

Sosyal Bilimlerde Kuramsal Çerçeveseler ve Metodolojik Tartışmalar

Editör: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ALTINTAŞ



Sosyal Bilimlerde Kuramsal Çerçeveseler ve Metodolojik Tartışmalar

Editör:

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ALTINTAŞ



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şhitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

Sosyal Bilimlerde Kuramsal Çerçevesel ve Metodolojik Tartışmalar

Editor: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ALTINTAŞ

Language: Turkish-English

Publication Date: 2025

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-5757-08-1

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub881>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>. This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Altıntaş, M. (ed) (2025). *Sosyal Bilimlerde Kuramsal Çerçevesel ve Metodolojik Tartışmalar*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub881>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>



Ön Söz

Bu kitap, sosyal ve beşerî bilimlerin farklı disiplinlerinde üretilen kuramsal birikim ile ampirik bulguları, yöntemsel çeşitliliği önceleyen bir düzende bir araya getirmektedir. Amacımız, güncel toplumsal dönüşümleri yalnızca betimlemekle yetinmeyen; aksine, onları açıklayan kuramsal kavrayışları ve bu kavrayışları sınyayan araştırma tasarımlarını “birlikte” tartışmaya açmaktır. Kitaptaki bölümler, örgütsel psikolojiden siyaset teorisine, kültürel mirastan afet yönetimine ve çalışma yaşamı araştırmalarına uzanan geniş bir yelpazede hem nitel hem nicel yaklaşım örnekleri sunmaktadır. Böylece okuyucuya, kuram-yöntem-uygulama üçgeninde karşılaştırmalı bir okuma imkânı sağlanmaktadır.

Birinci eksen, insan odaklı yönetim ve çalışma hayatıdır. İlgili bölüm insan merkezli yönetimin kavramsal temellerini güncel literatürle ilişkilendirir; pandemi dönemindeki uzaktan çalışmayı nitel olarak değerlendirerek algılanan kazanımlar (esneklik, özerklik) ve riskleri (sınır belirsizliği, yalnızlık, tükenmişlik) tematik biçimde özetler. Konaklama sektöründe çalışanlar arası işbirliği ile sürdürülebilirlik ilişkisi ampirik olarak sınanır ve politika/uygulama için kaldıraç noktaları işaretlenir.

İkinci eksen, eleştirel kuram ve siyaset teorisidir. Žižek’in yaklaşımı ile Hardt ve Negri’nin kavramsallaştırmaları karşılaştırmalı-eleştirel bir okumayla ele alınır; çağdaş kapitalizmin öznel, iktidar ve “çokluk” tartışmalarındaki kırılma hatları metinlerarası çözümlemeyle görünür kılınır.

Üçüncü eksen, kültür, mekân ve mirastır. Ahmet Dikmen Evi vakası, mimari mirasın tipoloji, malzeme, kullanım ve kültürel bağlam açısından bütüncül okunmasını savunur; disiplinlerarası yaklaşımın gerekliliğini vurgulayarak kültür politikaları ve yerel yönetime somut öneriler sunar.

Dördüncü eksen, kamu politikası, risk ve dayanıklılıktır. Afet yönetimi bölümü, kurumsal çerçeve ve uygulamayı risk azaltma-hazırlık-müdahale-iyileştirme döngüsünde bütüncül biçimde tartışır; kurumsal koordinasyon, veri temelli karar alma ve toplumsal katılımın kritikliği ile ulusal-yerel kapasite ve çok paydaşlı yönetim için iyileştirme alanlarını vurgular.

Kitabın katkısı üç düzeydedir: Kuramsal olarak farklı paradigmlar arasında diyalog kurarak açıklayıcı kavramsal çerçeveleri görünür kılar; yöntemsel olarak nitel ve niceli tamamlayıcı biçimde konumlandırıp araştırma sorusuna

uygun tasarımı öne çıkarır; uygulamada ise çalışma yaşamı, sürdürülebilirlik, kültürel miras ve afet yönetimi için eyleme dönük çıkarımlar üretir.

Hedef kitle; sosyal ve beşerî bilimlerde lisansüstü öğrenciler, araştırmacılar ve öğretim elemanlarının yanı sıra politika yapıcılar, yerel yöneticiler, sivil toplum temsilcileri ve sektör profesyonelleridir. Okuyucuların kuramsal tartışmaları kendi alanlarına uyarlaması ve sunulan yöntem örnekleriyle güçlü, geçerli, etik araştırma tasarımları geliştirmesi amaçlanır.

