için etkinlik, toplum sağlığını iyileştirme derecesi ile ölçülürken, verimlilik, bu iyileştirmenin hangi maliyetle sağlandığını ortaya

koymaktadır. Benzer şekilde, eğitim politikalarında etkinlik, öğrencilerin öğrenme çıktılarının artışıyla ilişkilendirilirken, verimlilik, bu artışın sağlanmasında kullanılan kaynakların rasyonelliği ile ilgilidir (Aakre & Rübhelke, 2010).

Kamu yönetiminde etkinlik ve verimliliğin ölçülmesi, kamu kaynaklarının en iyi şekilde kullanılması ve toplumsal faydanın artırılması açısından hayati bir öneme sahiptir. Bu süreçte, şeffaflık, hesap verebilirlik ve vatandaş odaklılık ilkeleri temel alınmalıdır (Persson & Remling, 2014).

### **İktisadi Yaklaşımlarla Kamu Yönetimi**

İktisadi yaklaşımlar, kamu yönetiminin planlama, karar alma ve politika oluşturma süreçlerinde rehberlik eden önemli bir perspektif sunmaktadır. Bu yaklaşımlar, kamu kaynaklarının tahsisi, verimlilik artışı ve maliyetlerin minimize edilmesi gibi kritik konularda etkili stratejiler geliştirilmesini sağlamaktadır (Ostrom & Ostrom, 1971). Geleneksel yaklaşımların ötesinde, iktisadi düşünce okulları kamu yönetimi uygulamalarında şeffaflık, hesap verebilirlik ve etkinliğin sağlanması için farklı çözümler sunmaktadır. Mikroekonomik ve makroekonomik analizler, kamu kurumlarının verimliliğini ölçmek ve iyileştirmek için önemli veri kaynakları olarak kullanılmaktadır (Boettke, 2018).

Kamu yönetimi, piyasadaki aksaklıkları düzenlemek ve toplumsal refahı artırmak amacıyla iktisadi ilkelere dayanmaktadır. Bu çerçevede, kamu politikaları özellikle gelir dağılımı, kaynak tahsisi ve sosyal adalet gibi alanlarda iktisadi yaklaşımlarla desteklenmektedir. Örneğin, mali disiplin prensipleri kamu harcamalarının etkinliğini artırırken, toplam üretim ve istihdamı

yükseltmeyi hedefleyen yaklaşımlar ekonomik kalkınma üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Naidu, 2005).

*Neoklasik İktisat Perspektifinden Kamu Yönetimi:* Neoklasik iktisat, kamu yönetiminde bireylerin rasyonel kararlar aldığı varsayımına dayanarak kaynak tahsisini çözümlenmektedir (Gassler, 1998). Bu perspektife göre, piyasa mekanizması etkili bir şekilde işlediğinde kamu müdahalesine duyulan ihtiyaç minimum seviyeye inmektedir. Ancak piyasa yetersizlikleri (market failures) söz konusu olduğunda, kamu sektörü bu boşluğu doldurmak için harekete geçmektedir (Dolderer vd., 2021).

Neoklasik iktisatçılar, kamu hizmetlerinin maliyet-fayda analizi çerçevesinde değerlendirilmesini savunmaktadır. Kaynakların en iyi şekilde tahsis edilmesi ve kamusal çıkarın maksimize edilmesi bu yaklaşımın önemli hedeflerindedir. Bunun yanında, çok fazla kamu harcamasının özel sektörü baskı altına alabileceği ve ekonomik etkinliği düşürebileceği belirtilir. Bu nedenle, kamu yönetiminde mali disiplin ve şeffaflık ön plana çıkmaktadır (King & Rebelo, 1990).

Neoklasik perspektif, kamu çıkarı ile bireysel çıkarı uyumlu hale getirmek amacıyla özel sektörün çalışma prensiplerinin kamu yönetimine uyarlanması da savunmaktadır. Bu durum, özellikle kamusal karar alımların şeffaflığını ve hesap verebilirliğini artırmada etkili bir yöntemdir (Dearlove, 1989).

*Davranışsal İktisat ve Kamu Yönetiminde Verimlilik:* Davranışsal iktisat, bireylerin karar alım süreçlerinde rasyonel olmayan faktörlerin etkisini vurgular ve bu yüzden kamu yönetimine yeni bir bakış açısı kazandırır. Özellikle kamu politikalarının

tasarımında, psikolojik, sosyal ve bilişsel yanlılıkların dikkate alınması gerektiği savunulmaktadır (Congdon vd., 2011).

Davranışsal iktisadın kamu yönetimine katkılarında biri, "nudging" (küçük yönlendirmeler) kavramı üzerinden bireylerin daha iyi kararlar almasını sağlamaktır (Madrian, 2014). Örneğin, enerji tasarrufu, sağlıklı beslenme veya vergi ödemeleri gibi alanlarda bireylerin tercihlerini iyileştirmek için davranış bilimlerinden faydalanılmaktadır. Bu durum, kamu yönetiminde hem etkinliğin hem de verimliliğin artmasına katkı sağlamaktadır (Greenfield, 2001).

Ayrıca davranışsal iktisat, çalışan motivasyonunu ve iş tatminini artıracak politikalar geliştirerek kamu kurumlarının performansını yükseltmektedir. Bu sayede, hem bireylerin hem de kurumların verimliliği optimize edilmektedir (Rutgers & Van der Meer, 2010).

*Kamu Malları Teorisi ve Yönetimde Etkinlik Arayışı:* Kamu malları teorisi, kamu yönetiminde önemli bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Kamu malları, pazar mekanizmalarıyla etkin bir şekilde sunulamayan, tüm bireylerin kullanımına açık ve tüketimi bir başkasının faydasını azaltmayan mallar olarak tanımlanır. Savunma, adalet hizmetleri ve çevre koruma bu tür mallara örnek olarak gösterilebilir (Oakland, 1987).

Kamu mallarının etkin bir şekilde yönetimi, kaynakların israfının önlenmesi ve toplumun genel refahının artırılması açısından kritik bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda, maliyetlerin minimize edilmesi ve faydaların maksimize edilmesi için çeşitli stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda, kamu



mallarının finansmanında vergi yükünün adil bir şekilde dağıtılması, kamu politikalarının etkinliğini artıran bir diğer faktördür (De Witte & Geys, 2011).

Son olarak, kamu malları teorisi, yolsuzluk ve kaynak israfı gibi kamu yönetimindeki temel sorunlarla başa çıkmada önemli bir rehber sunmaktadır. Etkin bir yönetim modeli, hem kamu mallarının kaliteli bir şekilde sunulmasını hem de bireylerin bu hizmetlere adil bir şekilde erişim sağlamasını hedeflemektedir (Christensen vd., 2011).

### **Kamu Yönetiminde Performans Ölçümü**

Kamu yönetiminde performans ölçümü, kamu sektörünün etkinlik ve verimlilik düzeyini değerlendirme amacı taşımaktadır. Bu süreç, kamu kurumlarının belirlenen hedeflere ulaşma derecesini ölçmek ve hesap verebilirlik mekanizmalarını güçlendirmek için kritik öneme sahiptir. Performans ölçümü, nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanıldığı bir değerlendirme sürecidir. Nicel yöntemler genellikle finansal ve operasyonel metriklere dayanırken, nitel yöntemler hizmet kalitesi, memnuniyet ve sosyal etkileri ölçmeyi hedeflemektedir (Ömürgönülşen, 2002).

Performans ölçümünün en temel araçlarından biri, performans göstergelerinin belirlenmesidir. Kamu yönetiminde yaygın olarak kullanılan göstergeler arasında maliyet etkinliği, zamanında teslim, hizmet kalitesi ve vatandaş memnuniyeti bulunmaktadır. Bu göstergeler, kurumların sunduğu hizmetlerin topluma olan katkısını değerlendirmede objektif bir temel sağlamaktadır (Schiavo-Campo & Sundaram, 1999).

Modern kamu yönetiminde performans ölçümünün önemi, "yeni kamu yönetimi" anlayışı ile daha da artmıştır. Bu anlayış, özel sektördeki performans ölçüm tekniklerinin kamu sektörüne uyarlanmasını önermektedir. Bu kapsamda, performans ölçümüne yönelik yazılımlar ve dijital araçlar, veri analitiği ve yapay zekâ gibi yeni teknolojiler, kamu hizmetlerinin değerlendirilmesinde kullanılmaktadır (Ömürgönülşen, 2002).

*Kamu Sektöründe Performans Ölçütleri ve İktisadi Analiz:* Kamu sektöründe performans ölçütleri, yönetim süreçlerinin kalitesini değerlendirmek ve politika yapımcıların karar alma süreçlerini desteklemek amacıyla geliştirilmektedir (Smith, 1990). Performans ölçütleri, mali, sosyal, çevresel ve yönetsel olmak üzere dört ana başlık altında incelenebilir:

*Mali Performans Ölçütleri:* Kamu kaynaklarının verimli kullanımı, bütçe hedeflerine ulaşma derecesi ve mali sürdürülebilirlik düzeyi (Spekle & Verbeeten, 2014).

*Sosyal Performans Ölçütleri:* Toplum refahı, eşitlik, sosyal kapsayıcılık ve hizmetlere erişim gibi göstergeler (Greiling, 2006).

*Çevresel Performans Ölçütleri:* Kamu projelerinin çevresel etkileri, sürdürülebilirlik hedefleri ve doğal kaynakların korunması (Brignall & Modell, 2000).

*Yönetsel Performans Ölçütleri:* Karar alma süreçlerinin etkinliği, bürokratik süreçlerin sadeleştirilmesi ve kurumsal şeffaflık (Putu vd., 2007).

İktisadi analiz, bu performans ölçütlerinin değerlendirilmesinde önemli bir araçtır. Maliyet-fayda analizi,

maliyet-etkinlik analizi ve fayda-maliyet oranı gibi teknikler, kamu projelerinin ekonomik verimliliğini değerlendirmek için sıklıkla kullanılmaktadır. Bu analizler, kamu kaynaklarının en iyi şekilde tahsis edilmesine yönelik stratejik kararlar alınmasını sağlamaktadır (Modell, 2001).

*Kamu Yönetiminde Bütçe Disiplini ve Harcama Verimliliği:* Kamu yönetiminde bütçe disiplini, kamu kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanılması için temel bir ilkedir. Bütçe disiplini, hem mali sorumluluğun hem de kaynakların doğru bir şekilde tahsis edilmesinin sağlanmasını amaçlar. Bu disiplin, aynı zamanda kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkelerinin hayata geçirilmesine de katkıda bulunmaktadır (Bernatska, 2018).

Bütçe disiplini sağlamak için uygulanan yöntemlerden biri, performans bazlı bütçeleme sistemidir. Bu sistem, kamu harcamalarının belirlenen hedeflerle uyumlu olup olmadığını değerlendirmek için kullanılır. Performans bazlı bütçeleme, kaynak tahsisini yalnızca geçmiş verilere değil, aynı zamanda gelecekteki sonuçlara dayandırarak harcamaların verimliliğini artırmayı hedeflemektedir (Onana, 2024).

Harcama verimliliği, kamu kaynaklarının minimum maliyetle maksimum fayda sağlayacak şekilde kullanılması anlamına gelir. Harcama verimliliği değerlendirmesi, özellikle eğitim, sağlık ve altyapı gibi büyük bütçeli kamu hizmetlerinde öncelikli olarak ele alınır. Verimliliği artırmak için, kamu yönetimi süreçlerinde dijitalleşme ve yenilikçi teknolojilerin entegrasyonu gibi yöntemler kullanılmaktadır (Strauch, 2000).

*İktisadi Yaklaşımlar Çerçevesinde Kamu Performans Yönetimi:* İktisadi yaklaşımlar, kamu performans yönetiminde stratejik bir çerçeve sunmaktadır. Bu yaklaşımlar, kaynakların etkin kullanımını teşvik ederek kamu hizmetlerinin kalitesini artırmayı hedeflemektedir (Kloot & Martin, 2000). Kamu performans yönetiminde kullanılan temel iktisadi yaklaşımlar şunlardır:

*Klasik İktisat Yaklaşımı:* Kamu kaynaklarının kıt olduğu varsayımıyla, bu kaynakların en etkin şekilde tahsis edilmesini vurgular (Brignall & Modell, 2000).

*Keynesyen Yaklaşım:* Kamu harcamalarının ekonomik büyüme ve istihdam üzerindeki olumlu etkilerini dikkate alarak, kamu yatırımlarına öncelik vermektedir (Jespersen, 2009).

*Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı:* Piyasa mekanizmalarının kamu yönetimine entegre edilmesini önerir. Bu yaklaşım, müşteri odaklılık, esneklik ve sonuç odaklılık gibi ilkelerle kamu hizmetlerinin daha etkin sunulmasını sağlamaktadır (Boland & Fowler, 2000).

*Davranışsal İktisat Yaklaşımı:* İnsan davranışlarını ve karar alma süreçlerini anlamak için psikolojik unsurları dikkate almaktadır. Kamu politikalarının tasarımında daha etkili çözümler sunmayı hedeflemektedir (Buchanan vd., 1978).

Kamu performans yönetiminde bu iktisadi yaklaşımlar, özellikle stratejik planlama, performans değerlendirme ve bütçe süreçlerinde rehberlik edici bir rol oynamaktadır. Bu yaklaşımların etkin bir şekilde uygulanması, kamu hizmetlerinin vatandaşlar üzerindeki etkisini artırırken, aynı zamanda toplumsal refaha katkıda bulunmaktadır (Schaltegger & Wagner, 2006).

## **Etkinlik ve Verimlilik Sorunları**

Kamu yönetiminde etkinlik ve verimlilik sorunları, kaynakların istenilen sonuçlara ulaşmada yetersiz kullanımı veya yanlış tahsis edilmesinden kaynaklanır. Bu sorunlar, genellikle karmaşık bürokratik yapılar, yetersiz planlama ve denetim mekanizmaları ile ilişkilidir (Manzoor, A. (2014). Ayrıca, kamu hizmetlerinin sunumunda şeffaflık ve hesap verebilirlik eksikliği de etkinlik ve verimliliği olumsuz etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Hayward, 1976).

Etkinlik ve verimlilik sorunlarının üstesinden gelmek için, kamu yönetiminde yenilikçi yaklaşımların benimsenmesi gerekmektedir. Dijitalleşme, süreçlerin hızlandırılması ve veri odaklı karar alma gibi yöntemler, bu sorunların azaltılmasında etkili olabilir (Henry, 2015).

*Kamu Yönetiminde Bürokrasi ve Verimlilik Sorunları:* Bürokrasi, kamu yönetiminin işleyişinde hem destekleyici hem de engelleyici bir rol oynayabilir. Ancak, aşırı bürokratik süreçler, karar alma ve hizmet sunma süreçlerini yavaşlatabilir, bu da verimlilik kaybına yol açabilir. Gereksiz belgeler, karmaşık onay süreçleri ve iletişim eksikliği, bürokratik engellerin temel nedenlerindedir (Bendix, 1945).

Bu sorunların giderilmesi için, kamu yönetiminde bürokratik süreçlerin sadeleştirilmesi ve dijitalleşmenin artırılması önemlidir. Elektronik devlet uygulamaları, vatandaşların kamu hizmetlerine daha hızlı ve kolay erişimini sağlarken, bürokrasinin neden olduğu verimlilik kaybını da azaltabilir (Erkoc, 2023).

*Kamu Harcamalarında İsrâf ve Etkinlik Açığı:* Kamu harcamalarında israf, etkinlik ve verimlilik açısından önemli bir sorun teşkil etmektedir. Gereksiz projeler, aşırı maliyetler ve yanlış kaynak tahsisi, kamu kaynaklarının etkisiz kullanımına neden olabilir. Bu durum, vatandaşların kamu yönetimine olan güvenini zedeleyebilir ve toplumsal refahın azalmasına yol açabilir (Antonelli & De Bonis, 2019).

Etkinlik açığını kapatmak için, kamu harcamalarının daha sıkı denetlenmesi ve şeffaflık ilkelerinin uygulanması gereklidir. Maliyet-fayda analizleri, projelerin başlangıç aşamasında değerlendirilmesi gereken önemli araçlardan biridir. Ayrıca, kamu yönetiminde performans bazlı bütçeleme gibi yöntemler, harcamaların daha etkin bir şekilde yönetilmesine katkı sağlayabilir (Bandiera vd., 2009).

*Kurumsal Yolsuzluk ve Kamu Yönetiminde Etkinlik Kaybı:* Kurumsal yolsuzluk, kamu yönetiminde etkinlik kaybının başlıca nedenlerinden biridir. Rüşvet, kayırmacılık ve kaynakların kötüye kullanımı gibi uygulamalar, kamu kaynaklarının doğru bir şekilde kullanılmasını engellemektedir. Bu tür davranışlar, yalnızca mali kayıplara yol açmakla kalmaz, aynı zamanda kamu kurumlarının itibarını ve vatandaşların güvenini de sarsmaktadır (Werner, 1983).

Yolsuzlukla mücadele için güçlü bir hukuki çerçeve, etkin denetim mekanizmaları ve şeffaflık politikalarının uygulanması gerekmektedir. Ayrıca, kamu personelinin etik değerler konusunda eğitilmesi ve bu değerlere uygun davranışların teşvik edilmesi, yolsuzluğun önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Caiden, 1981).

## **Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımı ve Verimlilik**

Yeni Kamu Yönetimi (YKY) yaklaşımı, kamu hizmetlerinin özel sektör yöntemleri ile daha etkin ve verimli sunulmasını hedeflemektedir. Bu yaklaşım, müşteri odaklılık, sonuç odaklılık, hesap verebilirlik ve piyasa mekanizmalarının entegrasyonuna dayanmaktadır. YKY, kamu yönetiminde verimliliği artırmak için esnek organizasyon yapıları, performans ölçümü ve rekabetçi süreçleri teşvik etmektedir (Alonso vd., 2015).

YKY'nin verimlilik üzerindeki etkisi, hizmetlerin özelleştirilmesi, kamu-özel ortaklıkları ve dış kaynak kullanımı gibi uygulamalarla güçlenmektedir. Bu uygulamalar, kamu hizmetlerinin maliyetlerini düşürürken, hizmet kalitesini artırmayı amaçlamaktadır (Andrews & Van de Walle, 2013).

*Yeni Kamu Yönetimi Paradigmasının İktisadi Temelleri:* YKY paradigması, iktisadi olarak piyasa mekanizmalarının kamu sektörüne entegrasyonunu temel almaktadır. Bu paradigma, kamu yönetiminde "maliyet-etkinlik" ve "kaynak verimliliği" ilkelerine öncelik vermektedir. İktisadi temeller, bireylerin tercihlerini ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere kamu hizmetlerinin rekabetçi bir şekilde sunulmasını önermektedir (Gruening, 2001).

Neo-liberal politikaların etkisiyle şekillenen YKY paradigması, kamu yönetiminde kaynakların etkin tahsisi ve çıktılara dayalı değerlendirme süreçlerini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, hizmet sağlayıcıların performans ölçümüne tabi tutulması ve vatandaşların hizmet kalitesine yönelik geri bildirimleri, yönetişim anlayışını güçlendirmektedir (Lane, 2002).

*Piyasa Odaklı Yönetim Modellerinin Kamu Yönetimine Etkisi:* Piyasa odaklı yönetim modelleri, kamu hizmetlerinin sunumunda rekabet ve müşteri memnuniyetine öncelik tanmaktadır. Bu modeller, kamu sektöründe özel sektör mantığının uygulanmasını teşvik ederken, vatandaşları müşteriler olarak görür ve hizmet sunumunda kaliteyi artırmayı amaçlamaktadır (Cervera vd., 2001).

Bu yaklaşımlar, kamu yönetiminde esneklik, yenilikçilik ve maliyet etkinliği sağlarken, aynı zamanda bürokratik engelleri azaltmaktadır. Piyasa odaklı modellerin başarısı, hizmet sağlayıcıların performans hedeflerine ulaşma yeteneği ve vatandaşların memnuniyeti ile ölçülmektedir (Ormrod, 2011).

*Kamu-Özel Ortaklıklarının Verimliliğe Katkıları:* Kamu-özel ortaklıkları (KÖO), kamu hizmetlerinin özel sektörle iş birliği içinde sunulmasını sağlayarak etkinlik ve verimliliği artırmayı hedeflemektedir. KÖO modelleri, özellikle altyapı projeleri, sağlık hizmetleri ve eğitim alanında yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu ortaklıklar, kamu kaynaklarının daha verimli kullanılmasını sağlarken, özel sektörün yenilikçi çözümler geliştirmesine olanak tanımaktadır (Smyth vd., 2021).

KÖO'nun verimliliğe katkısı, risk paylaşımı, kaynak optimizasyonu ve uzun vadeli maliyet tasarrufları ile desteklenmektedir. Ancak, bu modellerin başarıya ulaşması için şeffaflık, hesap verebilirlik ve etkin denetim mekanizmalarının sağlanması kritik öneme sahiptir (Widdus, 2017).

### **Teknolojik Dönüşüm ve Kamu Yönetiminde Verimlilik**

Teknolojik dönüşüm, kamu yönetiminde verimliliği artıran en önemli unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Bilgi ve iletişim



teknolojilerinin kamu hizmetlerine entegrasyonu, süreçlerin hızlanmasını ve maliyetlerin azaltılmasını sağlamaktadır. Özellikle otomasyon, veri analitiği ve bulut bilişim gibi yenilikler, kamu yönetiminin karar alma mekanizmalarını güçlendirmektedir (Danziger & Andersen, 2002).

Teknolojik dönüşüm, aynı zamanda vatandaşların kamu hizmetlerine erişimini kolaylaştırarak memnuniyet düzeylerini artırmaktadır. Bu dönüşüm sürecinde, kamu personelinin dijital becerilerinin geliştirilmesi ve yeni teknolojilere adaptasyonu, etkinlik ve verimlilik hedeflerine ulaşmada kritik bir rol oynamaktadır (Fetisova vd., 2020).

*Dijitalleşmenin Kamu Yönetiminde Etkinlik Üzerindeki Rolü:* Dijitalleşme, kamu yönetiminde etkinliği artıran en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Dijital platformlar, vatandaşların hizmetlere daha hızlı erişmesini sağlarken, bürokratik süreçlerin sadeleştirilmesine de katkıda bulunmaktadır. Örneğin, dijital veri yönetimi, kamu kurumlarının performans ölçüm süreçlerini optimize etmesine olanak tanımaktadır (Mureşan, 2023).

Dijitalleşme aynı zamanda kamu yönetiminde şeffaflığı artırarak hesap verebilirliği sağlamaktadır. Elektronik belgeler, veri analitiği ve yapay zekâ tabanlı sistemler, kamu hizmetlerinin daha etkin bir şekilde sunulmasını mümkün kılmaktadır. Ancak, dijitalleşmenin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli altyapının sağlanması ve veri güvenliğinin sağlanması kritik öneme sahiptir (Androniceanu vd., 2022).

*E-Devlet Uygulamaları ve Kamu Hizmetlerinde Verimlilik:* E-devlet uygulamaları, kamu hizmetlerinde verimliliği artırmanın en

etkili yollarından biridir. Bu uygulamalar, vatandaşların kamu hizmetlerine internet üzerinden erişimini mümkün kılarak zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Özellikle vergi ödemeleri, sosyal güvenlik işlemleri ve sağlık hizmetleri gibi alanlarda e-devlet uygulamaları, hizmetlerin hızlı ve etkili bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır (Torres vd., 2005).

E-devlet uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulanması için, kullanıcı dostu arayüzlerin geliştirilmesi ve dijital okuryazarlık seviyesinin artırılması gerekmektedir. Ayrıca, bu sistemlerin güvenliğinin sağlanması ve kişisel verilerin korunması, vatandaşların e-devlet hizmetlerine olan güvenini artıracaktır (Mustafa vd., 2020).

*Yapay Zekâ Destekli Kamu Yönetiminde İktisadi Etkiler:* Yapay zekâ (YZ), kamu yönetiminde verimliliği artırmak ve iktisadi etkiler yaratmak için güçlü bir araçtır. YZ tabanlı sistemler, kamu hizmetlerinin daha hızlı ve doğru bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır. Örneğin, makine öğrenimi algoritmaları, vatandaş taleplerinin analiz edilmesi ve hizmet süreçlerinin optimize edilmesi gibi alanlarda kullanılmaktadır (Valle-Cruz vd., 2020).

Yapay zekâ aynı zamanda kamu kaynaklarının daha etkin bir şekilde yönetilmesine olanak tanımaktadır. Veri analitiği ve tahmin modelleri, kamu projelerinin maliyet-fayda analizlerinin yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Ancak, YZ tabanlı sistemlerin başarılı bir şekilde uygulanması için etik standartların belirlenmesi ve teknolojik altyapının geliştirilmesi gerekmektedir (Engstrom vd., 2020).

## **Uluslararası Perspektiften Kamu Yönetimi ve Verimlilik**

Kamu yönetiminde verimlilik, uluslararası alanda farklı ülkelerin uyguladığı politikalar ve reformlarla kıyaslanarak değerlendirilebilir (Pollitt, 2005). Gelişmiş ülkelerde, kamu hizmetlerinin etkin sunulması için teknoloji, şeffaflık ve hesap verebilirlik ön planda tutulurken, gelişmekte olan ülkelere kaynakların yetersizliği ve kurumsal eksiklikler ön plana çıkmaktadır. Uluslararası perspektiften bakıldığında, kamu yönetiminde verimliliğin artırılması için küresel bilgi paylaşımı ve deneyim aktarımı önemli bir rol oynamaktadır (Jreisat, 2011).

Birleşmiş Milletler, OECD ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşlar, kamu yönetiminde verimliliği artırmaya yönelik rehberler ve tavsiyeler sunmaktadır. Bu rehberler, kamu yönetiminde standartlaştırma, performans ölçüm araçlarının geliştirilmesi ve vatandaş katılımının teşvik edilmesi gibi konuları kapsamaktadır (Schiavo-Campo & McFerson, 2014).

*Farklı Ülkelerde Kamu Yönetimi Reformlarının İktisadi Değerlendirmesi:* Kamu yönetimi reformları, ülkelerin ekonomik, sosyal ve kültürel yapısına göre farklılık göstermektedir (Raadschelders, 2015). Gelişmiş ülkelerde reformlar genellikle bürokrasinin azaltılması, dijitalleşme ve yenilikçi kamu hizmetleri üzerine odaklanırken, gelişmekte olan ülkelere yolsuzlukla mücadele ve temel hizmetlere erişimin artırılması gibi öncelikler bulunmaktadır (Neshkova & Kostadinova, 2012).

İktisadi açıdan değerlendirildiğinde, başarılı reformların ortak özellikleri arasında kaynakların etkin kullanımı, maliyet tasarrufu ve kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması yer almaktadır. Örneğin,

İsveç'teki kamu yönetimi reformları, yerel yönetimlerin özerkliğini artırarak daha esnek ve verimli bir kamu yönetimi yapısı oluşturmayı hedeflemiştir. Benzer şekilde, Singapur, dijitalleşme ve yenilikçi teknolojiler sayesinde kamu hizmetlerinin verimliliğini artırmada öncü bir ülke olmuştur (Wollmann, 2003).

*Uluslararası Örgütlerin Kamu Yönetiminde Etkinlik Tavsiyeleri:* Uluslararası örgütler, kamu yönetiminde etkinlik ve verimlilik artırıcı politikalar geliştirilmesinde rehberlik edici bir rol oynamaktadır. OECD, "iyi yönetim" ilkelerini benimseyerek, kamu sektöründe şeffaflık, hesap verebilirlik ve vatandaş odaklı hizmet sunumunun teşvik edilmesini önermektedir. Benzer şekilde, Dünya Bankası, kamu harcamalarının izlenmesi ve değerlendirilmesi için "kamu harcama gözden geçirme" (Public Expenditure Review) araçlarını geliştirmiştir (Armstrong, 2005).

Birleşmiş Milletler ise Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri (SKH) kapsamında, kamu yönetiminde etkinlik ve şeffaflık sağlanmasının, sürdürülebilir kalkınmanın temel unsurlarından biri olduğunu vurgulamaktadır. Bu kapsamda, uluslararası iş birliği ve bilgi paylaşımı, kamu yönetiminde verimlilik artışı sağlamak için önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir (Nakamoto vd., 2021).

*Kamu Yönetiminde Küresel Rekabetçilik ve Verimlilik:* Küreselleşme çağında, kamu yönetiminde verimlilik, ülkelerin uluslararası arenada rekabet gücünü artırmada kritik bir faktördür. Verimli bir kamu yönetimi, yalnızca vatandaşlara sunulan hizmetlerin kalitesini artırmakla kalmaz, aynı zamanda doğrudan yabancı yatırımları çekmek için de uygun bir ortam yaratmaktadır (Di Fatta vd., 2018).

Küresel rekabetçilik endekslerinde, kamu yönetiminde etkinlik ve verimlilik göstergeleri önemli bir yer tutmaktadır. Örneğin, Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayımlanan Küresel Rekabetçilik Raporu, kamu yönetiminde şeffaflık, yolsuzlukla mücadele ve dijitalleşme düzeylerini ülkelerin rekabet gücü açısından değerlendirilen kriterler arasında göstermektedir. Bu bağlamda, kamu yönetiminde reformlar ve yenilikçi yaklaşımlar, ülkelerin küresel rekabetçiliklerini artırmada stratejik bir öneme sahiptir (Žurga, 2011).

### **Türkiye'de Kamu Yönetiminde Etkinlik ve Verimlilik**

Türkiye'de kamu yönetiminde etkinlik ve verimlilik, geçmişten günümüze önemli bir tartışma konusu olmuştur. Özellikle ekonomik krizler, bürokratik engeller ve şeffaflık sorunları, kamu hizmetlerinin etkinliğini olumsuz etkilemiştir. Bununla birlikte, son yıllarda gerçekleştirilen dijital dönüşüm projeleri ve reform girişimleri, kamu hizmetlerinin daha etkin ve verimli sunulmasını hedeflemektedir (Arslan, 2002).

E-Devlet Kapısı ve diğer dijitalleşme projeleri, vatandaşların kamu hizmetlerine erişimini kolaylaştırarak işlem sürelerini kısaltmış ve maliyetleri düşürmüştür. Bunun yanı sıra, performans bazlı bütçeleme ve stratejik planlama uygulamaları, kamu kaynaklarının daha etkin kullanılmasına katkı sağlamaktadır (Yıldırım, 2020).

*Türkiye'de Kamu Yönetimi Reformlarının İktisadi Etkileri:* Türkiye'de kamu yönetimi reformları, ekonomik büyümeyi desteklemek ve kamu hizmetlerini iyileştirmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. 1980'lerden itibaren başlayan özelleştirme

politikaları ve 2000'li yıllarda artan dijitalleşme çalışmaları, bu reformların önemli bir parçasını oluşturmuştur (Lamba, 2014).

Özellikle mali disiplinin sağlanması ve kamu borçlarının azaltılmasına yönelik reformlar, Türkiye ekonomisine olumlu katkılar sağlamıştır. Ancak, reformların uygulanmasında karşılaşılan bürokratik engeller ve koordinasyon eksiklikleri, bu etkilerin sınırlı kalmasına neden olmuştur (Saklı, 2013). Gelecekte, reformların daha kapsamlı bir yaklaşımla ele alınması, kamu yönetiminde verimliliği artırmak için kritik bir öneme sahiptir (Arslan, 2002).

*Yerel Yönetimlerde Verimlilik Sorunları ve Çözüm Önerileri:* Yerel yönetimlerde verimlilik sorunları, kaynakların yetersizliği, planlama eksiklikleri ve bürokratik süreçlerin karmaşıklığından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, şeffaflık ve hesap verebilirlik eksiklikleri, vatandaşların yerel yönetimlere olan güvenini zedelemektedir (Çakır, 2015).

Bu sorunların çözümü için, yerel yönetimlerde dijitalleşmenin artırılması ve yenilikçi teknolojilerin kullanılması gerekmektedir. Örneğin, şehir planlamasında yapay zekâ ve büyük veri analitiği gibi teknolojilerin kullanılması, kaynakların daha etkin bir şekilde tahsis edilmesine olanak tanımaktadır. Ayrıca, vatandaş katılımının teşvik edilmesi ve yerel yönetim bütçelerinin daha şeffaf bir şekilde yönetilmesi, verimliliğin artırılmasına katkı sağlayacaktır (Doğan, 2023).

*Kamu Yönetiminde Verimlilik İçin İyi Uygulama Örnekleri:* Kamu yönetiminde verimliliği artırmak için farklı ülkelerden iyi uygulama örnekleri bulunmaktadır (Sayan vd., 2018). Örneğin, Singapur'da kamu hizmetlerinin dijitalleşmesi ve veri tabanlı karar

alma süreçleri, kamu yönetiminde verimliliği artıran önemli faktörler arasında yer almaktadır. Benzer şekilde, İsveç'teki performans bazlı bütçeleme uygulamaları, kamu kaynaklarının etkin kullanımına örnek teşkil etmektedir (Karaca & Özsalmanlı, 2022).

Türkiye'de de başarılı uygulama örnekleri arasında E-Devlet Kapısı ve yerel yönetimlerdeki dijital dönüşüm projeleri yer almaktadır. Bu projeler, vatandaşların kamu hizmetlerine hızlı ve kolay erişimini sağlamış, aynı zamanda maliyet tasarrufu ve verimlilik artışı yaratmıştır (Ateş & Yavuz, 2019). Gelecekte, bu tür iyi uygulama örneklerinin daha fazla yaygınlaştırılması, kamu yönetiminde etkinlik ve verimliliği artırmak için önemli bir adım olacaktır (Kubalı, 1999).

### **Sonuç ve Öneriler**

Kamu yönetiminde etkinlik ve verimlilik, çağdaş kamu yönetimi anlayışının vazgeçilmez unsurlarını oluşturmaktadır. Bu çalışmada, iktisadi yaklaşımlar ve modern yönetim teknikleri ışığında kamu yönetiminde etkinlik ve verimlilik artırıcı politikalar incelenmiştir. Kamu yönetiminde etkinliğin artırılması, belirlenen hedeflere ulaşma kapasitesini ifade ederken, verimlilik ise bu hedeflere ulaşmak için kullanılan kaynakların optimal düzeyde değerlendirilmesini sağlamaktadır. Özellikle dijitalleşme, yapay zekâ ve e-devlet uygulamaları gibi teknolojik dönüşüm araçları, kamu hizmetlerinin daha hızlı, şeffaf ve maliyet etkin bir şekilde sunulmasını mümkün kılmaktadır.

Uluslararası örneklerden elde edilen veriler, Türkiye'nin kamu yönetiminde etkinlik ve verimlilik artırıcı reformlar için zengin bir potansiyele sahip olduğunu göstermektedir. Singapur'un

dijitalleşme yoluyla sağladığı verimlilik artışı ve İsveç'in performans odaklı bütçeleme yöntemleri, Türkiye'nin kamu yönetiminde izleyebileceği başarılı stratejiler olarak öne çıkmaktadır. Yerel yönetimlerde karşılaşılan kaynak yetersizliği, bürokratik engeller ve şeffaflık eksikliği gibi sorunlar ise çözüm odaklı yaklaşımlar gerektiren temel zorluklar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, vatandaş katılımını artıran ve dijitalleşmeyi teşvik eden politikalar, kamu hizmetlerinin hem etkinliğini hem de verimliliğini artırmada önemli bir etkiye sahiptir.

Sonuç olarak, kamu yönetiminin başarılı olabilmesi için yenilikçi politikaların benimsenmesi, uluslararası işbirliklerinin artırılması ve kamu personelinin dijital becerilerinin geliştirilmesi kritik öneme sahiptir. Türkiye, güçlü bir stratejik planlama ve kapsayıcı bir yönetim anlayışıyla kamu yönetiminde etkinlik ve verimlilik hedeflerine ulaşabilir.

### *Öneriler*

*Yenilikçi Politikaların Benimsenmesi:* Kamu yönetiminde yenilikçi yaklaşımların yaygınlaştırılması, etkinlik ve verimlilik sorunlarının çözümünde kilit rol oynayacaktır. Özellikle performans bazlı yönetim ve hesap verebilirlik mekanizmalarının güçlendirilmesi, kamu hizmetlerinin kalitesini artıracaktır.

*Dijital Dönüşümün Hızlandırılması:* Kamu yönetiminde dijital dönüşüm projelerinin kapsamının genişletilmesi gerekmektedir. Özellikle yerel yönetimlerde yapay zekâ, büyük veri ve bulut bilişim teknolojilerinin kullanımı teşvik edilmelidir. Bu sayede kaynak kullanımı optimize edilebilir ve vatandaşlara daha kaliteli hizmetler sunulabilir.



*Uluslararası İşbirliklerinin Artırılması:* OECD ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların rehberliği, kamu yönetiminde iyi uygulama örneklerinin benimsenmesine katkı sağlayacaktır. Türkiye, bu kuruluşlarla işbirliğini artırarak küresel bilgi birikiminden yararlanabilir.

*Yerel Yönetimlerin Güçlendirilmesi:* Yerel yönetimlerde verimliliğin artırılması için daha fazla özerklik ve kaynak tahsisi sağlanmalıdır. Aynı zamanda, şeffaflık ve vatandaş katılımı mekanizmaları geliştirilmeli ve yerel yönetim bütçeleri üzerindeki denetim süreçleri güçlendirilmelidir.

*Eğitim ve Kapasite Gelişimi:* Kamu personelinin dijital becerilerinin geliştirilmesi ve yenilikçi teknolojilere adaptasyonunun sağlanması için sürekli eğitim programları düzenlenmelidir. Bu durum, kamu kurumlarının daha dinamik ve çözüm odaklı bir yapıya kavuşmasını destekleyecektir.

Sonuç olarak, kamu yönetiminde etkinlik ve verimlilik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve vatandaş odaklılık ilkelerinin uygulanmasıyla mümkündür. Türkiye'nin bu ilkeler doğrultusunda atacağı adımlar, kamu hizmetlerinin kalitesini artırırken, toplum refahına önemli katkılar sağlayacaktır.

## **Kaynaklar**

Aakre, S., & Rübhelke, D. T. (2010). Adaptation to climate change in the European Union: efficiency versus equity considerations. *Environmental Policy and Governance*, 20(3), 159-179.

Afonso, A., Schuknecht, L., & Tanzi, V. (2005). Public sector efficiency: an international comparison. *Public choice*, 123(3), 321-347.

Alonso, J. M., Clifton, J., & Díaz-Fuentes, D. (2015). The impact of New Public Management on efficiency: An analysis of Madrid's hospitals. *Health Policy*, 119(3), 333-340.

Andrews, R., & Van de Walle, S. (2013). New public management and citizens' perceptions of local service efficiency, responsiveness, equity and effectiveness. *Public Management Review*, 15(5), 762-783.

Androniceanu, A., Georgescu, I., & Kinnunen, J. (2022). Public administration digitalization and corruption in the EU member states. A comparative and correlative research analysis. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 18(65), 5-22.

Antonelli, M. A., & De Bonis, V. (2019). The efficiency of social public expenditure in European countries: a two-stage analysis. *Applied Economics*, 51(1), 47-60.

Armstrong, E. (2005). Integrity, transparency and accountability in public administration: Recent trends, regional and

international developments and emerging issues. *United Nations, Department of Economic and Social Affairs*, 1(10), 1-10.

Arslan, A. (2002). Kamu harcamalarında verimlilik, etkinlik ve denetim. *Maliye dergisi*, 140(2), 1-14.

Ateş, H., & Yavuz, Ö. (2019). Elektronik devletten mobil devlete geçiş: fırsatlar, tehditler ve uygulama örnekleri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 14(2), 155-177.

Bandiera, O., Prat, A., & Valletti, T. (2009). Active and passive waste in government spending: evidence from a policy experiment. *American Economic Review*, 99(4), 1278-1308.

Basu, R. (1994). *Public administration: Concepts and theories*. Sterling publishers pvt. Ltd.

Bendix, R. (1945). Bureaucracy and the Problem of Power. *Public Administration Review*, 5(3), 194-209.

Bernatska, N. (2018). Formation of modern model of budget management based on methods of public administration. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 39-48.

Boettke, P. (2018). Economics and public administration. *Southern Economic Journal*, 84(4), 938-959.

Boland, T., & Fowler, A. (2000). A systems perspective of performance management in public sector organisations. *International journal of public sector management*, 13(5), 417-446.

Boyne, G. A. (2002). Public and private management: what's the difference?. *Journal of management studies*, 39(1), 97-122.

Brignall, S., & Modell, S. (2000). An institutional perspective on performance measurement and management in the 'new public sector'. *Management accounting research*, 11(3), 281-306.

Buchanan, J. M., Burton, J., & Wagner, R. E. (1978). *The Consequences of Mr Keynes* (Vol. 78). London: Institute of Economic Affairs.

Caiden, G. E. (1981). Public maladministration and bureaucratic corruption. *Hong Kong Journal of Public Administration*, 3(1), 56-71.

Cervera, A., Mollá, A., & Sanchez, M. (2001). Antecedents and consequences of market orientation in public organisations. *European Journal of Marketing*, 35(11/12), 1259-1288.

Christensen, R. K., Goerdel, H. T., & Nicholson-Crotty, S. (2011). Management, law, and the pursuit of the public good in public administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(suppl\_1), i125-i140.

Congdon, W. J., Kling, J. R., & Mullainathan, S. (2011). *Policy and choice: Public finance through the lens of behavioral economics*. Brookings Institution Press.

Çakır, C. (2015). E-belediye: sorunlar ve çözüm önerileri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 7(1), 1-15.

Danziger, J. N., & Andersen, K. V. (2002). The impacts of information technology on public administration: an analysis of empirical research from the "golden age" of

transformation. *International journal of public administration*, 25(5), 591-627.

Dearlove, J. (1989). Neoclassical politics: public choice and political understanding. *Review of Political Economy*, 1(2), 208-237.

Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). Routledge.

De Witte, K., & Geys, B. (2011). Evaluating efficient public good provision: Theory and evidence from a generalised conditional efficiency model for public libraries. *Journal of urban economics*, 69(3), 319-327.