Bu derlemenin ortaya çıkmasında emeği geçen tüm bölüm yazarlarına, hakem ve yayınevine teşekkür ederiz. Kitabın, sosyal bilimlerde kuramsal çerçeveler ile metodolojik tartışmalar arasında verimli bir köprü kuracağına ve yeni araştırmalara ilham vereceğine inanıyoruz.

İçindekiler

Ön Söz

iii

Bölüm 1

Küresel Dönüşümde İnsan Odaklı Yönetim ve Örgütsel Psikoloji	1
<i>Ayşe Bostan</i>	

Bölüm 2

Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Durumunda Kalan Çalışanların, Uzaktan Çalışma Modelinin Olumlu ve Olumsuz Yönlerine Dair Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma	21
<i>Birol Altun</i>	

Bölüm 3

Örgütsel Sürdürülebilirlikte Çalışanlar Arası İşbirliği: Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Çalışma	53
<i>Neşe Öner Şeker</i>	

Bölüm 4

Küresel Kapitalizme Karşı Teorik Stratejiler: Žižek'in Politik Yaklaşımı ile Hardt ve Negri'nin Görüşlerinin Analizi	85
<i>İbrahim Mavi</i>	

Bölüm 5

Günümüze Kadar Korunmuş Geleneksel Bir Konut Örneği: Ahmet Dikmen Konutu	111
<i>Uğur Demirbağ</i>	

Bölüm 6

Türkiye’de Afet Yönetimi ve Afet Müdahale Stratejileri	131
--	-----

Yunus Ergün

Ali Şükrü Cihan

Bölüm 7

İşletme Kazançlarının Vergilendirilmesi	167
---	-----

Merve Aksay

Bölüm 8

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Yeşil Dönüşümde İnsan Odaklı Stratejiler	187
--	-----

Emel Burak

Küresel Dönüşümde İnsan Odaklı Yönetim ve Örgütsel Psikoloji

Ayşe Bostan¹

Özet

Bu bölüm, 21. Yüzyılın küresel dönüşüm sürecinde iş dünyasının karşı karşıya kaldığı köklü değişimleri insan odaklı bir yönetim anlayışı çerçevesinde ele almaktadır. Dijitalleşme, yapay zeka, büyük veri ve uzaktan çalışma gibi teknolojik gelişmeler yalnızca iş yapış biçimlerini değil aynı zamanda liderlik tarzlarını, örgütsel yapıları ve çalışan deneyimini de derinlemesine dönüştürmektedir. Bu dönüşümün merkezine insanı yerleştiren yaklaşım, bireylerin psikolojik, kültürel ve sosyal ihtiyaçlarını dikkate alan yeni nesil yönetim paradigmalarının gelişmesini zorunlu kılmaktadır.

İlk olarak, dijitalleşme ve uzaktan çalışma süreçlerinin iş yaşamı üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Devamında kültürel zeka ve küresel takımlarda psikolojik uyum kavramları ele alınarak çok kültürlü ekiplerin etkin yönetimi için bireylerin kültürel farkındalık geliştirmesi gerektiği vurgulanmıştır. Üçüncü olarak dijital liderlik kavramı değerlendirilmiştir.

Bölümün ikinci yarısında küresel dönüşümde örgüt psikolojisi üzerinde durulmuştur. İlk olarak örgütsel ve psikolojik dayanıklılık kavramları, değişken ve krizlerle dolu çağdaş çalışma ortamlarında sürdürülebilir başarı için vazgeçilmez iki unsur olarak sunulmuştur. Son olarak psikolojik güvenlik ve yenilikçilik kültürü konusu ele alınmıştır.

Genel olarak bu bölüm, dijital çağda örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için insanı merkeze alan, kültürel farkındalığı yüksek ve psikolojik güvenliğe dayalı bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiğini güçlü bir biçimde ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, dijital çağın gerektirdiği insan odaklı örgütsel yapılar; teknolojik gelişmelerin yanı sıra psikolojik güven, kültürel zekâ, liderlik duyarlılığı ve dayanıklılık ekseninde bütüncül bir şekilde inşa edilmelidir. Bu bölüm, hem akademik literatüre hem de uygulayıcılara yönelik güçlü bir kuramsal ve pratik çerçeve sunmayı hedeflemektedir.

1 Öğr.Gör.Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, aysebostan@gtu.edu.tr,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7677-5556>.