Di Fatta, D., Musotto, R., & Vesperi, W. (2018). Government performance, ethics and corruption in the Global Competitiveness Index. In *Governing business systems: theories and challenges for systems thinking in practice* (pp. 141-151). Springer International Publishing.

Doğan, K. C. (2023). Yerel yönetimlerde reform ve türkiye’de yerel yönetimlerin klasik sorunlarına çözüm önerileri. *Ankara Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 65-74.

Engstrom, D. F., Ho, D. E., Sharkey, C. M., & Cuéllar, M. F. (2020). Government by algorithm: Artificial intelligence in federal administrative agencies. *NYU School of Law, Public Law Research Paper*, (20-54).

Erkoc, T. E. (2023). Bureaucracy and Efficiency. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and*

*Governance* (pp. 1056-1062). Cham: Springer International Publishing.

Fetisova, O. V., Kurchenkov, V. V., Golodova, O. A., & Azmina, J. M. (2020, March). The role of information (smart) technologies in improving the efficiency of public administration. In *Institute of Scientific Communications Conference* (pp. 965-975). Cham: Springer International Publishing.

Florina, P. (2017). Elements on the Efficiency and Effectiveness of the Public Sector. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 17(2), 313-319.

Dolderer, J., Felber, C., & Teitscheid, P. (2021). From neoclassical economics to common good economics. *sustainability*, 13(4), 2093.

Gaebler, T. (1993). Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Plume.

Gassler, R. S. (1998). The theory of political and social economics: Beyond the neoclassical perspective. *Journal of Interdisciplinary Economics*, 9(2), 93-124.

Greenfield, K. (2001). Using behavioral economics to show the power and efficiency of corporate law as regulatory tool. *UC Davis L. Rev.*, 35, 581.

Greiling, D. (2006). Performance measurement: a remedy for increasing the efficiency of public services?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(6), 448-465.

Gruening, G. (2001). Origin and theoretical basis of New Public Management. *International public management journal*, 4(1), 1-25.

Hayward, N. S. (1976). The productivity challenge. *Public Administration Review*, 36(5), 544-550.

Henry, N. (2015). *Public administration and public affairs*. Routledge.

Henstra, D. (2016). The tools of climate adaptation policy: analysing instruments and instrument selection. *Climate Policy*, 16(4), 496-521.

Hughes, O. E. (2017). *Public management and administration*. Bloomsbury Publishing.

Jespersen, J. (2009). Macroeconomic methodology: a post-Keynesian perspective. In *Macroeconomic Methodology*. Edward Elgar Publishing.

Jreisat, J. E. (2011). Commentary-Comparative Public Administration: A Global Perspective. *Public Administration Review*, 71(6), 834-838.

Jurisch, M. C., Ikaş, C., Wolf, P., & Krcmar, H. (2013). Key differences of private and public sector business process change. *E-Service Journal: A Journal of Electronic Services in the Public and Private Sectors*, 9(1), 3-27.

Karaca, Y., & Özsalmanlı, A. Y. (2022). Kamu yönetiminde açık veri yönetimi ve şeffaflık: ABD ve İngiltere uygulamaları. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 121-140.

King, R. G., & Rebelo, S. (1990). Public policy and economic growth: developing neoclassical implications. *Journal of political Economy*, 98(5, Part 2), S126-S150.

Kloot, L., & Martin, J. (2000). Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government. *Management accounting research*, 11(2), 231-251.

Kubalı, D. (1999). Performans denetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 32(1), 31-62.

Lamba, M. (2014). Yeni kamu yönetimi perspektifinden Türkiye’de Kamu yönetimi reformları: Genel gerekçeler üzerinden bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 135-152.

Lane, J. E. (2002). *New public management: an introduction*. Routledge.

Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J., & Melkas, H. (2010). Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions. *International Journal of Public Sector Management*, 23(5), 479-499.

Madrian, B. C. (2014). Applying insights from behavioral economics to policy design. *Annu. Rev. Econ.*, 6(1), 663-688.

Manzoor, A. (2014). A look at efficiency in public administration: Past and future. *Sage Open*, 4(4), 2158244014564936.



Mihaiu, D. M., Opreana, A., & Cristescu, M. P. (2010). Efficiency, effectiveness and performance of the public sector. *Romanian journal of economic forecasting*, 4(1), 132-147.

Mureșan, D. (2023, November). The Role of Digitalization in the Efficiency of Public Administration. In *Proceedings of the 34th International RAIS Conference on Social Sciences and Humanities* (pp. 41-45). Scientia Moralitas Research Institute.

Musgrave, R. A., & Musgrave, P. B. (1989). *Public finance in theory and practice*. McGraw-Hill.

Mustafa, D., Farida, U., & Yusriadi, Y. (2020). The effectiveness of public services through E-government in Makassar City. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(1), 1176-1178.

Modell, S. (2001). Performance measurement and institutional processes: a study of managerial responses to public sector reform. *Management Accounting Research*, 12(4), 437-464.

Naidu, S. P. (2005). *Public administration: Concepts and theories*. New Age International.

Nakamoto, T., Nomura, A., & Ikeda, Y. (2021). Making Policy Recommendations in International Organizations. In *Big Data Analysis on Global Community Formation and Isolation: Sustainability and Flow of Commodities, Money, and Humans* (pp. 467-499). Singapore: Springer Singapore.

Neshkova, M. I., & Kostadinova, T. (2012). The effectiveness of administrative reform in new democracies. *Public Administration Review*, 72(3), 324-333.

Oakland, W. H. (1987). Theory of public goods. In *Handbook of public economics* (Vol. 2, pp. 485-535). Elsevier.

Onana, S. P. (2024). Do programme budget mechanisms improve the efficiency of public spending? Elements of theory and empirical data from Cameroon. *International Review of Administrative Sciences*, 90(1), 185-202.

Ormrod, R. P. (2011). Limitations and implications of product-oriented, sales-oriented and market-oriented political parties: evidence for public affairs. *Journal of Public Affairs*, 11(4), 395-405.

Osborne, S. (2020). Public service logic: Creating value for public service users, citizens, and society through public service delivery. Routledge.

Ostrom, V., & Ostrom, E. (1971). Public choice: A different approach to the study of public administration. *Public Administration Review*, 31(2), 203-216.

Ömürgönülşen, U. (2002). Performance measurement in the public sector: rising concern, problems in practice and prospects. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 99-134.

Persson, A., & Remling, E. (2014). Equity and efficiency in adaptation finance: initial experiences of the Adaptation Fund. *Climate Policy*, 14(4), 488-506.

Pollitt, C. (2005). The new public management in international perspective: An analysis of impacts and effects. In *New public management* (pp. 286-304). Routledge.

Putu S, N., Jan van Helden, G., & Tillema, S. (2007). Public sector performance measurement in developing countries: A literature review and research agenda. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 3(3), 192-208.

Raadschelders, J. C. (2015). *Government: A Public Administration Perspective: A Public Administration Perspective*. Routledge.

Rutgers, M. R., & Van der Meer, H. (2010). The origins and restriction of efficiency in public administration: Regaining efficiency as the core value of public administration. *Administration & Society*, 42(7), 755-779.

Saklı, A. R. (2013). Fordizm'den esnek üretim rejimine dönüşümün kamu yönetimi üzerindeki etkileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(44), 107-131.

Samuelson, P. A. (2024). The pure theory of public expenditure. In *Public Goods and Market Failures* (pp. 29-33). Routledge.

Sayan, İ. Ö., Övgün, B., & Zengin, O. (2018). Türk kamu yönetiminde performans değerlendirmesi ve denetimi mümkün mü?. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2018(2), 74-92.

Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), 1-19.

Schiavo-Campo, S., & Sundaram, P. (1999). Performance Measurement in Public Administration. *Asian Journal of Political Science*.

Schiavo-Campo, S., & McFerson, H. M. (2014). *Public management in global perspective*. Routledge.

Smith, P. (1990). The use of performance indicators in the public sector. *Journal of the Royal Statistical Society Series A: Statistics in Society*, 153(1), 53-72.

Smyth, S. J., Webb, S. R., & Phillips, P. W. (2021). The role of public-private partnerships in improving global food security. *Global Food Security*, 31, 100588.

Spekle, R. F., & Verbeeten, F. H. (2014). The use of performance measurement systems in the public sector: Effects on performance. *Management accounting research*, 25(2), 131-146.

Strauch, R. (2000). Information and public spending: An empirical study of budget processes in the US states. In *Institutions, Politics and Fiscal Policy* (pp. 139-165). Boston, MA: Springer US.

Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Yale University Press.

Torres, L., Pina, V., & Acerete, B. (2005). E-government developments on delivering public services among EU cities. *Government information quarterly*, 22(2), 217-238.

Werner, S. B. (1983). New directions in the study of administrative corruption. *Public Administration Review*, 146-154.

Widdus, R. (2017). Public–private partnerships for health: their main targets, their diversity, and their future directions. In *Global health* (pp. 431-438). Routledge.

Wollmann, H. (2003). Evaluation in public-sector reform: Towards a ‘third wave’ of evaluation?. In *Evaluation in public-sector reform* (pp. 1-11). Edward Elgar Publishing.

Valle-Cruz, D., Criado, J. I., Sandoval-Almazán, R., & Ruvalcaba-Gomez, E. A. (2020). Assessing the public policy-cycle framework in the age of artificial intelligence: From agenda-setting to policy evaluation. *Government Information Quarterly*, 37(4), 101509.

Van der Wal, Z., De Graaf, G., & Lasthuizen, K. (2008). What’s valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public administration*, 86(2), 465-482.

Yıldırım, İ., Tanrıvermiş, H., & Tüdeş, T. (2020). Türkiye’de kamu yönetiminde verimlilik algısı: Milli Emlak Genel Müdürlüğü uygulamalarında verimlilik analizi örneği. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(2), 159-178.

Zammuto, R. F. (1982). Assessing organizational effectiveness: Systems change, adaptation, and strategy. Suny Press.

Žurga, G. (2011). Public administration’s added value to the competitiveness of national economy. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci: časopis za ekonomsku teoriju i praksu*, 29(1), 193-223.

## **BÖLÜM XIV**

### **Participatory Governance in the UK: Insights from Bristol's Inclusive Decision-Making Practices**

**Ahmet Said UZEL<sup>1</sup>**

#### **Introduction**

Participatory governance has emerged as a pivotal framework in modern public administration, fostering a more inclusive, transparent, and accountable relationship between citizens and governing institutions. By engaging citizens directly in decision-making processes, participatory governance addresses fundamental challenges such as diminishing trust in public authorities, growing socio-economic disparities, and the increasing complexity of urban governance. The concept is rooted in the belief that citizen involvement enhances the legitimacy of public policies and creates

---

<sup>1</sup> PhD Student Ahmet Said Uzel, Swansea University/UK, Orcid: 0009-0009-3360-5667, a\_uzel@windowslive.com

governance structures that better align with the needs of diverse communities.

In the United Kingdom, participatory governance gained momentum through legislative efforts like the Localism Act 2011, which aimed to decentralize authority and empower local communities. While such frameworks have provided opportunities for greater citizen involvement, their implementation and outcomes vary significantly across regions. These disparities underscore the importance of examining localized participatory governance models, which often reveal innovative practices and offer valuable lessons for broader application.

Bristol stands out in this context as a city that has embraced participatory governance through its use of the Bristol Quality of Life (BQL) Surveys. These surveys, conducted annually, encompass a wide range of topics such as community well-being, environmental perceptions, and access to public services. However, this chapter focuses specifically on the data related to governance and citizen participation, offering insights into how Bristol utilizes participatory mechanisms to strengthen urban governance practices. By enabling residents to express their views on governance processes, satisfaction with local leadership, and civic engagement opportunities, the BQL surveys function as a critical tool for evaluating and improving participatory governance at the city level.

Participatory governance is deeply rooted in theoretical frameworks that emphasize the role of citizens as co-creators of public policy. Arnstein's Ladder of Participation (1969), a foundational model, categorizes participation into eight levels,

ranging from non-participation to full citizen control, providing a lens through which to assess the depth of engagement. Fung's Democracy Cube (2006) builds on these ideas by examining the diversity of participants, the modes of interaction, and the extent of influence on decision-making. Both frameworks underscore the transformative potential of participatory practices when effectively implemented.

Bristol's application of participatory governance reflects many of these theoretical principles. The BQL surveys are designed not only to collect data but also to serve as a platform for democratizing governance by including diverse voices in policy discussions. Through the systematic collection and analysis of citizen feedback, the surveys enable the Bristol City Council to identify areas of public concern, prioritize interventions, and evaluate the effectiveness of governance strategies. These practices exemplify how participatory tools can bridge the gap between citizens and institutions, fostering a more responsive and adaptive approach to governance.

While this chapter emphasizes Bristol as a case study, it also situates the city's practices within the broader context of participatory governance in the UK. National datasets, such as the Community Life Survey, provide a valuable comparative backdrop, highlighting both shared challenges and Bristol's distinctive achievements. By examining Bristol's participatory governance model alongside national data, this chapter contributes to a nuanced understanding of the opportunities and limitations inherent in participatory practices.



This study also recognizes the importance of addressing the persistent challenges in participatory governance. These include ensuring inclusivity, particularly for marginalized groups, and effectively translating citizen feedback into actionable policies. Such challenges are not unique to Bristol but reflect broader issues that must be addressed to realize the full potential of participatory governance. Nevertheless, Bristol's approach demonstrates how localized initiatives can serve as exemplars for fostering trust, accountability, and inclusivity in governance processes.

In focusing on governance and participation within the BQL surveys, this chapter explores the transformative role of participatory governance in urban administration. It critically examines how citizen engagement can influence policy development, foster institutional responsiveness, and contribute to a more inclusive governance landscape. By situating this analysis within the context of both theoretical frameworks and national practices, the chapter highlights the value of localized participatory models as a pathway to addressing systemic governance challenges.

## **1. Governance**

Governance is a multifaceted concept that has evolved significantly over time, encompassing the processes, structures, and mechanisms through which authority is exercised and decisions are made within societies. Unlike traditional notions of government, governance emphasizes the interactions and collaborations among diverse actors, including state institutions, the private sector, civil society, and local communities. It represents a shift from hierarchical, top-down approaches to more inclusive and

participatory frameworks that aim to address complex societal challenges in a dynamic and interconnected world.

Max Weber's work on bureaucracy serves as a foundational perspective in governance theory, portraying it as a structured organizational model based on formal rules, hierarchical authority, and impersonal relationships.. According to Weber, bureaucracy was essential for the rational and efficient functioning of modern states, as it enabled consistency, predictability, and rule-based administration (Weber, 1947). He further introduced the concept of rational-legal authority, wherein legitimacy is derived from adherence to established laws and procedures, contrasting with traditional authority based on customs or charismatic authority tied to individual leadership qualities. This early conceptualization laid the groundwork for understanding governance as a structured and rule-driven process (Weber, 1978).

In the late 20th century, the emergence of the New Public Management (NPM) paradigm marked a significant shift in governance practices. NPM advocated for the adoption of private sector principles within the public sector, emphasizing efficiency, performance measurement, and customer-oriented service delivery (Osborne & Gaebler, 1992). These reforms were aimed at making public administration more responsive, accountable, and effective. However, critics like Hood (1991) have argued that NPM's focus on market-oriented approaches risks undermining equity and public interest, as it may prioritize efficiency over inclusivity.

Contemporary governance frameworks have expanded beyond efficiency to include dimensions such as equity, accountability, and

transparency. The concept of "good governance," widely promoted by international organizations such as the United Nations and the World Bank, emphasizes principles like participation, rule of law, consensus orientation, responsiveness, effectiveness, and inclusiveness. These principles aim to create governance systems that are not only functional but also democratic and equitable, ensuring that power and resources are distributed fairly and used responsibly (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific, 2009; World Bank, 1992).

Theories of collaborative and network governance have further enriched the discourse by highlighting the importance of partnerships among governments, non-governmental organizations, and private entities. Ansell and Gash (2008) emphasize that addressing complex societal challenges—such as climate change, social inequality, and public health crises—requires coordinated action and shared responsibility among multiple actors. Similarly, Rhodes (1996) introduced the concept of governance as self-organizing networks, underscoring the shift from hierarchical control to horizontal collaboration.

Another critical dimension in the evolution of governance is the decentralization theorem, articulated by Oates (1972). It posits that decision-making should occur at the lowest level of government capable of addressing specific issues effectively. Decentralization enhances responsiveness to local needs and preferences, particularly in urban governance contexts. However, it requires careful balancing with national coordination to avoid fragmentation and ensure consistency in addressing cross-cutting issues like regional development and resource management.

Governance today extends beyond formal institutions to encompass norms, practices, and interactions that influence how societies are organized and managed. Foucault's concept of "governmentality" explores the subtle mechanisms through which governance shapes behavior and self-regulation among individuals and communities. This broader perspective highlights the interplay between authority, agency, and social norms in creating governance systems that are not only effective but also sustainable and adaptive.

The concept of governance has evolved from traditional hierarchical, state-centric models to more dynamic and inclusive frameworks that address the complexities of modern societies. This transition highlights the significance of adaptability, equity, and collaboration in tackling diverse challenges, providing a basis for examining specific aspects of governance, such as public participation and urban management, which are explored in the subsequent sections.

## **2. Public Participation in Governance**

Public participation is widely regarded as a fundamental aspect of democratic governance, providing citizens with a means to influence decision-making and ensure accountability from authorities. Theoretical frameworks in this domain emphasize the value of active citizen engagement in shaping policies, resource allocation, and the overall direction of governance processes. Participation not only enhances the legitimacy of governance structures but also ensures that decisions reflect the diverse needs and aspirations of society.

One of the most influential frameworks in understanding public participation is Arnstein's (1969) Ladder of Citizen Participation, which categorizes participation into eight levels, ranging from nonparticipation (manipulation, therapy) to tokenism (informing, consultation, placation) and ultimately, degrees of citizen power (partnership, delegated power, citizen control). This ladder highlights the spectrum of participation, from passive involvement to genuine empowerment, and underscores the challenges of moving beyond tokenistic approaches to meaningful engagement.

Complementing Arnstein's model, Fung's (2006) Democracy Cube offers a multidimensional framework for evaluating participation. It assesses who participates (inclusivity), how they communicate and make decisions (deliberation), and the influence of participation on policy outcomes (authority). Fung's approach is particularly relevant for urban governance, where the complexity of issues requires diverse participation methods tailored to specific contexts.

Public participation theories also intersect with broader governance concepts, such as deliberative democracy and collaborative governance. Deliberative democracy emphasizes reasoned debate and consensus-building among citizens and policymakers, creating a space for collective problem-solving. Similarly, collaborative governance involves partnerships between public, private, and civil society actors, fostering shared responsibility and mutual accountability (Ansell & Gash, 2008).

The benefits of public participation are well-documented in the literature. Engaged citizens are more likely to trust governance institutions, comply with policies, and contribute to the co-production of public goods (Putnam, 2000). Participation also enhances transparency and accountability, as decision-making processes become subject to public scrutiny. Furthermore, inclusive participation promotes social equity by amplifying the voices of marginalized groups, ensuring that governance outcomes address diverse needs.

Public participation is a critical element in fostering inclusive and responsive governance; however, its implementation is often accompanied by significant challenges. Tokenistic practices, where citizen input is solicited but ultimately disregarded, can weaken public trust and diminish the legitimacy of governance structures (Arnstein, 1969). Structural barriers such as socio-economic inequality, digital divides, and limited access to information further constrain meaningful engagement. Participation, as Cornwall (2008) highlights, can sometimes reinforce existing power imbalances, privileging elite groups while sidelining marginalized populations.

In urban governance, public participation is particularly critical due to the complexity and diversity of urban challenges. Cities face unique pressures, including rapid urbanization, socio-economic inequality, and environmental degradation, which demand innovative and inclusive governance solutions. Citizen engagement in urban planning, budgeting, and service delivery has been shown to improve policy outcomes, increase efficiency, and strengthen community resilience (Healey, 1997).

Public participation remains a vital element of governance, providing avenues for enhancing legitimacy, equity, and accountability. Achieving meaningful participation, however, demands addressing structural barriers and avoiding tokenistic practices. Insights from scholars such as Arnstein and Fung offer valuable guidance for developing participatory frameworks that genuinely empower citizens and strengthen democratic governance.

### **3. The Role of Citizen Surveys in Urban Governance**

Citizen surveys have emerged as a pivotal tool in urban governance, offering a systematic means of capturing public perceptions, evaluating service delivery, and guiding policy decisions. As urban challenges grow increasingly complex, these surveys serve as a bridge between citizens and local authorities, ensuring that governance processes are informed by real-time feedback from diverse populations (Innes & Booher, 2004). The integration of citizen surveys into governance frameworks reflects a broader shift toward data-driven decision-making and participatory democracy.

At their core, citizen surveys provide governments with empirical data on public satisfaction, priorities, and concerns. Unlike traditional feedback mechanisms, such as town hall meetings or public consultations, surveys enable the collection of structured and quantifiable insights across a broad demographic spectrum. According to Bovaird and Löffler (2007), these tools are particularly effective in capturing intangible dimensions of governance, such as trust, perceived fairness, and inclusivity. For urban areas, where population density and diversity can complicate direct engagement,

surveys offer a scalable and representative method for gauging public sentiment.

The role of citizen surveys extends beyond merely measuring satisfaction they are instrumental in fostering accountability and transparency. When governments publicly share survey results, they demonstrate a commitment to openness and responsiveness, building trust with constituents. Nabatchi and Leighninger (2015) highlight that longitudinal surveys, which track public opinions over time, are especially valuable for identifying trends and evaluating the impact of policy changes. For instance, a decline in public satisfaction with local services may prompt targeted interventions, while improvements in governance indicators can validate policy decisions.

Citizen surveys also play a critical role in prioritizing resource allocation. By identifying areas where public dissatisfaction is highest, local authorities can direct investments to address pressing needs. For example, surveys that reveal dissatisfaction with public transportation can inform decisions about expanding services or improving infrastructure. This alignment of governance priorities with citizen concerns enhances the legitimacy and effectiveness of policy interventions.

Despite their advantages, citizen surveys are not without limitations. Response biases, such as overrepresentation of certain demographic groups or underrepresentation of marginalized populations, can skew results. Additionally, surveys that rely heavily on quantitative metrics may oversimplify complex governance issues, failing to capture the nuanced perspectives of participants.



Healey (1997) emphasizes that while surveys offer valuable quantitative insights, they should be supplemented with qualitative methods, such as interviews or focus groups, to capture a more comprehensive understanding of public concerns.

Citizen surveys play a pivotal role in urban governance, providing valuable insights into public perceptions and guiding decision-making processes. Their utility can be observed in cities like Bristol, where the annual Quality of Life Surveys assess indicators such as satisfaction with council services, perceptions of governance quality, and inclusivity in decision-making. By analyzing these metrics over time, Bristol City Council has been able to identify governance strengths and address emerging challenges through targeted interventions. Similarly, other cities, including Amsterdam and Toronto, have employed citizen surveys to support participatory budgeting and urban planning initiatives (Denters & Klok, 2010; Milner, 2002).

Citizen surveys are a powerful instrument for enhancing urban governance, offering valuable insights to inform decision-making, promote accountability, and build public trust. Their effectiveness, however, relies on the thoughtful design and implementation of survey instruments, alongside the integration of both quantitative and qualitative approaches. As cities increasingly adopt data-driven governance strategies, citizen surveys will continue to play a crucial role in bridging the gap between governments and their constituents, ensuring that urban policies align with the needs and aspirations of the populations they serve.

#### **4. Participatory Governance in the UK and Bristol Context**

Participatory governance in the United Kingdom has become a vital mechanism for enhancing democratic accountability and citizen engagement. It represents a shift from traditional hierarchical governance structures to more inclusive models that prioritize collaboration and public involvement. This approach seeks to ensure that governance processes reflect the needs, preferences, and aspirations of the public, fostering trust and transparency (Richardson & Gisselquist, 2019).

The movement toward participatory governance in the UK gained momentum with the enactment of the Local Government Act 2000, which introduced significant reforms to local government operations. This legislation mandated the establishment of new political management arrangements, encouraging councils to adopt participatory practices such as consultations and citizens' panels. These changes were intended to make governance more transparent and responsive to local communities (UK Government, 2000).

Building on this foundation, the Localism Act 2011 marked a watershed moment in the evolution of UK governance. This act devolved greater decision-making powers to local authorities and communities, enabling residents to play an active role in shaping their neighborhoods through tools such as neighborhood planning and community referenda. The legislation also granted local councils the "general power of competence," allowing them to take innovative actions to address local needs without awaiting central government approval (UK Government, 2011). These reforms reflect a broader diversity in governance models across the UK.

Table 1 below highlights the key differences in leadership and decision-making frameworks commonly employed in local governance systems, illustrating the progression from traditional council leadership to more participatory models such as directly elected mayors.

*Table 1: Leadership and decision-making models*

Model	Description	Examples of countries where used
Weak Mayor/Strong Council	Council performs all executive functions including administration and budgeting	Canada, some Danish cities (e.g. Copenhagen), Indonesia
Council-City Manager	Professional city manager exercises most executive powers; council provides guidance and supervision	Small- and mid-size US cities, Australia, New Zealand, the Netherlands
Leader and Council Cabinet	Mayor elected from council members; usually leader of the majority party. Mayor appoints cabinet; council has oversight function	UK, India
Strong Mayor	Mayor is directly elected and has broad executive power – appoints heads of departments, prepares council agenda and budget. Council plays oversight role.	Larger US Cities (e.g. New York, Chicago)

Source: (Slack & Côté, 2014: 23)

As Table 1 illustrates, governance structures vary significantly in their emphasis on centralization versus decentralization and the extent of citizen engagement. The introduction of directly elected mayors, in particular, represents a shift towards more centralized

leadership within a participatory framework, combining executive authority with enhanced public accountability.

*Table 2: Mechanisms to support participatory governance in the UK*

Mechanism	Description	Source
Participatory Budgeting	Citizens influence how public funds are allocated, ensuring that investments align with community priorities.	Röcke (2014); Nabatchi & Leighninger (2015)
Citizens' Assemblies	Structured deliberative forums where residents discuss and provide recommendations on issues like housing and public health, promoting inclusivity and consensus-building.	Smith (2020)
Digital Platforms	Online consultations and feedback mechanisms broaden access, though socio-economic disparities often limit participation for marginalized groups.	Chadwick (2013)

These mechanisms demonstrate the UK's commitment to embedding participatory governance practices into local decision-making frameworks. Participatory budgeting (PB), for instance, has been adopted by several councils to enhance transparency and ensure that resource allocation reflects community priorities (Röcke, 2014). Similarly, citizens' assemblies have become an important forum for addressing complex societal challenges by fostering reasoned deliberation and consensus-driven recommendations (Smith, 2020). The increasing use of digital platforms has further expanded opportunities for participation, although concerns about the digital divide highlight the need for more equitable access (Chadwick, 2013).

However, significant challenges continue to impede progress. Structural inequalities, such as socio-economic disparities and digital exclusion, often hinder the inclusivity of participatory mechanisms. Marginalized groups may struggle to access resources or navigate platforms necessary for active engagement, exacerbating pre-existing inequalities (Nabatchi & Leighninger, 2015; Chadwick, 2013). Additionally, resource constraints within local authorities can limit the scope and sustainability of participatory initiatives, raising concerns about their long-term viability (Smith, 2020).

The national emphasis on participatory governance, as established through frameworks like the Local Government Act 2000 and the Localism Act 2011, has provided a foundation for innovative local governance practices across the United Kingdom. These legislative reforms have equipped local authorities with tools to engage citizens more effectively, fostering inclusivity and collaboration. Among the cities leveraging these frameworks, Bristol exemplifies how national policies can be translated into transformative local governance practices.

Bristol's approach highlights the practical application of the principles of participatory governance. The adoption of the directly elected mayor model in 2012, a reform facilitated by the Localism Act, represented a significant shift from the traditional leader and cabinet system. This change centralized leadership within a directly elected mayor, enabling more strategic decision-making while enhancing public accountability. By providing citizens with a clear mechanism to evaluate leadership performance, this model has strengthened the connection between local governance and public trust (Slack & Côté, 2014; UK Government, 2011). This shift

towards a more centralized and accountable leadership structure aligns seamlessly with Bristol’s broader participatory governance initiatives, which are further exemplified by the long-standing use of quality of life surveys.

Since 2001, Bristol has relied on annual surveys to underpin its participatory governance framework, gathering data on key indicators such as public trust in governance, satisfaction with council services, and perceptions of inclusivity. The Bristol Quality of Life (BQoL) surveys employ a robust methodology to ensure data reliability. Since 2019, the survey has been mailed to 33,000 randomly selected Bristol households, with follow-up mailings and targeted phases to boost responses from low-responding groups. In 2023, this approach yielded 4,700 total responses, with 3,928 deemed usable, and 60.5% submitted online (Bristol City Council, 2023). This rigorous sampling and data collection process enhances the representativeness and reliability of the survey findings, making the BQoL surveys a cornerstone of Bristol’s participatory governance framework.

Insights from the BQoL surveys have played a critical role in shaping policy adjustments and driving governance reforms. For example, survey findings have highlighted community priorities such as sustainable transportation and improved environmental quality, guiding targeted interventions by the city council. By translating these insights into actionable policies, Bristol has demonstrated the practical value of participatory governance in addressing urban challenges and aligning public services with citizen expectations.

Beyond informing policy, the BQoL surveys facilitate deeper citizen participation by providing a structured platform for residents to share their views on governance and quality-of-life issues. Covering a broad spectrum of topics, these surveys enable systematic analysis and address community feedback. This participatory approach not only enhances transparency and accountability but also fosters a culture of trust between citizens and local authorities.

Bristol has also implemented neighborhood forums and outreach programs to engage underrepresented communities, ensuring that participatory mechanisms reflect its diverse population. These initiatives address socio-economic disparities by amplifying marginalized voices and fostering inclusivity. However, challenges such as digital exclusion and limited resources remain barriers to full participation, mirroring broader national concerns (Nabatchi & Leighninger, 2015).

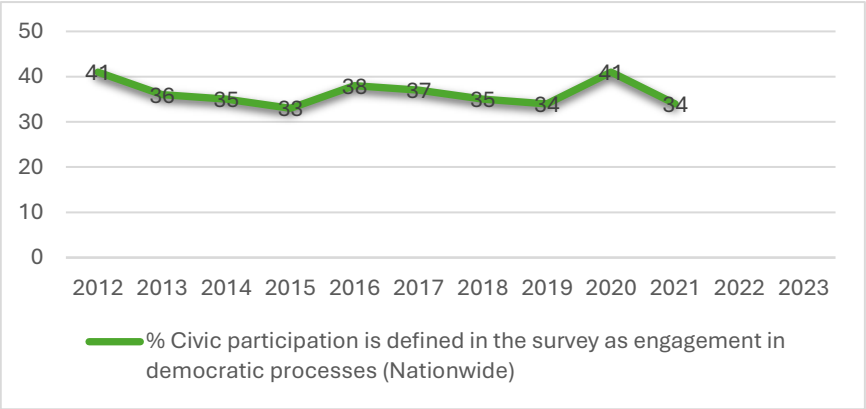
By integrating centralized leadership with participatory tools such as surveys and forums, Bristol exemplifies how localized approaches can align with broader national governance frameworks to address urban challenges. This approach underscores the city's ability to adapt national principles to foster accountability, transparency, and public trust in governance.

At a broader level, the United Kingdom's participatory governance framework has undergone significant evolution, marked by legislative milestones like the Local Government Act 2000 and the Localism Act 2011. These reforms have advanced decentralization and citizen involvement, institutionalizing

participatory practices across local governance structures. However, challenges such as inclusivity gaps and resource limitations persist. Bristol’s experience with the directly elected mayoral model and its innovative use of BQoL surveys illustrates the potential of participatory governance to navigate these challenges effectively. By drawing on both national frameworks and localized strategies, the city highlights the critical role of participatory governance in enhancing accountability, transparency, and public trust.

### 5. Results and Discussion

The analysis of governance and public participation metrics across Bristol and national averages from 2012 to 2023 reveals significant trends and insights into the evolving perceptions of civic engagement, leadership, and satisfaction with council services. Using data from the BQoL surveys and the Community Life Survey (CLS), this section evaluates these trends, contextualizing local and national perspectives through visual data and critical interpretation.



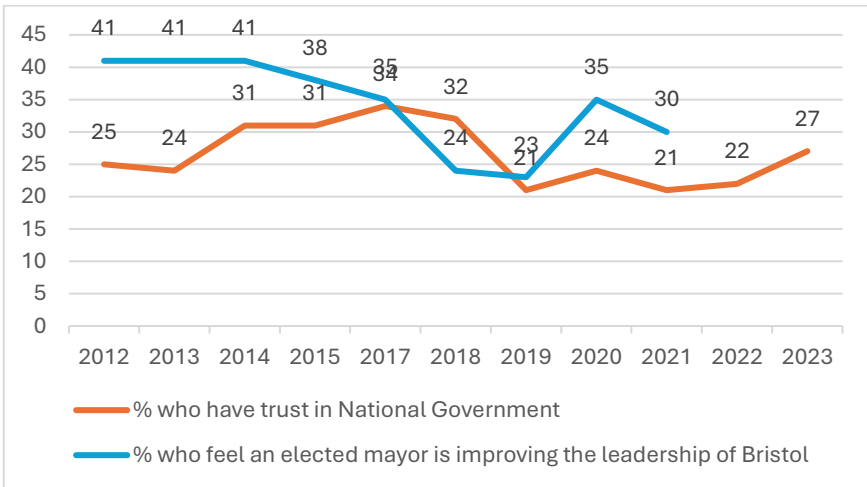
Graphic 1: *Nationwide civic participation*

Source: Created by the researcher using data from the Community Life Survey (2012–2023)



Civic participation rates throughout the country, as illustrated in Graphic 1, provide a foundational perspective for evaluating the level of public engagement in decision-making processes and the election of administrators. Nationwide civic participation, defined as engagement in democratic processes excluding voting, begins at 41% in 2012 but gradually declines to 33% by 2015. This decline may reflect a growing sense of disengagement or disillusionment among citizens, potentially driven by structural barriers or perceived inefficiencies in democratic processes (Gray, 2018). A modest recovery to 38% in 2016 and 37% in 2017 coincides with initiatives aimed at increasing civic engagement through participatory budgeting and digital platforms in local governance, as highlighted in the literature (Nabatchi & Leighninger, 2015). However, participation levels dropped again to 34% by 2019, a year marked by political uncertainty surrounding Brexit.

A sharp increase to 41% in 2020 likely reflects a reactive engagement during the COVID-19 pandemic, as citizens were drawn to participate in discussions about crisis management and public health policies. This aligns with studies showing that public crises often lead to temporary surges in civic engagement (Bryman, 2016). However, the subsequent decline back to 34% in 2021 suggests that this surge was not sustainable, highlighting the need for more robust mechanisms to maintain civic engagement in the absence of crises. Overall, the fluctuating participation rates underscore the importance of creating inclusive and consistent avenues for citizen involvement in governance processes.

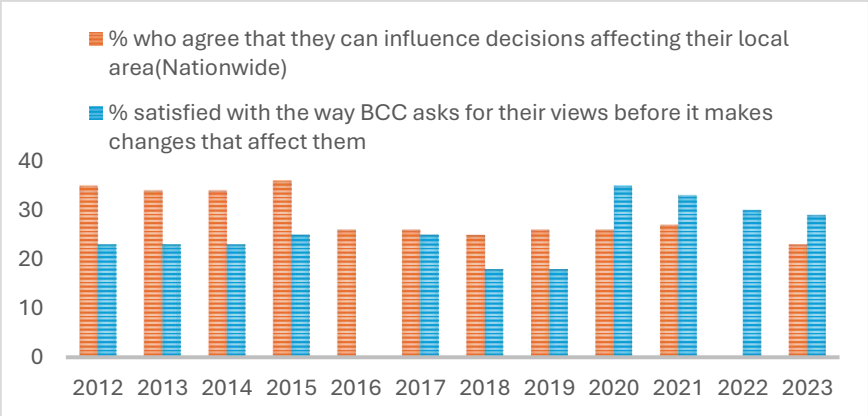


Graphic 2: *Trends in National Government and Bristol Mayoral Leadership (2012–2023)*

Source: Created by the researcher using data from the Bristol Quality of Life Surveys (2012–2023) and Community Life Survey (2012–2023)

Graphic 2 highlights the complex dynamics of trust in governance and leadership, with a particular focus on Bristol following the implementation of the directly elected mayoral system in 2012. As previously mentioned in the literature review, the direct election of local administrators was a significant reform aimed at centralizing leadership and enhancing public accountability. Bristol’s adoption of this model in 2012 is reflected in the initial high trust level of 41% in the mayor’s leadership. However, this confidence experienced notable fluctuations, declining to 24% in 2019 before recovering to 30% in 2021. Despite the ups and downs, maintaining a 30% trust level is significant, especially when compared to the national trust in government, which fell to 21% in the same year. This disparity underscores the relative effectiveness of Bristol’s governance model in fostering localized trust, even amid widespread dissatisfaction with national governance.

However, it is essential to critique the broader implications of these Graphics. The inability to sustain higher trust levels for the mayoral leadership indicates lingering skepticism or unmet public expectations. This aligns with broader trends in governance literature, where public trust is often influenced by perceptions of transparency, responsiveness, and accountability (Pierre & Peters, 2000). As Uzel (2018) notes, the ability of local governments to adapt leadership structures and participatory mechanisms to local contexts plays a critical role in maintaining citizen trust and responding to evolving public needs. While Bristol’s Graphics remain above the national average, the persistent criticism reflected in the data suggests a need for enhanced efforts to build and sustain public confidence in leadership, particularly through participatory practices and visible outcomes.



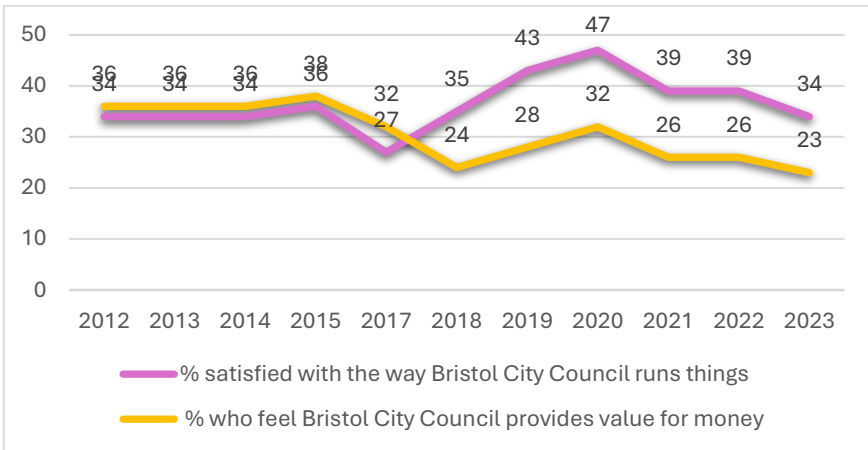
Graphic 3: *Public Consultation Satisfaction in Bristol vs. Perceived Influence on Local Decisions Nationwide (2012–2023)*

Source: Created by the researcher using data from the Bristol Quality of Life Surveys (2012–2023) and Community Life Survey (2012–2023)

A comparison of public consultation satisfaction in Bristol and nationwide perceptions of influence over local decisions, as depicted in Graphic 3, sheds light on another critical dimension of

governance effectiveness. Nationally, the percentage of people who feel they can influence decisions affecting their local area remained steady at approximately 35% from 2012 to 2015 but gradually declined to 27% by 2021. In Bristol, satisfaction with public consultation efforts followed a similar trajectory but exhibited slightly higher levels, particularly during the pandemic years (2020 and 2021), when efforts to engage residents intensified.

From the perspective of governance, this indicator reflects the fundamental principle of citizen inclusion in decision-making processes. Local governments, as the closest administrative units to the public, bear a significant responsibility to ensure that residents feel heard and valued in decisions impacting their communities (Chadwick, 2013). As Uzel (2018) emphasizes, municipalities act as intermediaries, balancing state-level directives with local needs while leveraging participatory mechanisms to bridge the gap between governance and citizen expectations. However, the data reveals a persistent gap between public satisfaction with consultation processes and their perceived influence on decision-making. This aligns with critiques in governance studies that emphasize the “participation gap,” where mechanisms for public involvement often fail to translate into actual influence over policy outcomes (Smith, 2020). Strengthening this alignment requires not only improving consultation practices but also ensuring that public input visibly informs governance decisions.



**Graphic 4: Satisfaction with Bristol City Council Operations and Perceived Value for Money (2012–2023)**

Source: Created by the researcher using data from the Bristol Quality of Life Surveys (2012–2023)

Focusing on Graphic 4, the satisfaction with Bristol City Council’s operations and perceptions of value for money provide insights into the public’s assessment of service delivery and fiscal management. Satisfaction levels remained relatively stable around 36% from 2012 to 2017, before a sharp decline to 27% in 2018. This drop aligns with the broader context of austerity measures and local budget cuts implemented during this period, which significantly impacted public services (Gray, 2018). A recovery to 47% in 2019 highlights a temporary resurgence in public confidence, potentially driven by targeted initiatives or improvements in specific service areas. However, satisfaction declined again to 34% by 2023, reflecting ongoing challenges in maintaining consistent service quality amidst financial constraints.

Similarly, perceptions of value for money followed a downward trend, starting at 34% in 2012 and reaching a low of 23% in 2023. This sustained divergence between satisfaction with services and perceptions of value for money highlights a critical tension in local governance. While citizens may acknowledge

improvements in service delivery, they remain skeptical of the council's fiscal management, particularly in ensuring efficient use of public funds. This finding aligns with theories of fiscal accountability in governance, which emphasize the need for transparency and public engagement in budgetary decisions to build trust and legitimacy (Pierre & Peters, 2000).

The general evaluation of these findings highlights several critical themes. First, the volatility of civic participation and trust underscores the reactive nature of public engagement, which often fluctuates in response to external factors such as crises or political controversies. Sustaining engagement requires proactive and consistent mechanisms that empower citizens beyond reactive participation. Second, the disparities between consultation satisfaction and perceived influence reflect the need for more effective mechanisms to translate public input into tangible outcomes. Strengthening this alignment is essential for fostering meaningful participation and enhancing governance legitimacy. Finally, the divergence between satisfaction with services and perceptions of value for money underscores the importance of fiscal accountability in shaping public perceptions. Addressing these challenges requires a comprehensive approach that integrates participatory practices, transparency, and responsiveness to build trust and improve governance outcomes.

By situating Bristol's performance within national trends, this analysis provides a nuanced understanding of governance and public participation dynamics, offering valuable insights for policymakers seeking to enhance accountability, trust, and engagement. These findings emphasize the need for localized strategies that address specific challenges while drawing on broader governance principles to create more inclusive and effective systems.

### **5.1. Critical Reflections: Strengths and Challenges**

The participatory governance model implemented in Bristol, as exemplified by the BQoL surveys, showcases a range of strengths

and innovative practices. However, a critical evaluation reveals both the successes and ongoing challenges of this model, offering important insights into its broader implications for governance frameworks.

### **Strengths;**

**Innovative Participatory Mechanisms:** The BQoL surveys represent a pioneering approach to participatory governance, providing a systematic platform for collecting citizen feedback on governance and public service performance. Unlike traditional consultation mechanisms, the surveys integrate robust sampling techniques, ensuring that a wide range of voices are included. Their design, which combines random sampling with targeted follow-ups for underrepresented groups, enhances both the reliability and inclusivity of the data (Bristol City Council, 2023). This approach not only amplifies the voices of marginalized communities but also aligns with global best practices for participatory governance (OECD, 2021).

**Policy Responsiveness:** A significant strength of Bristol's governance framework is its ability to translate survey insights into actionable policies. For example, findings from the BQoL Survey have directly informed investments in sustainable transportation and urban planning. This responsiveness to citizen feedback reflects the capacity of participatory governance to create adaptive, citizen-centric policies. It also demonstrates how data-driven approaches can improve resource allocation and governance efficiency (Slack & Côté, 2014).

**Trust and Accountability:** The integration of participatory tools like the BQoL Survey has fostered greater trust between citizens and local government. By engaging residents in governance processes and ensuring transparency in policy decisions, Bristol has strengthened its democratic accountability. This is particularly evident in the city's

adoption of the directly elected mayor model, which provides a clear mechanism for evaluating leadership performance. The combination of centralized leadership and participatory mechanisms demonstrates the potential for participatory governance to enhance institutional trust and public accountability (UK Government, 2011).

**Scalability and Replicability:** Bristol's participatory governance model offers a replicable framework for other cities aiming to enhance citizen engagement. The systematic use of survey, neighborhood forums, and outreach initiatives can be adapted to different socio-political contexts, providing a scalable model for participatory governance. This adaptability underscores the broader applicability of Bristol's approach to addressing urban governance challenges.

### **Challenges;**

**Digital Exclusion:** Despite its efforts to enhance inclusivity, Bristol's participatory governance model continues to face challenges related to digital exclusion. While the BQoL Survey increasingly rely on online submissions, digital divides persist among certain demographics, including low-income residents and older populations. These disparities limit the full inclusivity of participatory mechanisms and risk marginalizing already underrepresented groups (Chadwick, 2013).

**Socio-Economic Barriers:** Structural inequalities in Bristol, such as socio-economic disparities and language barriers, pose additional challenges to achieving truly inclusive participatory governance. While targeted outreach efforts have improved participation rates among marginalized communities, these initiatives often face resource constraints, limiting their scope and effectiveness. This highlights the broader tension between ambition and capacity in implementing participatory governance (Nabatchi & Leighninger, 2015).



**Resource Limitations:** A persistent challenge in Bristol’s governance framework is the availability of resources to sustain and expand participatory initiatives. Limited funding for community engagement programs and digital infrastructure hinders the city’s ability to fully realize its participatory governance objectives. Resource constraints also impact the extent to which survey findings can be translated into policy changes, creating potential gaps between citizen expectations and governmental action (Smith, 2020).

**Representation Gaps:** Despite efforts to ensure representativeness, certain groups remain underrepresented in participatory governance processes. For instance, transient populations, such as students and recent immigrants, often face barriers to engagement due to mobility or language limitations. These gaps not only undermine the inclusivity of participatory mechanisms but also affect the comprehensiveness of policy responses (Bristol City Council, 2023).

## 5.2. Theoretical Implications

The strengths and challenges of Bristol’s participatory governance model encapsulate broader theoretical debates in public administration, particularly the balance between inclusivity and the practical limitations of participatory mechanisms. By fostering greater citizen engagement, transparency, and responsiveness, Bristol’s approach aligns with established theoretical frameworks such as Arnstein’s Ladder of Participation (1969) and Fung’s Democracy Cube (2006). These frameworks emphasize the transformative potential of participatory governance, particularly when it transitions from tokenistic consultation to meaningful collaboration and influence. Bristol’s reliance on tools such as the Bristol Quality of Life (BQoL) Survey exemplifies the operationalization of these principles, offering citizens tangible opportunities to contribute to governance processes.

Arnstein’s Ladder of Participation categorizes participation into eight levels, from non-participation to full citizen power,

emphasizing the need for genuine influence in decision-making processes. Bristol's initiatives largely position themselves within the higher rungs of this ladder, particularly in areas like participatory budgeting and policy responsiveness driven by survey insights (Arnstein, 1969). Similarly, Fung's Democracy Cube highlights three dimensions—participant selection, communication processes, and authority—that influence the effectiveness of participatory mechanisms. Bristol's integration of randomized sampling, targeted outreach, and data-driven policymaking reflects these dimensions, showcasing how inclusivity and structured deliberation can enhance public trust and institutional accountability (Fung, 2006; Nabatchi & Leighninger, 2015).

However, the limitations of Bristol's model reveal critical gaps in these frameworks. While Arnstein and Fung emphasize the potential for participatory governance to empower marginalized groups, the persistent challenges of digital exclusion, resource constraints, and socio-economic disparities in Bristol underscore the difficulties in achieving true inclusivity. For example, digital divides have limited access to online survey submissions for some demographic groups, reflecting broader trends of exclusion in participatory practices (Chadwick, 2013). These barriers highlight the need to adapt participatory governance models to address systemic inequalities that cannot be resolved solely through participatory mechanisms. Structural challenges such as unequal access to digital platforms or financial limitations within local governments require targeted policy interventions that go beyond the scope of participation (Smith, 2020; OECD, 2021).

The theoretical implications of Bristol's model also extend to the scalability and sustainability of participatory governance practices. While Bristol's initiatives demonstrate the feasibility of implementing participatory tools at the local level, they raise questions about the extent to which these practices can be replicated in diverse contexts with varying socio-political and economic conditions. The reliance on robust funding and institutional capacity in Bristol highlights the resource-intensive nature of participatory

governance, which may limit its applicability in resource-constrained settings (Nabatchi & Leighninger, 2015; Slack & Côté, 2014).

### **5.3. Dual Nature of Participatory Governance**

By critically reflecting on the strengths and challenges of Bristol's participatory governance model, it becomes evident that participatory governance embodies a dual nature. On the one hand, it has demonstrated remarkable potential to foster trust, accountability, and inclusivity in local governance. Bristol's use of the BQoL Survey, for example, has not only provided a platform for diverse voices but also translated public feedback into actionable policy changes. This capacity to bridge the gap between citizens and institutions is a testament to the transformative power of participatory governance when implemented effectively (Bristol City Council, 2023; Richardson & Gisselquist, 2019).

On the other hand, Bristol's experience underscores the inherent struggles of participatory governance in overcoming systemic barriers. Digital exclusion, socio-economic inequalities, and underrepresentation of certain demographic groups serve as reminders that participatory mechanisms alone cannot address entrenched structural challenges. Instead, they must be complemented by strategic interventions that target these barriers directly. For example, efforts to enhance digital literacy, allocate dedicated resources for outreach programs, and address language barriers are necessary to ensure that participatory governance truly reflects the diversity of the population it seeks to serve (Chadwick, 2013; Smith, 2020).

Moreover, Bristol's experience highlights the tension between ambition and practicality in participatory governance. While the city's initiatives are innovative and inclusive in design, their implementation reveals the complexity of translating participatory ideals into equitable outcomes. This duality underscores the importance of adopting a holistic approach to participatory governance, one that integrates participatory

mechanisms with targeted policies to address structural barriers and ensure long-term sustainability (Fung, 2006; Nabatchi & Leighninger, 2015).

The insights derived from Bristol's governance model provide valuable lessons for other cities and regions seeking to adopt or enhance participatory practices. By acknowledging both its strengths and limitations, policymakers and scholars can better understand how to adapt participatory governance frameworks to diverse contexts. These reflections also contribute to the broader discourse on public administration, emphasizing the need for an integrated approach that combines participatory ideals with practical interventions to overcome systemic challenges (OECD, 2021; Richardson & Gisselquist, 2019).

#### **5.4. Policy Implications**

The analysis of Bristol's participatory governance model reveals actionable lessons for enhancing governance systems, both locally and nationally. While Bristol has achieved significant progress through mechanisms like the Bristol Quality of Life (BQoL) Survey and neighborhood forums, challenges such as inclusivity gaps, resource constraints, and digital exclusion persist. Addressing these issues requires a multi-pronged approach that integrates participatory tools with strategic policy interventions.

A critical area for improvement lies in fostering inclusivity. Despite its efforts to engage marginalized groups, Bristol's governance model still struggles with underrepresentation among low-income households, non-English speakers, and digitally excluded demographics. To bridge these gaps, policies must focus on investing in accessible digital infrastructure and literacy programs while also offering alternative participation mechanisms, such as in-person survey or community workshops. For instance, UNESCO (2022) emphasizes that inclusive digital strategies are critical to ensuring equitable participation in governance processes, particularly in urban areas. These efforts must be paired with outreach campaigns tailored to the specific needs of diverse

communities, ensuring that socio-economic and cultural barriers are addressed.

Another priority is the scalability of participatory governance practices. Bristol's approach offers a replicable framework for other cities; however, its success hinges on adequate resource allocation and local adaptation. According to Bovaird and Loeffler (2016), scaling participatory practices requires a robust institutional infrastructure, including well-trained staff, sustained funding, and the integration of participatory tools into existing governance frameworks. For cities seeking to adopt similar models, pilot programs can serve as a testing ground to refine participatory mechanisms before implementing them on a larger scale. Governments must also establish partnerships with civil society organizations to extend their capacity for outreach and engagement.

Policy responsiveness is another cornerstone of effective participatory governance. Bristol's ability to translate BQoL Survey insights into tangible policy outcomes, such as sustainable transportation initiatives and environmental improvements, underscores the importance of connecting citizen feedback with actionable decisions. To institutionalize this process, governments need to develop formal feedback loops where community input is systematically analyzed and integrated into policy cycles. Reporting back to citizens about how their contributions have shaped policy decisions fosters transparency and trust, a concept highlighted in collaborative governance studies by Ansell and Gash (2008). Leveraging advanced data analytics tools to identify trends and citizen priorities can further enhance policy responsiveness, ensuring that governance systems are both adaptive and data-driven.

Structural barriers, including resource limitations and socio-economic inequalities, must also be addressed to maximize the potential of participatory governance. Financial incentives, such as stipends for participation in citizen assemblies or subsidies for engagement-related expenses, can help lower entry barriers for disadvantaged groups. Moreover, local governments should invest in

building institutional capacity to support participatory practices over the long term. As Healey (2010) notes, institutional resilience and flexibility are essential for sustaining participatory initiatives in the face of changing political and economic conditions. This includes developing governance frameworks that balance top-down leadership with bottom-up citizen engagement.

Bristol's experience also highlights the importance of context-specific policy design. While its participatory governance model has been successful, its reliance on digital platforms and advanced survey methodologies may not be directly transferable to regions with fewer resources or higher levels of socio-economic disparity. For these contexts, hybrid models combining digital and traditional participation tools may be more effective, as suggested by Sørensen and Torfing (2019), who advocate for adaptive governance frameworks tailored to local conditions.

Ultimately, the policy implications of Bristol's participatory governance model emphasize the need for a holistic approach that integrates participatory mechanisms with strategic interventions to address systemic challenges. Such an approach requires sustained investment in inclusivity, responsiveness, and institutional capacity-building. By learning from Bristol's successes and limitations, policymakers can design participatory governance frameworks that are both equitable and sustainable, fostering greater trust, transparency, and accountability in governance systems. These lessons not only apply to Bristol and the UK but also provide valuable insights for urban governance globally.

## References

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>

Bovaird, T., & Löffler, E. (2007). *Public management and governance* (2nd ed.). Routledge.

Bristol City Council. (2019). *Bristol Quality of Life Survey 2019 Report*. <https://www.bristol.gov.uk>

Bristol City Council. (2023). *Bristol Quality of Life Survey 2023 Report*.

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.

Chadwick, A. (2013). The hybrid media system: Politics and power. *Political Communication*, 30(3), 249–270. <https://doi.org/10.1080/10584609.2012.729511>

Cornwall, A. (2008). *Democratizing engagement: What the UK can learn from international experience*. Demos.

Denters, B., & Klok, P. J. (2010). Rebuilding room for participation: Local government reform and citizen participation in the Netherlands. *Local Government Studies*, 36(3), 301–318. <https://doi.org/10.1080/03003931003730400>

Few, S. (2012). *Show me the numbers: Designing tables and graphs to enlighten*. Analytics Press.

Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66(1), 66–75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>

Gray, D. E. (2018). *Doing research in the real world* (4th ed.). SAGE.

Healey, P. (1997). *Collaborative planning: Shaping places in fragmented societies*. Macmillan International Higher Education.

Healey, P. (2010). *Making better places: The planning project in the twenty-first century*. Palgrave Macmillan.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

Innes, J. E., & Booher, D. E. (2004). Reframing public participation: Strategies for the 21st century. *Planning Theory & Practice*, 5(4), 419–436. <https://doi.org/10.1080/1464935042000293170>

Johnston, L. (2017). *Social capital and governance: A sociological approach*. Routledge.

Milner, H. (2002). *Civic literacy: How informed citizens make democracy work*. University Press of New England.

Nabatchi, T., & Leighninger, M. (2015). *Public participation for 21st-century democracy*. Wiley-Blackwell.



Oates, W. E. (1972). *Fiscal federalism*. Harcourt Brace Jovanovich.

OECD. (2021). *Innovative citizen participation and new democratic institutions: Catching the deliberative wave*.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Addison-Wesley.

Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). *Governance, politics, and the state*. Macmillan.

Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon and Schuster.

Richardson, H., & Gisselquist, R. M. (2019). Good governance in fragile states: A cross-national analysis. *World Bank*.

Ritchie, J., & Lewis, J. (2003). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. SAGE.

Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44(4), 652–667. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>

Röcke, A. (2014). Participatory budgeting in comparative perspective. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 16(3), 279–298. <https://doi.org/10.1080/13876988.2013.874901>

Slack, E., & Côté, A. (2014). *Comparative urban governance*. Institute on Municipal Finance and Governance.

Smith, G. (2020). Deliberative democracy and its critics. *Annual Review of Political Science*, 23, 201–218. <https://doi.org/10.1146/annurev-polisci-050718-032657>

Sørensen, E., & Torfing, J. (2019). Interactive political leadership: The role of politicians in the age of governance. *Public Administration*, 97(2), 268–281.

Tufte, E. R. (2006). *Beautiful evidence*. Graphics Press.

UK Government. (2000). *Local Government Act 2000*.

UK Government. (2011). *Localism Act 2011*.

United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (2009). *What is good governance?* UNESCAP.

Uzel, A. (2018). Municipalities and current ties in with economic and social development policies and aims. In C. S. Akin & C. Aytun (Eds.), *Studies on economic development* (pp. 107–118). IKSAD Publishing House.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Oxford University Press.

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology*. University of California Press.

World Bank. (1992). *Governance and development*. The World Bank.

UNESCO. (2022). *Guidelines for inclusive digital transformation in governance*. UNESCO Publishing.

## **BÖLÜM XV**

### **Strategic Human Resources Management In Disasters: International Comparative Training And Development Models**

**Adnan KARATAŞ<sup>1</sup>**

#### **INTRODUCTION**

Disasters can be defined as events with significant destructive potential that disrupt daily life by affecting both natural and artificial elements (McDonald, 2003). Natural disasters include earthquakes, floods, landslides, hurricanes, droughts, tsunamis, and volcanic eruptions, whereas war, migration, terrorism, transportation accidents, fires, and violent incidents are categorized as human-made disasters. While disasters such as earthquakes, storms, and epidemics typically occur over a short period, phenomena like drought, resource depletion, uncontrolled urbanization, climate

---

<sup>1</sup> Asst. Prof. Dr., Atatürk University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Public Administration, Erzurum, TÜRKİYE, Orcid: 0000-0003-2399-8013, adnan.karatas@atauni.edu.tr

change, economic crises, and political instability unfold over a longer duration (Twigg, 2015). In the aftermath of disasters, preparations, alternative solutions, and support mechanisms are crucial to accelerating societal recovery. Additionally, the development of various skills and technical expertise among individuals can enhance their ability to recover from disaster impacts more quickly and effectively.

Although it is impossible to completely eliminate the adverse effects of disasters, these impacts can be significantly mitigated through disaster management strategies, standardized practices, experiential learning, preparedness planning, and risk reduction initiatives (Seneviratne, Baldry, & Pathirage, 2010). For instance, during the 2011 earthquake and tsunami in Japan, the effectiveness of emergency warning systems and public preparedness played a critical role in saving lives (Muttarak & Pothisiri, 2013). Furthermore, research on disasters and the knowledge gained from such studies can help prevent errors in disaster management processes. The scope and quality of pre-disaster activities are particularly critical in reducing disaster impacts. Lessons learned from past disasters and training activities based on these experiences can provide essential guidance for planning future initiatives.

To prevent or minimize the multifaceted effects of disasters, it is essential to implement the disaster management cycle, which consists of four core stages: preparation, response, recovery, and risk reduction. The success of this cycle largely depends on the efficient and effective utilization of human resources. In particular, the competence, coordination, and performance of team leaders and

their personnel are pivotal to successful disaster management outcomes.

Collaboration among individuals from diverse areas of expertise is required at every stage of the disaster management cycle. This process involves a broad spectrum of human resources, including crisis desk managers, disaster management and coordination center staff, search and rescue teams, firefighters, healthcare professionals (physicians, nurses, emergency medical technicians, etc.), engineers, divers, pilots, drivers, psychologists, security personnel (police officers, soldiers, private security, etc.), municipal employees, media representatives, and non-governmental organizations. Volunteers also play a vital role in this framework.

The harmonious collaboration of professionals from various disciplines, particularly during the preparation and response phases, is critical to preventing and minimizing damages while ensuring the effective execution of the overall disaster management process. In this context, strengthening cooperation and coordination is essential for the efficient utilization of resources.

Disaster education has emerged as a globally prioritized field. Numerous studies in the literature focus on the concepts of disaster education and disaster-resilient societies. However, research on these topics within the Turkish literature remains relatively limited compared to international scholarship. This gap underscores the need for greater attention to disaster education and the promotion of disaster-resilient societies. Moreover, under the influence of strategic management approaches, it is imperative to adopt a

strategic perspective in managing and training human resources in disaster management.

The aim of this study is to highlight the importance of disaster training, define its general characteristics, and explore the positive impacts of strategic human resource training on fostering disaster-resilient societies through a literature review. This research seeks to address significant gaps in the Turkish literature and contribute to advancing knowledge in this critical area.

## **DISASTER AND DISASTER MANAGEMENT**

The concept of disaster is often used to describe events such as landslides, floods, storms, earthquakes, and fires. However, the term does not refer to the occurrence of these events but rather to their consequences. As Carr (1932) aptly stated, “If ships are still sailing at sea, storms cannot be called disasters,” underscoring those disasters are defined by their impact. Thus, when a natural or human-induced event causes significant harm, the resulting effects can be termed a disaster. For instance, while severe earthquakes in Japan have caused minimal building collapses and no entrapments, such events are not classified as disasters. Conversely, earthquakes in Turkey, with half the magnitude yet resulting in the loss of tens of thousands of lives, exemplify true disasters. This perspective emphasizes a cause-and-effect approach to understanding disasters.

Increasingly, attention is being drawn to the argument that disasters are not entirely natural but are influenced by human factors. For example, labeling earthquakes as disasters stems from inadequate public awareness and failure to construct earthquake-resistant buildings. Similarly, constructing structures in flood- or

landslide-prone areas transforms what might otherwise remain natural events into disasters. With appropriate precautions, events resulting from socioeconomic factors can be mitigated, remaining as natural occurrences rather than escalating into disasters (O'Keefe, Westgate, & Wisner, 1976).

For an event to qualify as a disaster, three fundamental components must be present: disruption of normal life, surpassing existing measures and capacity, and significant human impact (WHO, 1998). Among these, the element of exceeding measures and capacity highlights the importance of proactive disaster prevention and preparedness, making disasters somewhat predictable (Moore, 1958; Perry Jr, 1988, p. 271).

Disasters should therefore be understood as social phenomena rather than purely natural occurrences. Disasters do not signify the presence of danger or risk but rather their actualization and consequences. Reducing disasters involves mitigating risks rather than hazards. While some events may occur beyond human control, their effects on life and property can be managed. This requires strategic and multidisciplinary actions, particularly in the social sciences, to develop effective disaster reduction plans (Dynes, 1993). By addressing potential hazards with a planned and systematic approach, their damaging potential can be minimized, preventing hazards from becoming disasters. Achieving this necessitates a specialized disaster management system.

The concept of disaster management arises from this need. Disaster management refers to a comprehensive model encompassing planning, coordination, direction, and support before,

during, and after disasters to prevent them and minimize their impacts. This approach involves mobilizing all societal resources within a multidisciplinary and multi-stakeholder framework aligned with strategic objectives (AFAD, 2014, p. 33). Disaster management is thus a detailed and continuous process of organizing, implementing, and evaluating resources to mitigate disaster effects while addressing intervention and recovery (Nimpuno, 1998, p. 9). Moreover, it fosters cooperation among all stakeholders, encouraging collective action aligned with shared goals and values for potential disasters (Pearce, 2000).

From this perspective, disaster management can be considered a system integrating organization, planning, and implementation across preparation, response, and recovery phases (UN, 2016, p. 14). It encompasses both classical and strategic management approaches, with three key sub-dimensions. The first is operational management, focusing on technical interventions and field activities, such as search-and-rescue, fire response, and psychosocial support. The second dimension, tactical management, emphasizes planning operational processes and ensuring coordination between them, requiring both operational expertise and tactical skills. Finally, the strategic dimension addresses policy development and process improvement, requiring strategic and administrative capabilities rather than technical knowledge.

These three dimensions align with the stages of strategic management, making it essential to approach disaster management holistically. Such an approach helps identify training needs and optimize resource allocation. One particularly effective model of disaster management is integrated disaster management, first



articulated in a report by the National Governors Association (National Governors' Association, 1979).

In the 1970s, the United States faced increasing challenges due to the absence of a unified national policy on natural disasters and man-made emergencies. The involvement of multiple federal institutions in disaster management led to inefficiencies and coordination issues. In response, the National Governors Association established the Disaster Assistance Subcommittee in 1977, advocating for the creation of the Federal Emergency Management Agency (FEMA) and presenting state-level recommendations (National Governors' Association, 1979). At the time, approximately 30 federal agencies were involved in disaster response, complicating management efforts.

The establishment of FEMA marked a shift toward a holistic disaster management approach, integrating mitigation, preparedness, response, and recovery under a single agency. This system demonstrated that FEMA could manage disasters and emergencies more effectively at both local and national levels, forming the foundation for integrated disaster management.

Integrated disaster management refers to a state's capacity to manage all types of emergencies and disasters by coordinating actions among various institutions. This approach encompasses all risks, whether natural or human-made, at both local and national levels. It is structured around four main stages: mitigation, preparedness, response, and recovery (AFAD, 2014, p. 51). At each stage, general and specific measures are implemented, necessitating governance processes to support integrated disaster management.

## **STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

The term "strategy" has its roots in Ancient Greek, derived from the combination of "stratos" (army) and "agoin" (to direct, to lead). Some sources, however, trace its origin to the Latin word "stratum", meaning "road, line, or layer" (Budak, 2016, p. 21). In management sciences, strategy is understood as a comprehensive plan encompassing decisions and practices implemented by top management to achieve the long-term objectives of an organization (Bratton & Gold, 1999, pp. 38-39). Strategic human resources management (SHRM) has evolved as an extension of the strategic management approach, reflecting the growing emphasis on aligning all business units with a cohesive strategy to enhance overall performance (Zehir, Gurol, Karaboga, & Kole, 2016, p. 373).

In the context of SHRM, multiple definitions emphasize the alignment between human resources management (HRM) and the strategic management process of organizations. Coordination and consistency among HRM practices are viewed as critical to this approach (Schuler & Jackson, 1987, p. 208). Wright and McMahan (1992, p. 298) define SHRM as a model of human resource distribution and activities designed to support organizational objectives. Delery and Doty (1996, p. 164) describe it as encompassing HRM practices that are theoretically or empirically linked to organizational performance.

Conceptually, the interpretation of SHRM differs between American and European contexts. The American perspective, reflected in the "Michigan Model," is characterized by a rigid approach, while the European perspective, embodied in the "Harvard

Model," is known for its flexibility (Bayraktaroğlu & Atay, 2016, pp. 122-125). SHRM aims to integrate human resources policies and practices into a cohesive framework that aligns with corporate strategy. This integration is often examined through two dimensions: vertical and horizontal. Vertical integration ensures that HR practices align with corporate strategy, while horizontal integration emphasizes coherence among HR policies and practices (Karataş, 2020a; Perry & Mesch, 1997).

Bratton (2007, pp. 37-38) defines SHRM as the process of linking human resource functions to strategic goals to improve organizational performance. Similarly, Pynes (2009, p. 31) argues that SHRM involves continuously adapting HR policies and practices to support and advance organizational objectives. Guest (1987) highlights the role of HR managers in SHRM, focusing on three key responsibilities: 1-Aligning HRM with the strategic plan, 2-Developing HR policies that encompass all aspects of HR practices, and 3- Ensuring the adoption of HR practices by unit managers in daily operations.

Schuler (1992) takes a broader perspective, defining SHRM as the processes influencing human behavior in the formulation and implementation of organizational strategic requirements. From this standpoint, SHRM necessitates addressing HR roles and functions within an expansive framework at the organizational level. Wright and McMahan (1993, p. 5) similarly view SHRM as the implementation of planned HR practices designed to achieve corporate goals. Brewster et al. (1992, pp. 411-412) emphasize the integration of HR and corporate strategy, framing SHRM as the

recognition of HRM's pivotal role in the development and execution of organizational strategies.

Human resources play a pivotal role in shaping and influencing organizational strategies. The extent to which human resources remain a strategic asset for an organization depends significantly on the degree to which human resource management (HRM) aligns with and integrates into the organization's overall strategic planning process (Karataş, 2019). HRM serves as a critical factor in both the creation and implementation of organizational strategies, necessitating consistent and coherent human resources policies to effectively support these processes (Karcıoğlu & Serçemeli, 2018). Furthermore, organizations must recognize the strategic value of human resources, while employees need to identify with and align themselves with organizational goals (Boxall & Purcell, 2000).

Strategic Human Resources Management (SHRM) emphasizes the integration of human resources processes into the broader organizational framework. Its strategic importance lies in structuring HR practices to align with and support organizational objectives. According to Wright and McMahan (1992), SHRM is defined as a model of human resource activities designed to achieve the organization's goals, emphasizing a two-way alignment between HR practices and the organization's strategic goals (Balkaya, 2018; Balkaya, Yarbaşı, & Tepeler, 2023). This alignment ensures that HR practices evolve in tandem with organizational strategies, thereby enhancing the contribution of HR to achieving these goals (Salaman, Storey, & Billsberry, 2005, p. 37).

SHRM encompasses the development and implementation of systems designed to cultivate employee capabilities and align their behaviors with the objectives articulated in the organization's strategic plans (Dessler, 2004, p. 80). The primary aim of SHRM is to attract, retain, and develop talented, motivated, and high-performing employees who are critical for organizational success. By doing so, SHRM seeks to enhance the strategic competence and capacity of the organization (Armstrong, 2006, p. 30).

From this perspective, employees are regarded as a vital source of competitive advantage, as their success, performance, and skillsets directly influence institutional outcomes (Serçemeli, 2019; Tepeler & Daştan, 2022). Consequently, SHRM prioritizes the enhancement of employee competencies and the development of their skills (Stroh & Caligiuri, 1998, p. 1). This approach enables organizations to leverage their most valuable resource—human capital— (Karataş, 2020b) resulting in greater operational effectiveness and efficiency. Additionally, it positions organizations to achieve competitive superiority, distinguishing them from their peers.

## **DISASTER MANAGEMENT AND ORGANIZATION IN TURKEY**

The disaster management tradition and institutions in Turkey can be traced back to practices during the Ottoman period. Like many other institutions in an empire spanning three continents, those dealing with disaster management were also part of a large structure and primarily focused on coordination. Indeed, a large, authoritative, and robust organization is required to address the needs of disaster

victims, conduct search and rescue operations, and provide necessary assistance. The most effective element in these organizations' capacity to combat disasters—both proactively through preparedness and reactively through rescue efforts—is what is often referred to as disaster governance or integrated disaster management, which is chiefly aimed at coordination.

During the Ottoman period, disaster management was conducted in cooperation between central and local administrations, depending on the scale of the disaster and the needs it generated (Karataş & Çolakoğlu, 2018). In the event of minor earthquakes or limited damage, governors and sanjak administrators responsible for regional administration oversaw the entire disaster-related process. However, in the case of major earthquakes, a special committee composed of high-ranking officials was formed by the sultan and sent to the disaster area. This committee not only submitted regular reports to the central government but also coordinated the distribution of gold sent from the sultan's private treasury to those in need (Satılmış, 2019, pp. 46-47). As was the case before the Republic, public resources were mobilized to alleviate disaster-related damages even after its establishment. In both the Ottoman Empire and the Republic of Turkey, state resources aimed at healing societal wounds were allocated through central and local institutions (Karataş, 2018). In the context of disaster management, institutional structures and laws were reshaped after each major natural disaster; observed deficiencies were addressed by revising organizational structures and legislation. Various institutional frameworks for disaster management were established following the proclamation of the Republic. Given Turkey's location in a disaster-prone region, it

lacked an institution organized under a single umbrella for disaster management until 2009. With the establishment of AFAD under Law No. 5902, an effort was made to organize the complex disaster management system.

It is challenging to assert that disaster management has been approached with a holistic framework since the foundation of the Republic. Therefore, analyzing the current state of disaster management offers a more suitable method for this study. The 1999 Marmara Earthquake clearly underscored the need to re-evaluate the disaster management system in Turkey. It became apparent that clarifying the authorities and responsibilities of institutions, as well as consolidating all disaster management under a coordinated structure, was essential for effective and rapid response. Before the establishment of AFAD, disaster management was carried out by the General Directorate of Civil Defense (Ministry of Interior), the General Directorate of Disaster Affairs (Ministry of Public Works and Settlement), and the General Directorate of Turkish Emergency Management (Prime Ministry). However, with the enactment of Law No. 5902 in 2009, AFAD was established, and the functions of these institutions were terminated. As a result, disaster management responsibilities were consolidated under a single institution affiliated with the Prime Ministry, thereby eliminating administrative disorganization. In 2018, following the abolition of the Prime Ministry, AFAD was transferred to the Ministry of Interior under Presidential Decree No. 4 (AFAD, 2018, p. 28). The functions of the dissolved institutions were transferred to departments within AFAD, resulting in a more organized structure for disaster management.

As a key step in the transition from crisis management to risk management, services before, during, and after disasters were distributed among various departments. These departments and subgroups represent an example of horizontal organization in public administration (Şengün, 2018, p. 138). AFAD comprises both central and provincial organizations. Units such as the Private Secretary Directorate, Legal Counsel, and Press and Public Relations Directorate operate directly under the AFAD President, while other departments are overseen by the Vice Presidents. Additionally, the Disaster and Emergency Advisory Board functions under the coordination of the president (Avaner & Fedai, 2020, p. 33). Today, AFAD's organization, duties, and areas of operation are regulated by Presidential Decree No. 4, which includes provisions related to both its central and provincial structures. Indeed, the effective operation of provincial units is just as crucial to successful disaster management as the central administration. Therefore, the effectiveness of these units is not only based on coordination with the central body but also on their executive capacity.

AFAD's provincial units are organized in two main forms. The first is the Provincial Disaster and Emergency Aid Directorates, which resemble the provincial organization of the Ministry of Interior. The second is the Disaster and Emergency Search and Rescue Unit Directorates. In line with the integrated disaster management model in Turkey, Provincial Disaster and Emergency Directorates have been established in every province, and these units are managed by the governor. The AFAD presidency is also authorized, together with the governorate, to make temporary personnel assignments outside the province. According to Article 52



of Presidential Decree No. 4, the Provincial Disaster and Emergency Directorates are tasked with several responsibilities, including: identifying hazard elements in the province and conducting preparedness activities; reducing disaster risks and coordinating plans across the province during the pre-disaster, intervention, and recovery stages; conducting damage assessment by establishing secure and continuous communication networks; monitoring the adequacy of disaster volunteers; allocating material depots for emergency use; and implementing integrated disaster management principles in collaboration with other institutions and organizations. These directorates operate under the governor's office in each province and aim to carry out disaster management effectively at the local level. As such, the Provincial Disaster and Emergency Directorate is a unit coordinated by AFAD's central organization and executes tasks related to the responsibilities of various provincial departments. However, given the specific needs and risk factors of each province, it is a challenging process for AFAD's central units to develop detailed and customized plans for each province (4 sayılı CBK, 2018, p. m. 53).

While AFAD's central body is primarily responsible for national disaster management, provincial disaster response units focus on more specific, localized needs in accordance with the unique conditions of each region. This structure significantly enhances AFAD's operational efficiency and response speed.

Disaster and Emergency Search and Rescue Unit Directorates have been established in certain provinces as per AFAD's decisions, with a total limit of 20 units. Currently, 11 such directorates operate under the Provincial Disaster and Emergency Directorates in

Ankara, Istanbul, Izmir, Bursa, Sakarya, Afyon, Samsun, Diyarbakir, Erzurum, Van, and Adana. These units are organized to respond quickly and in a coordinated manner in disaster situations (Ersoy Yılmaz, 2021, pp. 300-301).

Another key institution in disaster management is UMKE (National Medical Rescue Team), a structure consisting entirely of healthcare professionals with specialized equipment and training. UMKE provides medical intervention and rescue services during national and international disasters and emergencies. What sets UMKE apart from other rescue teams is that its personnel are exclusively healthcare professionals (Günaydın, Tatlı, & Genç, 2017, pp. 59-60). Furthermore, UMKE operates under the Ministry of Health's official support and adheres to guidelines established by the Ministry. Participation in UMKE is entirely voluntary. Healthcare professionals affiliated with the Ministry of Health apply to join UMKE and, upon approval, undergo basic disaster preparedness training, enhancing both theoretical and practical skills. This training includes general disaster information, psychosocial support, disaster and emergency interventions, medical interventions, and simulation exercises. All UMKE personnel who successfully complete their basic training voluntarily participate in medical rescue operations in disasters occurring within Turkey or abroad (Ünal, Işık, Şahin, & Yeşil, 2017, p. 73).

In addition to these institutions, military organizations and law enforcement agencies play vital roles in disaster response. They are instrumental in search and rescue operations, humanitarian aid delivery, and ensuring public safety. The Turkish Armed Forces, the General Directorate of Security, the Gendarmerie General Command

(JAK Command), and the Coast Guard Command all play critical roles (Ersoy Yılmaz, 2021, pp. 307-308). Another crucial organization in disaster response is the fire department, which is responsible for a wide range of emergencies beyond just fires. These include technical rescues, collapses, explosions, and entrapments. Fire departments can also conduct search and rescue operations on land, in the water, and underwater, while providing first aid services as needed. To fulfill these extensive responsibilities, fire department personnel undergo specialized training, which is provided by the Disaster and Emergency Training Center (Demirci & Özçelik, 2021, p. 228).

### **Local Governments in Disaster Management**

Local governments are crucial in responding to disasters as the initial responders, bearing significant responsibilities that demand a high level of capacity to address these events effectively. These institutions play a pivotal role in forecasting, managing, and mitigating disaster risks, often assuming leadership in risk reduction efforts. However, effective disaster response necessitates not only clear authority and responsibilities but also a thoughtful approach to resource allocation. A critical component of disaster risk management is the assessment of risk factors, which stems from the vulnerability of the population or assets exposed to potential hazards (Gencer, 2017, p. 9). In Turkey, disaster management is primarily coordinated through AFAD, which operates within a central structure, but the complexity of disaster management requires the involvement of numerous institutions. Historically, the role of local governments in disaster management can be traced back to the Ottoman era (Küçükşen & Yetkin, 2020, p. 147). During the

Ottoman period, local administrative bodies played varying roles depending on the severity of the earthquake. District governors would initially inform regional governors, who in turn communicated with provincial governors. Regardless of the earthquake's magnitude, local governments were tasked with notifying the central government in Istanbul. In cases where significant damage occurred and local resources were insufficient, governors sought assistance from the central government or organized aid at the provincial level. For major earthquakes, disaster management was coordinated through special commissions led by governors, where responsibilities were distributed among various entities (Satılmış, 2019, pp. 66-68).

### **Civil Society Organizations in Disaster Management**

Civil society organizations (CSOs) play a crucial role in disaster response in Turkey, with many organizations dedicated to providing direct aid during disasters, while others support recovery efforts in ways aligned with their primary missions. NGOs operate under the direction of central and local authorities, with most of their contributions made voluntarily (Doğan, 2019, p. 85). Public resources, often inadequate during the pre-disaster, response, and recovery phases, further highlight the critical role of NGOs in managing disasters with significant impacts (Aydemir, 2021). These organizations are essential for the efficient deployment of resources during disasters, educating the public on risk awareness, and assisting in recovery efforts. Numerous NGOs are active in disaster management in Turkey, with their roles expanding over time. The Turkish Red Crescent, for example, plays a vital role in both response and recovery phases by collaborating with government

bodies. The organization supports disaster victims through financial aid, supplies, and shelter construction projects. Unlike other associations, the Turkish Red Crescent operates as a public legal entity under the Associations Law No. 2908. Following the 1999 Marmara Earthquake, the Red Crescent shifted its focus to disaster preparedness and risk reduction, and established the Disaster Operations Center (AFOM) to manage these activities more effectively (Ministry of Development of the Republic of Turkey, 2014, p. 20). The organization also provides essential health services, including blood donations, to those affected by disasters (Doğan, 2019, p. 85). The Search and Rescue Association (AKUT), a non-governmental organization formed to assist in natural disasters, became a member of INSARAG in 1999, gaining international recognition for its high standards in search and rescue operations (Günaydın et al., 2017, p. 59). AKUT's volunteer efforts during the 1999 earthquake significantly boosted public awareness of citizenship duties and spurred increased involvement in volunteer activities, marking a key moment in the development and institutionalization of civil society organizations in Turkey (Gürer, Adiloğulları, & Caymaz, 2012, p. 292).

## **DISASTER MANAGEMENT TRAINING**

### **Importance of Education in Disaster Management**

Education plays a crucial role in enhancing individuals' knowledge and skills, as well as in shaping their perceptions and beliefs (Forrester et al., 2017). It is regarded as a fundamental necessity for fostering a safe society and ensuring a sustainable future (Kitamura, 2014). Higher levels of education positively

influence individuals' physical and mental health, facilitate access to information, enhance critical thinking abilities, and reduce the likelihood of errors in decision-making processes (Cutler & Lleras-Muney, 2006).

Education is one of the key factors that mitigate vulnerability at both individual and societal levels (Johnson, Ronan, Johnston, & Peace, 2016). Its contributions to reducing fragility can be categorized as direct and indirect. Direct contributions include the development of cognitive skills, improved problem-solving abilities, increased knowledge acquisition, and the establishment of risk perception. Indirect contributions involve poverty reduction, improved access to information, and the strengthening of social capital (Muttarak & Lutz, 2014). Education helps individuals move beyond prejudices, enhances learning processes, and fosters the creation of social environments that encourage information sharing (Cutler & Lleras-Muney, 2006).

Educated individuals are more likely to engage actively with institutions focused on disseminating information and mitigating disaster risks (Lutz, Muttarak, & Striessnig, 2014). Education serves as a tool for learning from past experiences and preparing for the future, with the potential to positively influence individuals, communities, and the state. The quality and scope of education significantly amplify its positive impacts. It is widely recognized as a vital component in mitigating the effects of unavoidable disasters (Cvetković et al., 2015).

Education is also considered a critical factor in assessing vulnerability, disaster risks, and social resilience (Beccari, 2016).

Disaster education directly influences levels of knowledge, awareness, risk perception, and preparedness activities related to disasters (Adiyoso & Kanegae, 2012). The increasing frequency and severity of disasters have heightened the importance of education in the context of disaster management (Siriwardena, Malalgoda, Thayaparan, Amaratunga, & Keraminiyage, 2013). Moreover, education is essential for establishing a sustainable framework for disaster risk management (Asharose, Saizen, & Chakkalathundiyil Sasi, 2015).

### **Purpose and Benefits of Disaster Education**

The primary aim of disaster education is to enhance individuals' resilience to disasters and improve the effectiveness of intervention and recovery efforts by providing support during pre-disaster preparedness processes (Ronan & Towers, 2014). Disaster education plays a critical role in safeguarding individuals during disasters. A key focus is empowering societies to leverage their potential by developing problem-solving skills and increasing resilience against disasters (Asharose et al., 2015).

Disaster education prepares, informs, and protects individuals, communities, institutions, and states—sometimes even addressing global needs—against disasters. The goal is to ensure that all relevant entities (e.g., individuals, institutions) involved in disaster management possess the necessary knowledge and apply it appropriately before, during, and after disasters. In alignment with the Sendai Framework for Disaster Risk Reduction (2015–2030) established by the United Nations, four core priorities have been identified, emphasizing the importance of education at global,

national, regional, and local levels. These priorities are (UNDRR, 2015): Understanding Disaster Risk, Strengthening Disaster Risk Management, Investing in Disaster Risk Reduction for Resilience, Enhancing Disaster Preparedness for Effective Response and “Building Back Better” during Recovery, Rehabilitation, and Reconstruction.

These priorities underscore the critical role of education in fostering knowledge and awareness, making societies more prepared and resilient against disasters. Education is considered a more effective tool for reducing vulnerability than economic income, as it strengthens resilience and enhances economic capacity by improving individuals’ foresight and reasoning abilities (Hoffmann & Muttarak, 2017). For example, a study in Thailand demonstrated that education was more influential than economic status in disaster preparedness (Muttarak & Pothisiri, 2013).

Education equips individuals with the knowledge and skills to address hazards, increases risk perception, facilitates access to resources, and strengthens societal resilience to disasters over the long term (Bernhardsdottir, Musacchio, Ferreira, & Falsaperla, 2016). Disaster education raises awareness about potential disaster impacts and informs individuals about measures to mitigate these effects (Faupel & Styles, 1993). It also fosters a culture of preparedness, laying the groundwork for a safer and more sustainable society (Shaw, Shiwaku Hirohide Kobayashi, & Kobayashi, 2004).

Individuals who receive disaster training are better prepared, more adaptable, and more effective in their disaster response efforts



(Nielsen & Lidstone, 1998). For example, research conducted in a post-disaster context revealed a strong link between education and disaster preparedness at individual, family, and community levels (Muttarak & Pothisiri, 2013). Similarly, a study in India found that disaster education improved preparedness behaviors and reduced anxiety during crises such as floods and extreme heat (Mishra & Suar, 2012).

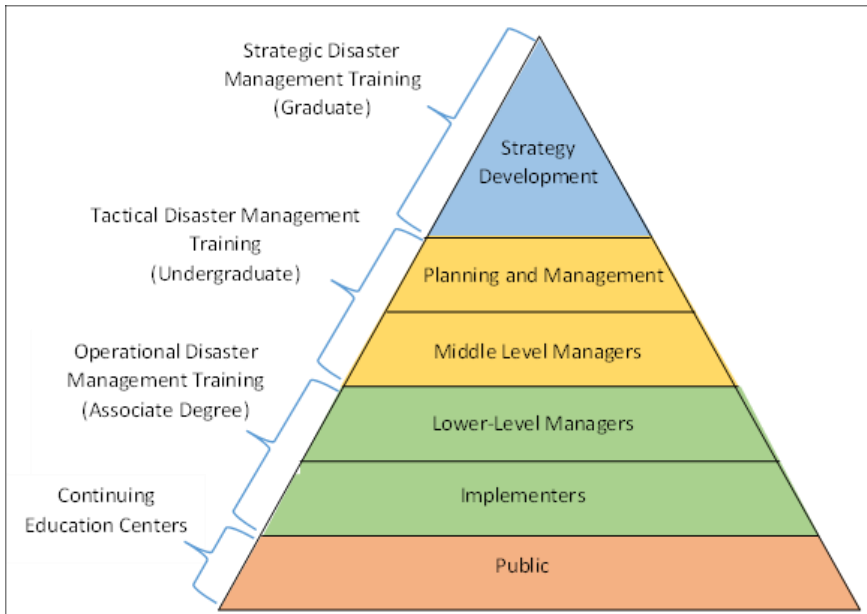
A one-year longitudinal study involving a sample of 4,000 participants demonstrated that individuals who received disaster education were significantly better prepared for disasters compared to those who did not (Karanci, Aksit, & Dirik, 2005). Further, studies in the Philippines and Thailand showed that education yielded substantial benefits in disaster preparedness, even for individuals without prior disaster experience (Hoffmann & Muttarak, 2017). These findings highlight the need to expand educational programs, as disaster education consistently enhances preparedness levels and raises pre-disaster risk awareness (Muttarak & Pothisiri, 2013).

Disaster risk reduction education imparts knowledge about the nature, causes, and effects of hazards, equipping individuals with the skills to minimize disaster damage and prevent future disasters (Mangione, Capuano, Orciuoli, & Ritrovato, 2013). For example, when healthcare personnel received a one-hour training on managing fires, explosions, and severe traffic accidents, followed by a video session, their test performance improved significantly (Bartley, Stella, & Walsh, 2006). Emergency service workers, in particular, scored higher, likely due to their frequent exposure to extraordinary situations.

## **Classification of Disaster Management Trainings**

Disaster and emergency trainings in the academic field can be categorized into four main groups, each tailored to the scope and audience for which the training is designed. These classifications are grounded in the strategic management perspective underlying the definition of disaster management. Accordingly, professional disaster management trainings can be provided at three primary levels: operational, tactical, and strategic. Additionally, awareness-oriented disaster trainings are designed for the general public, aligning with the requirements of an integrated disaster management approach.

These groups, illustrated in Figure 1, correspond to six different target audiences or training content types. At the foundational level, training is provided by institutions such as continuing education centers, targeting the general public. These programs are highly effective for raising disaster awareness and promoting risk reduction. Such trainings often reach large audiences and are delivered at a basic course level. For instance, AFAD Volunteer Training, offered online by AFAD, falls within this category. Similarly, programs designed for personnel upon the request of public institutions can also be included in this group.



*Figure 1: Classification of Disaster Management Trainings (Maya & Çalışkan, 2016, p. 588)*

The second level comprises operational disaster management trainings, typically delivered at the associate degree level. These programs focus on the practical aspects of disaster response and are targeted at implementers and lower-level managers. Technical personnel and unit managers from organizations such as AFAD, UMKE, and AKUT are among the participants in this category.

The third level includes tactical trainings, provided at the undergraduate level. These programs are designed for mid-level managers and focus on disaster management processes, including planning and execution. Managers at the provincial or district level often fall into this category, as tactical-level planning and

management are essential for addressing specific disaster-related challenges.

The fourth level involves strategic trainings, aimed at postgraduate-level education. The primary objective of these programs is to develop strategies that address overarching management processes, beyond the immediate response to disasters. This level of training is intended for senior managers and management candidates, such as those within AFAD's central organization.

To ensure effectiveness throughout the disaster management cycle, it is crucial to prioritize the education, training, and development of personnel involved in disaster operations. In addition to their foundational training, team members should be regularly supported with in-service training, courses, and similar programs to enhance their knowledge and skills relevant to their roles. It is widely recognized that these trainings should not be limited to theoretical instruction; instead, practical exercises and simulations must be incorporated to achieve better outcomes during actual disaster events. Furthermore, training programs should be continuously updated to reflect current developments and best practices (Fung, Loke, & Lai, 2008; Yamamoto, 2013).

When designing disaster training programs, it is essential to include topics beyond technical duties. Areas such as leadership, teamwork, motivation, conflict management, communication skills, stress and time management, occupational health and safety, and legal regulations should also be covered. Offering these multi-faceted trainings enables individuals from diverse disciplines to

collaborate effectively in complex and challenging situations, such as disasters. Such programs foster team spirit and significantly enhance disaster response capacity (Altuntaş, 2017).

### **Training and Development of Personnel for Disaster Response in Turkey**

In Turkey, several institutions and organizations play leading roles in disaster management processes. Among these, AFAD (Disaster and Emergency Management Authority), UMKE (National Medical Rescue Team), and AKUT (Search and Rescue Association) stand out due to their capacity and strategic importance. These organizations are the primary entities responsible for disaster management and search-and-rescue operations, making the type of training they provide critical. While the previously mentioned training classifications represent academic frameworks, the training programs aimed at personnel involved in disaster response—whether in-service or pre-service—carry greater practical significance.

**AFAD Trainings:** AFAD offers a diverse range of training programs, consisting of ten different types, which address both theoretical knowledge and practical skills. These training programs include: Basic Disaster Awareness Instructor Training, Basic CBRN (Chemical, Biological, Radiological, and Nuclear) Training, Civil Defense Expert/Chief Training, Fire Department Basic Training, Basic Search and Rescue Training, First Aid Training, Fire Information Training, CBRN Information Training, Basic Disaster Awareness Seminar/Conference, Development Trainings

Each program is designed with varying durations and content, combining theoretical and practical sessions. Certificates of completion or participation are awarded, depending on the program, and some include examinations to assess personnel qualifications. While AFAD primarily targets its own personnel, these programs are also accessible to staff from other public institutions upon request (AFAD, 2024).

**UMKE Trainings:** UMKE specializes in medical rescue operations, targeting health personnel who volunteer for disaster and emergency scenarios while performing their regular duties. Training is exclusively provided to employees of the Ministry of Health. Volunteers, including physicians, nurses, and other healthcare workers, receive five days of theoretical instruction followed by three days of field practice training. After completing this program, trained personnel are mobilized during disaster situations while continuing their routine responsibilities at their respective workplaces (UMKE, 2023).

**AKUT Trainings:** AKUT, as a non-governmental organization, offers a comprehensive and detailed set of 14 different training programs, which focus predominantly on post-disaster search-and-rescue operations. These programs include: Emergency Assessment, Emergency Drill, Search and Rescue and Evacuation Training, Basic Fire Training, Advanced Fire Training, Entry into Confined and Restricted Spaces Training, Working at Heights Training, Approaching Debris and Concrete Operations Training, Home Accidents and Prevention Methods, Disaster Preparedness Training, Rescue Training in Confined and Restricted Spaces, High Angle Rescue Training, Incident Scene Management Training,

Emergency Management Training. AKUT's programs emphasize skill-building for specific scenarios, such as navigating debris, operating in high-risk environments, and coordinating post-disaster responses. These targeted trainings ensure that personnel are well-prepared for a variety of challenges during disaster events (AKUT, 2013).

## **DISASTER MANAGEMENT TRAINING: GLOBAL PERSPECTIVES**

International comparative training and development models in disaster-related human resource management (HRM) aim to identify and transfer best practices from countries with successful disaster management frameworks. These models focus on enhancing disaster preparedness, response, and recovery by utilizing innovative training methods. The ultimate objective is to accelerate post-disaster recovery and increase resilience across various contexts.

### **Japan's Disaster Preparedness and Response Training Model**

Japan stands out globally as a leading country in disaster management due to the frequency and severity of natural disasters it has experienced, particularly earthquakes. Situated at the intersection of tectonic plates, Japan faces a high risk of earthquakes, tsunamis, typhoons, and, in recent years, extreme weather events exacerbated by climate change, such as intense "guerrilla rains" (Web Japan, 2020).

This geographic vulnerability has necessitated a sustained focus on disaster management, prompting the country to invest heavily in preparedness, prevention, and response systems. Japan's

advancements in earthquake-resistant construction, disaster-oriented monitoring, and early warning systems, as well as its emphasis on public awareness, have positioned it as a global leader in disaster resilience (Göver, 2023). These measures have significantly mitigated the impact of disasters that would likely cause widespread devastation elsewhere.

### ***Key Features of Japan's Disaster Training Model***

#### *1. Institutionalized Disaster Education*

Disaster education is embedded in the Japanese education system, spanning all levels from preschool to university. These programs aim to equip individuals with the knowledge and skills necessary to ensure their safety during disasters. Special emphasis is placed on educating children to foster disaster awareness from an early age (Web Japan, 2020).

#### *2. Cultural Integration of Disaster Awareness*

A notable cultural practice in Japan is the principle of "Tsunami Tendenko", which emphasizes the importance of individual action during tsunamis. Rooted in the social memory of the Tohoku region, this principle advises individuals to prioritize their safety by fleeing to higher ground immediately after an earthquake, rather than attempting to assist family members. This tradition highlights the significance of rapid decision-making during crises (Web Japan, 2020).

#### *3. Advanced Simulation Training*

Training programs frequently incorporate earthquake and tsunami simulations to enhance employee preparedness. These



simulations help participants develop essential skills such as survival techniques, effective decision-making, and teamwork in high-stress environments.

#### *4. Technology-Driven Training*

Japan employs cutting-edge technologies like virtual reality (VR) and augmented reality (AR) to simulate disaster scenarios. These tools provide participants with immersive, hands-on experiences, enabling them to practice real-time interventions and improve their responsiveness during emergencies.

#### *5. Psychological Support Mechanisms*

Post-disaster recovery in Japan includes robust psychological counseling and guidance services for employees, aimed at addressing mental health challenges and facilitating a swift return to normalcy. These measures are integral to maintaining workforce resilience and productivity during and after crises.

Japan's holistic approach to disaster preparedness integrates technical training, cultural practices, and advanced technologies. The country's success in mitigating disaster risks while fostering a culture of resilience makes it a model for other nations seeking to enhance their disaster management systems.

### **The US Federal Emergency Management Agency (FEMA) Training Model**

The United States has experienced disasters of diverse types and scales throughout its history, prompting continuous improvement in its disaster management capacity. This evolution

has been shaped by historical experiences and has resulted in the development of robust legal and institutional frameworks.

The Federal Civil Defense Act of 1950 marked a critical milestone as the first federal law delineating general disaster responsibilities. Established concurrently, the Federal Civil Defense Administration focused primarily on preparedness against nuclear threats (Schroeder, Wamsley, & Ward, 2001). However, subsequent disasters such as the 1964 Alaska Earthquake and Hurricane Betsy (1965) exposed shortcomings in existing policies, highlighting the need for reform.

In response, significant legislative measures, including the Disaster Relief Act (1966) and the National Flood Insurance Act (1968), were enacted. These laws refined the roles and responsibilities of federal, state, and local governments. However, overlapping duties among federal agencies led to coordination challenges, particularly evident after Hurricane Agnes (1972) (Haddow, Bullock, & Coppola, 2017).

To address this, the Federal Emergency Management Agency (FEMA) was established on April 1, 1979. By consolidating disaster-related responsibilities under a single entity, FEMA created a streamlined and effective federal disaster management structure (Yaman, 2021).

In 2003, FEMA was integrated into the Department of Homeland Security (DHS) following the September 11 attacks, further emphasizing its role in national security. Headquartered in Washington, D.C., FEMA serves as a central coordinating body

during disasters, particularly when local authorities are overwhelmed.

The agency's primary mission is to "develop and maintain the preparedness, protection, response, recovery, and mitigation capabilities of the nation" to safeguard citizens and responders alike. FEMA adopts a participatory approach, ensuring collaboration across federal, state, and local governments, the private sector, and civil society organizations.

FEMA's operations are guided by the Federal Response Plan, which outlines 12 core service functions and assigns specific teams to each. Its network of 11 regional offices, including one for the Pacific region, ensures efficient coordination at both local and national levels.

### **Key Features of FEMA's Training Model**

#### *1. Comprehensive Approach*

FEMA addresses a wide range of disasters, from natural events to human-made crises, by developing an inclusive emergency management structure.

#### *2. Training Content*

FEMA provides extensive training programs, including online courses, seminars, and certifications. These programs cover critical areas such as: Disaster risk reduction, Resource management, Emergency planning, Communication and inter-agency coordination

#### *3. Promoting Inter-Organizational Collaboration*

FEMA emphasizes cooperation and resource-sharing among institutions through targeted training initiatives. This approach fosters seamless coordination among diverse stakeholders during disasters.

#### *4. Disaster Simulation Drills*

Realistic disaster simulation exercises form a key component of FEMA's training. These drills enable participants to gain hands-on experience, enhancing their ability to respond effectively in crisis situations.

FEMA's comprehensive disaster training model combines structured learning, inter-agency collaboration, and practical simulations. By fostering preparedness at all levels of government and across the private sector, FEMA serves as a benchmark for disaster management training worldwide. Its integration of innovative strategies and participatory approaches ensures that it remains a cornerstone of the United States' disaster resilience framework.

### **European Union Civil Protection Mechanism and Training Model**

The European Union Civil Protection Mechanism (CPM), established under Regulation No. 1313/2013/EU, aims to enhance cooperation between the EU and its member states in responding to natural and man-made disasters (European Parliament, 2013). While the mechanism emphasizes solidarity and coordination, the primary responsibility for disaster management lies with individual member states. However, given the unpredictable nature of disasters, which may impact multiple countries simultaneously or in different

regions, and the growing challenges posed by climate change, there is an increasing need for more flexible use of European-level tools and procedures. The EU recognizes that voluntary assistance and the measures currently in place cannot always meet the needs of disaster-affected populations or adequately protect the environment. As such, greater flexibility and integration of civil society participation in disaster management processes are critical.

Disaster prevention and preparedness are vital areas of focus within the EU. Member states are encouraged to contribute to the EU's overall strategy by sharing their risk assessments and management capacities with the European Commission. In turn, the Commission proposes new legislation and policies on disaster management, monitors their implementation, and provides the necessary funding. Additionally, the Commission is responsible for coordinating and supporting international development assistance. Increased exercises and enhanced cooperation among member states contribute to improving the quality and interoperability of responses to disasters (Cook & Dorussen, 2021).

Training programs for civil protection experts play a key role in preparing response teams from both EU member and participating states. These programs ensure the efficient utilization of resources during large-scale disasters and complement national efforts in prevention and preparedness. The EU also focuses on areas such as risk assessment to identify potential hazards, supporting research to enhance disaster resilience, and strengthening early warning systems (European Commission, 2024).

The European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations Coordination Center (EURC) has significantly improved the speed and effectiveness of disaster response. By streamlining planning and coordination processes, EURC has reduced the time required to mobilize resources and teams. This mechanism enables a more coordinated and efficient disaster response on a global scale than individual national efforts could achieve, ensuring better outcomes through a unified European approach (De Angelis, Durazzi, & Mallucci, 2000).

## **Key Features of the EU Civil Protection Mechanism Training Model**

### *1. Basic Approach*

The European Union has developed a comprehensive disaster management strategy that promotes solidarity and cooperation among its member states. The EUCPM offers joint training programs in disaster management, fostering a unified response approach.

### *2. Training Content*

EU disaster training ensures that responders receive standardized education in a range of critical areas, including: Logistics, Communication, Medical support, Search and rescue operations

Additionally, cultural awareness training is provided to facilitate effective teamwork among responders from diverse cultural backgrounds.

### *3. International Cooperation*

Training programs are specifically designed to ensure that teams from different EU member states can cooperate effectively in cross-border disaster scenarios. This guarantees a coordinated and efficient response to disasters that affect multiple countries.

#### *4. Digital Platforms*

The EU promotes the use of digital platforms to share disaster management information and best practices. Online databases and shared resources provide a strategic guide during times of disaster, enabling quick access to critical information.

The European Union's Civil Protection Mechanism emphasizes cooperation, standardized training, and the efficient use of digital platforms to strengthen disaster response. By ensuring that response teams from multiple countries can work seamlessly together, the EUCPM enhances the overall effectiveness of disaster management efforts across Europe and beyond.

#### **South Korea's Technology-Supported Disaster Education Model**

South Korea, due to its geographical and climatic characteristics, is vulnerable to various natural and man-made disasters. These include typhoons, floods, earthquakes, and winter storms, as well as technological and industrial accidents that pose significant risks, particularly in its densely populated urban areas. To address these challenges, South Korea has developed a disaster management system characterized by comprehensive planning, a centralized organizational structure, and a strong emphasis on technology (J. H. Park, Park, & Kim, 2019).

The country's disaster management processes were initially centralized under the National Disaster and Security Management System (NEMA), established in 2004. However, following the tragic Sewol Ferry disaster in 2014, a reevaluation of disaster management processes led to the creation of the National Disaster and Security Management Agency (NDMI). This agency replaced NEMA and became responsible for coordinating disaster prevention, response, recovery, and reconstruction. By working closely with local governments and the private sector, NDMI aims to minimize disaster risks and enhance national resilience (Bae, Joo, & Won, 2016).

South Korea is a global leader in leveraging advanced technology for disaster management. Key technological components include: Geographic Information Systems (GIS) and satellite technologies for mapping and risk identification. Artificial intelligence (AI)-based systems for analyzing potential disaster scenarios and improving response strategies. The Digital Disaster Management System (DDMS), which collects real-time disaster data and provides decision-makers with strategic insights (Song, Choi, Lee, & Choi, 2019). These technologies ensure rapid and efficient responses to disasters while supporting disaster preparedness efforts.

Community-Based Approaches is given great importance in disaster management processes in Japan. At the local level, South Korea emphasizes community involvement in disaster preparedness. Neighborhood-based disaster management teams are integral to this approach, offering tailored training programs for community members, with a particular focus on vulnerable populations such as the elderly and children. These initiatives enhance public awareness and readiness for disaster scenarios.



International cooperation is given great importance in disaster management processes in Japan. South Korea actively engages in global disaster management efforts, particularly through its commitment to the Sendai Framework for Disaster Risk Reduction in partnership with the United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR). The country also plays a prominent role in regional cooperation platforms, sharing its expertise and technological advancements with neighboring Asian nations (Kim, 2020; E.-S. Park & Yoon, 2022).

## **Key Features of South Korea's Disaster Education Model**

### *1. Basic Approach*

South Korea integrates high technology into its disaster management training programs, employing digital platforms and simulation-based learning.

### *2. Training Content*

Training programs provide employees with advanced knowledge of disaster scenarios using digital materials and online platforms. Core topics include emergency protocols, rapid decision-making, and crisis management techniques.

### *3. Mobile Applications*

South Korea has developed mobile apps that guide and assist personnel during disaster scenarios. These applications enable the rapid dissemination of critical information before and after disasters.

### *4. Industry Collaboration*

The government collaborates with the private sector to develop disaster training technologies and realistic simulation tools. These partnerships ensure employees gain practical, hands-on experience in disaster management.

South Korea's disaster management system presents a holistic approach that combines advanced technology, strong organizational frameworks, and active community participation. At both the national and international levels, these strategies serve as a model for enhancing disaster resilience and reducing risks. However, emerging threats from climate change and urban expansion necessitate the continuous evolution of this system to address future challenges effectively.

## **EVALUATION AND CONCLUSION**

In the disaster management process, even with meticulous planning and the provision of necessary tools and equipment, achieving the desired success is not possible if human resources are not effectively managed. The effective management of human resources, as well as ensuring communication and cooperation between teams, is vital to the success of disaster management. Therefore, strategically directing human resources at all stages of disaster management, coupled with systematic training and development, is fundamental for achieving effective outcomes.

In a country like Turkey, where earthquake fault lines are prevalent, it is crucial to implement precautionary measures for all types of disasters, especially earthquakes, before they occur. Indeed, to prevent the adverse consequences of disasters or to minimize their impact rapidly, collective action is essential. In this context, disaster

training should be viewed as a responsibility rather than a voluntary action. When individuals understand disaster preparedness as an obligation, they will be able to coordinate more effectively during disaster and post-disaster activities, helping to mitigate the negative effects of disasters.

This study focuses on strategic human resources management in disaster management processes and evaluates the training and development methods for human resources. These evaluations are enriched with examples from various countries, such as the USA, Japan, South Korea, and the European Union, to provide a comparative perspective.

The findings indicate that in Turkey, disaster training is primarily provided by public institutions and NGOs, such as AFAD, UMKE, and AKUT. The involvement of NGOs is crucial as it reflects the society's engagement in disaster prevention and recovery. However, it is observed that participation in these activities is limited, with a predominant reliance on volunteers. Other countries demonstrate a broader societal interest in disaster management, suggesting that efforts should be made to increase nationwide participation in Turkey, grounded in the principle of volunteerism.

Another key observation from the comparative analysis is that AFAD, a public institution in Turkey, offers disaster management training to public institutions upon request. This system, however, is dependent on the willingness of public administrators. Given the critical roles that public officials play in disaster management, it is important that all personnel receive training. Public sector

administrators should make it mandatory for their employees to undergo disaster management training. For public officials such as police officers, firefighters, and soldiers, this training should be compulsory. Moreover, such obligations should not be seen merely as a requirement but as an essential component of their roles, with the potential to be incentivized through additional compensation or benefits. By reframing disaster training as an inherent duty, it can be recognized as a key aspect of public service, contributing to the safety and well-being of both individuals and the broader community. Additionally, certain professional groups (e.g., healthcare workers, law enforcement officers) directly engage with disaster-affected individuals. For them, training is not only beneficial for their professional growth but also critical for improving their performance in disaster response.

Furthermore, it is essential to incorporate modern technologies such as artificial intelligence and simulations into disaster training. These technologies can offer realistic simulations of disaster environments, allowing individuals to gain hands-on experience alongside theoretical knowledge. Through these simulation-based approaches, personnel can gain the confidence and preparedness needed to perform effectively during actual disaster scenarios.

In conclusion, a strategic approach to human resources management, backed by comprehensive training and development programs, is essential for successful disaster management. As demonstrated by international models, fostering a culture of disaster preparedness and ensuring that training is available to all relevant personnel will improve disaster response and recovery efforts. By strengthening public participation, institutionalizing disaster

training, and incorporating advanced technologies, Turkey can enhance its disaster management capacity and resilience.

## REFERENCES

4 sayılı CBK. (2018). Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi. Retrieved from <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/19.5.4.pdf>

Adiyoso, W., & Kanegae, H. (2012). The effect of different disaster education programs on tsunami preparedness among schoolchildren in Aceh, Indonesia. *Disaster Mitigation of Cultural Heritage and Historic Cities*, 6(1), 165-172.

AFAD. (2014). *Açıklamalı afet yönetimi terimleri sözlüğü*. Ankara: Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı.

AFAD. (2018). Türkiye’de Afet Yönetimi ve Doğa Kaynaklı Afet İstatistikleri. In. Ankara: İçişleri Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı.

AFAD. (2024). Afet ve Acil Durum Eğitim Merkezi: Eğitimler. Retrieved from <https://www.afad.gov.tr/egitimler>

AKUT. (2013). AKUT Güvenli Yaşam ve Acil Durum Müdahale Eğitimleri. Retrieved from <https://www.akut.org.tr/egitimler>

Altuntaş, S. (2017). Afetlerde İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş!. In S. Altuntaş (Ed.), *Afetlerde İnsan Kaynakları Yönetimi* (Vol. 1, pp. 1-11). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.

Armstrong, M. (2006). Strategic human resource management: a guide to action. In. London: Kogan Page.

Asharose, Saizen, I., & Chakkalathundiyl Sasi, P. K. (2015). Awareness workshop as an effective tool and approach for education in disaster risk reduction: A case study from Tamil Nadu, India. *Sustainability*, 7(7), 8965-8984.

Avaner, T., & Fedai, R. (2020). Türkiye’de Afet Yönetiminde Kurumsal Yapılanma. In M. Yaman & E. Çakır (Eds.), *Farklı Boyutları ile Afet Yönetimi* (pp. 25-43). Ankara: Nobel Yayınevi.

Aydemir, A. (2021). Afet yönetim sisteminin incelenmesinde gönüllülük hizmetleri ve bazı sivil toplum kuruluşları. *Afet ve Risk Dergisi*, 4(2), 387-394.

Bae, Y., Joo, Y.-M., & Won, S.-Y. (2016). Decentralization and collaborative disaster governance: Evidence from South Korea. *Habitat international*, 52, 50-56.

Balkaya, E. (2018). Sendika Üyeliği, Sendikal Memnuniyet ve İş Güvencesizliği İlişkisi: Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Uygulama. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*(75), 307-326.

Balkaya, E., Yarbaşı, İ. Y., & Tepeler, M. İ. (2023). Determinants of Demand in Digital Platform-Mediated Service Work in Turkey: An Empirical Study. *Sustainability*, 15(13), 10521.

Bartley, B. H., Stella, J. B., & Walsh, L. D. (2006). What a disaster?! Assessing utility of simulated disaster exercise and educational process for improving hospital preparedness. *Prehospital and disaster medicine*, 21(4), 249-255.

Bayraktaroğlu, S., & Atay, E. (2016). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavramsal, Stratejik ve Kültürel Temeller*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Beccari, B. (2016). A comparative analysis of disaster risk, vulnerability and resilience composite indicators. *PLoS currents*, 8.

Bernhardsdottir, A., Musacchio, G., Ferreira, M., & Falsaperla, S. (2016). Informal education for disaster risk reduction. *Bulletin of Earthquake Engineering*, 14(7), 2105-2116.

Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203.

Bratton, J. (2007). Strategic human resource management. In J. Bratton & J. Gold (Eds.), *Human Resource Management* (pp. 37-71). London: Palgrave Macmillan.

Bratton, J., & Gold, J. (1999). *Human Resource Management Theory and Practice* (Vol. 2). London: Macmillan Press Ltd.

Brewster, C., HoltLarsen, H., & Trompenaars, F. (1992). Human resource management in Europe: evidence from ten countries. *International Journal of Human Resource Management*, 3(3), 409-434.

Budak, G. (2016). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayınları.

Carr, L. J. (1932). Disaster and the sequence-pattern concept of social change. *American journal of sociology*, 38(2), 207-218.

Cook, A. D., & Dorussen, H. (2021). Civil protection and disaster management. In T. Christiansen, E. Kirchner, & S. S. Tan (Eds.), *The European Union's Security Relations with Asian Partners* (pp. 185-207). London: Springer.



Cutler, D. M., & Lleras-Muney, A. (2006). *Education and health: evaluating theories and evidence*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.

Cvetković, V. M., Dragičević, S., Petrović, M., Mijalković, S., Jakovljević, V., & Gačić, J. (2015). Knowledge and perception of secondary school students in Belgrade about earthquakes as natural disasters. *Polish journal of environmental studies*, 24(4), 1553-1561.

De Angelis, E., Durazzi, B., & Mallucci, S. (2000). Farkındalık ve Hazırlık Yoluyla Yangın, Taşkın ve Heyelan Risklerine Karşı Dirençli Topluluklar: AB Sivil Koruma Mekanizması. In *Ready 4 DISasters*. İtaly: Falchi della Rovere.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

Demirci, K., & Özçelik, E. (2021). İzmir Büyükşehir Belediyesi İtfaiye Dairesi Başkanlığının Afetlerde Etkinlik Kapasitesinin Değerlendirilmesi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(59), 221-244.

Dessler, G. (2004). Human resource management. In. New Jersey: Prentice Hall.

Doğan, H. (2019). Afetlerde kurum ve kuruluşlar. In D. N. Özçelik (Ed.), *Afetlerde acil tıp hizmetleri* (Vol. 1, pp. 83-88). Ankara: Türkiye Klinikleri.

Dynes, R. R. (1993). Disaster reduction: The importance of adequate assumptions about social organization. *Sociological spectrum, 13*(1), 175-192.

Ersoy Yılmaz, A. (2021). *Afet Yönetimi I*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.

European Commission. (2024). European Civil Protection and Humanitarian Aid Operations: Work Programmes & Response Decisions. Retrieved from [https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/funding-evaluations/financing-civil-protection/work-programmes-response-decisions\\_en](https://civil-protection-humanitarian-aid.ec.europa.eu/funding-evaluations/financing-civil-protection/work-programmes-response-decisions_en)

European Parliament. (2013). 1313/2013/EU of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 on a Union Civil Protection Mechanism. *Official Journal of the European Union, 347*, 924-947.

Faupel, C. E., & Styles, S. P. (1993). Disaster education, household preparedness, and stress responses following Hurricane Hugo. *Environment and Behavior, 25*(2), 228-249.

Forrester, I. T., Mayaka, P., Brown-Fraser, S., Dawkins, N., Rowell, R., & Sitther, V. (2017). Earthquake Disaster Resilience: A Framework for Sustainable Gardening in Haiti's Vulnerable Population. *Journal of Hunger & Environmental Nutrition, 12*(1), 136-149.

Fung, O. W., Loke, A. Y., & Lai, C. K. (2008). Disaster preparedness among Hong Kong nurses. *Journal of advanced nursing, 62*(6), 698-703.

Gencer, E. (2017). *How to make cities more resilient a handbook for local government leaders*. Cenevre: UNISDR.

Göver, İ. H. (2023). Türkiye ve Japonya'nın deprem gerçekliği: Karşılaştırmalı bir analiz. *Mevzu-Sosyal Bilimler Dergisi*(10), 279-323.

Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of management studies*, 24(5), 503-521.

Günaydın, M., Tatlı, Ö., & Genç, E. E. (2017). Arama kurtarma örgütleri ve UMKE. *Doğal Afetler ve Çevre Dergisi*, 3(1), 56-63.

Gürer, B., Adiloğulları, İ., & Caymaz, E. (2012). Akut gönüllülerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Selçuk Üniversitesi Beden Eğitimi Ve Spor Bilim Dergisi*, 14(2), 290-297.

Haddow, G. D., Bullock, J. A., & Coppola, D. P. (2017). The historical context of emergency management. *Introduction to emergency management*, 3, 1-27.

Hoffmann, R., & Muttarak, R. (2017). Learn from the past, prepare for the future: Impacts of education and experience on disaster preparedness in the Philippines and Thailand. *World Development*, 96, 32-51.

Johnson, V. A., Ronan, K. R., Johnston, D. M., & Peace, R. (2016). Improving the impact and implementation of disaster education: Programs for children through theory-based evaluation. *Risk analysis*, 36(11), 2120-2135.

Karanci, A. N., Aksit, B., & Dirik, G. (2005). Impact of a community disaster awareness training program in Turkey: Does it influence hazard-related cognitions and preparedness behaviors. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 33(3), 243-258.

Karataş, A. (2018). Osmanlı Devleti'nin Anayasal Nitelikli Belgelerinde Demokrasi Söylemlerinin Demokrasi Modelleri Perspektifinden Değerlendirilmesi. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 4(13), 609-624.

Karataş, A. (2019). Kamu çalışanlarının kurumsal sosyal sorumluluk algısının demografik faktörler açısından değerlendirilmesi. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 5(21), 1169-1184.

Karataş, A. (2020a). The comparative analysis of national cyber security policies: United States, United Kingdom and Turkey examples. *Journal of Academic Social Resources*, 5(19), 737-751.

Karataş, A. (2020b). Kamu Liderliği Rollerinin Kamu Personelinin Sanal Kaytarma Davranışları Üzerindeki Etkisi: TRA1 Bölgesinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(38), 134-164.

Karataş, A., & Çolakoğlu, E. (2018). Afganistan İslam Cumhuriyeti'nin Devlet Yapısında Yerel Yönetim Sistemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(2), 367-402.

Karcıoğlu, F., & Serçemeli, C. (2018). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İş Hukukunun Önemi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(60), 965-977.

Kim, M. (2020). Implementation System and Strategic Implications for Disaster Risk Reduction by the United Nations. *Journal of the Korea Convergence Society*, 11(1), 211-219.

Kitamura, Y. (2014). The possibility of holistic safety education in Japan: From the perspective of Education for Sustainable Development (ESD). *International Association of Traffic and Safety Sciences*, 38(1), 40-47.

Küçükşen, M., & Yetkin, O. (2020). Afet Yönetimi ve Yerel Yönetimler. In M. Yaman & E. Çakır (Eds.), *Farklı Boyutları ile Afet Yönetimi* (pp. 143-160). Ankara: Nobel Yayınevi.

Lutz, W., Muttarak, R., & Striessnig, E. (2014). Universal education is key to enhanced climate adaptation. *science*, 346(6213), 1061-1062.

Mangione, G. R., Capuano, N., Orciuoli, F., & Ritrovato, P. (2013). Disaster Education: a narrative-based approach to support learning, motivation and students' engagement. *Journal of e-learning and knowledge society*, 9(2), 129-152.

Maya, İ., & Çalışkan, C. (2016). Dünyada Lisans Derecesi Düzeyinde Afet Eğitimi ve Öğretimi Yapan Programların Değerlendirilmesi ve Türkiye Örneği. *Turkish Studies*, 11(9), 579-604.

McDonald, R. (2003). *Introduction to natural and man-made disasters and their effects on buildings*. London: Routledge.

Mishra, S., & Suar, D. (2012). Effects of anxiety, disaster education, and resources on disaster preparedness behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(5), 1069-1087.

Moore, H. E. (1958). *Tornadoes over Texas: A study of Waco and San Angelo in disaster*. Texas: University of Austin Press.

Muttarak, R., & Lutz, W. (2014). Is education a key to reducing vulnerability to natural disasters and hence unavoidable climate change? *Ecology and Society*, 19(1), 42.

Muttarak, R., & Pothisiri, W. (2013). The role of education on disaster preparedness: case study of 2012 Indian Ocean earthquakes on Thailand's Andaman Coast. *Ecology and Society*, 18(4), 51.

National Governors' Association. (1979). *Comprehensive emergency management: A governor's guide*. Washington DC: Defense Civil Preparedness Agency.

Nielsen, S., & Lidstone, J. (1998). Public education and disaster management: is there any guiding theory? *The Australian Journal of Emergency Management*, 13(3), 14-19.

Nimpuno, K. (1998). *Disaster Management Glossary*. Delft: Disaster and Emergency Reference Center.

O'Keefe, P., Westgate, K., & Wisner, B. (1976). Taking the naturalness out of natural disasters. *Nature*, 260(1), 566-567.

Park, E.-S., & Yoon, D. (2022). The value of NGOs in disaster management and governance in South Korea and Japan. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 69, 102739.

Park, J. H., Park, S. H., & Kim, K. A. (2019). Disaster management and land administration in South Korea: Earthquakes and the real estate market. *Land use policy*, 85, 52-62.

Pearce, L. D. R. (2000). *An integrated approach for community hazard, impact, risk and vulnerability analysis: HIRV*. (PhD), University of British Columbia, Vancouver.

Perry, J., & Mesch, D. J. (1997). Strategic Human Resource Management. In N. M. Ricucci (Ed.), *Public Personel Management; Current Concerns, Future Challanges*. New York: Longman.

Perry Jr, J. B. (1988). Tornadoes over Texas: a study of Waco and San Angelo in disaster and its impact upon the study of disaster. *International Journal of Mass Emergencies & Disasters*, 6(3), 253-281.

Pynes, J. E. (2009). *Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Ronan, K. R., & Towers, B. (2014). Systems education for a sustainable planet: Preparing children for natural disasters. *Systems*, 2(1), 1-23.

Salaman, G., Storey, J., & Billsberry, J. (2005). *Strategic human resource management: Theory and practice*. California: Sage Publications.

Satılmış, S. (2019). *Osmanlı Devleti'nde Afet Yönetimi ve Depremlerin Sosyo-Ekonomik Etkileri*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.

Schroeder, A., Wamsley, G., & Ward, R. (2001). The evolution of emergency management in America: From a painful past to a promising but uncertain future. *Public Administration and Policy*, 93, 357-418.

Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational dynamics*, 21(1), 18-32.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.

Seneviratne, K., Baldry, D., & Pathirage, C. (2010). Disaster knowledge factors in managing disasters successfully. *International Journal of Strategic Property Management*, 14(4), 376-390.

Serçemeli, C. (2019). Birinci İzmir İktisat Kongresinin Çalışma Hayatı ve İş Hukuku Alanındaki Yansımaları. *TURAN-SAM*, 11(44), 307-312.

Shaw, R., Shiwaku Hirohide Kobayashi, K., & Kobayashi, M. (2004). Linking experience, education, perception and earthquake preparedness. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 13(1), 39-49.

Siriwardena, M., Malalgoda, C., Thayaparan, M., Amaratunga, D., & Keraminiyage, K. (2013). Disaster resilient built environment: role of lifelong learning and the implications for higher education. *International Journal of Strategic Property Management*, 17(2), 174-187.

Song, W., Choi, J., Lee, D., & Choi, C. (2019). Development of a customer friendly GIS-based disaster management system in South Korea. *Journal of Distribution Science*, 17(11), 27-34.

Stroh, L. K., & Caligiuri, P. M. (1998). Strategic human resources: a new source for competitive advantage in the global



arena. *International Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-17.

Şengün, H. (2018). Afet yönetiminin kuramsal yapısı ve afet hukuku. In H. Şengün, S. G. Meydan Yıldız, & B. Tercan (Eds.), *Türkiye'nin Afet Yönetimi: Sosyal, Siyasal ve Yönetim Boyutuyla* (pp. 133-160). Ankara: Palme Yayınevi.

T.C. Kalkınma Bakanlığı. (2014). *Onuncu Kalkınma Planı: Afet Yönetiminde Etkinlik Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı.

Tepeler, M. İ., & Daştan, H. (2022). Examining the Risk Behaviors of Individuals with Ultimatum Game within the Framework of House Money Effect. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 12(1), 409-432.

Twigg, J. (2015). *Disaster risk reduction*. London: Overseas Development Institute.

UMKE. (2023). Ulusal Medikal Kurtarma Ekibi: Eğitimler. Retrieved from <https://ashgmafetacildb.saglik.gov.tr/TR-81236/umke-basvuru-kosullari.html>

UN. (2016). *Report of the open-ended intergovernmental expert working group on indicators and terminology relating to disaster risk reduction*: United Nations A/71/644.

UNDRR. (2015). United Nations Office for Disaster Risk Reduction: Sendai framework for disaster risk reduction 2015–2030. Retrieved from <https://www.undrr.org/publication/sendai-framework-disaster-risk-reduction-2015-2030>

Ünal, Y., Işık, E., Şahin, S., & Yeşil, S. T. (2017). Sağlık afet çalışanlarının depremlere ilişkin bireysel hazırlık düzeylerinin değerlendirilmesi: Ulusal Medikal Kurtarma Ekipleri (UMKE) Derneği örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 31(2), 71-80.

Web Japan. (2020). Japonya'da Afet Eğitimi: Çocukların Hayatlarını Korumak İçin Doğal Afetlere Hazırlık. Retrieved from [https://web-japan.org/kidsweb/cool/20/202011\\_disaster-prevention-education\\_en.html](https://web-japan.org/kidsweb/cool/20/202011_disaster-prevention-education_en.html)

WHO. (1998). Disaster Management: Institutional Framework. In *Emergency health training programme for Africa*. Addis Ababa: WHO/EHA/EHTP.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1993). *Strategic human resource management: alternative theoretical frameworks*. Los Angeles, CA: Center for Effective Organizations, Marshall School of Business, University of Southern California.

Yamamoto, A. (2013). Development of disaster nursing in Japan, and trends of disaster nursing in the world. *Japan Journal of Nursing Science*, 10(2), 162-169.

Yaman, F. (2021). *Dünya'da ve Ülkemiz'de Afet ve Acil Durum Yönetimi ve Güncel Yaklaşımlar*. Ankara: Gece Yayıncılık.

Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., & Kole, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance: The

mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 372-381.