1. Küresel Dönüşümde İnsan Odaklı Yönetim

21. yüzyılın ikinci çeyreğine yaklaşırken yaşanan küresel dönüşüm, örgüt yapılarının ve yönetim anlayışlarının yeniden tasarlanmasını zorunlu hale getirmektedir. Dijitalleşme, yapay zeka, büyük veri ve uzaktan çalışma gibi gelişmeler yalnızca iş yapış biçimlerini değil aynı zamanda çalışan deneyimini, liderlik anlayışını ve takım dinamiklerini de kökten değiştirmektedir. Bu dönüşümün merkezinde ise “insan” yer almaktadır. Artık yalnızca süreçleri optimize etmek değil bireylerin duygusal, kültürel ve psikolojik ihtiyaçlarını anlamak ve bu anlayışla yönetmek esastır.

Küreselleşen iş dünyasında farklı coğrafyalardan gelen çalışanların bir arada bulunduğu takımlar, kültürel çeşitliliği yönetebilecek donanımda liderlere ve organizasyonel yapılara ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla kültürel zeka sadece bir tercih değil aslında stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Uzaktan çalışmanın yaygınlaşması ile birlikte fiziksel yakınlığın yokluğunda psikolojik güven, aidiyet duygusu ve sosyal bağlar daha kritik bir hale gelmiş; bu sebeple yöneticilerin çalışanlar arasında psikolojik uyum sağlamaları insan odaklı yönetimin temel unsurlarından biri olmuştur.

Bu bölümde, insan odaklı yönetimin küresel dönüşüm bağlamındaki önemine odaklanılacak; dijitalleşme ve uzaktan çalışmanın çalışma yaşamına etkileri, kültürel zekânın çok kültürlü takımlardaki önemi ve psikolojik uyumun küresel takımlarda nasıl sağlanabileceği değerlendirilecektir.

1.1. Dijitalleşme ve Uzaktan Çalışma

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte “dijitalleşme” kavramı iş dünyasında ve akademik çalışmalarda öne çıkan bir olgu haline gelmiştir. İlk kez 1971 yılında kullanılan dijitalleşme ile ilgili birçok tanımlama yapılmış, bu tanımlar genel olarak dijitalleşmenin temeliyle örtüşmektedir (Blengini, 2020; Şükranlı, 2020).

Dijitalleşme, yönetim ve örgüt çalışmaları literatüründe çeşitli boyutlarıyla tanımlanmaktadır. Tilson ve arkadaşları (2010) dijitalleşmeyi, dijital altyapıların ekonomik ve sosyal yapıları dönüştürmedeki rolü bağlamında dijital inovasyonun yayılımını hızlandıran bir değişim süreci olarak açıklamaktadır. Reis ve arkadaşları (2020) bu süreci, analog verilerin dijital dile dönüştürülmesi yoluyla işletmeler ve müşteriler arasındaki etkileşimi artıran, toplumsal ve ekonomik katma değer sağlayan bir yapı olarak değerlendirmektedir. Khin ve Ho (2019) dijitalleşmeyi, dijital teknolojilerin işletmelerin iş modellerini, değer yaratma yöntemlerini ve rekabet stratejilerini dönüştürmesine olanak tanıyan stratejik bir süreç olarak ele almaktadır. Dijitalleşme yalnızca bilgi teknolojilerinin uygulanması

anlamına gelmez, aynı zamanda iş süreçlerinin, organizasyon yapılarının ve değer önerilerinin temel düzeyde yeniden şekillendirilmesini içeren karmaşık bir dönüşümdür; bu sebeple dijitalleşme özel ve profesyonel hayatımızın her alanında olduğundan yöneticiler ve politika yapıcılar için öncelik haline gelmektedir (Legner,2010).

Tüm bu tanımlar doğrultusunda dijitalleşme, sadece analog bilgilerin dijital formata çevrilmesi değil, aynı zamanda bilgi ve iletişim teknolojilerinin rehberliğinde iş süreçlerinin, müşteri ilişkilerinin ve örgütsel yapının stratejik olarak yeniden tasarlanması sürecidir. Bu süreç, teknolojik uyum kadar kültürel, yapısal ve ekonomik adaptasyonu da gerektirir.

Dijitalleşmenin sadece teknolojik değil, aynı zamanda örgütsel ve kültürel dönüşümleri de beraberinde getirmesi, çalışma biçimlerinin yeniden şekillenmesine zemin hazırlamıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi, zaman ve mekân bağımlılığını azaltarak çalışma faaliyetlerinin farklı ortamlarda yürütülebilmesini mümkün kılmıştır. Bu dijital dönüşüm, iş gücünün yönetiminde esnekliğe duyulan ihtiyacı artırmış; özellikle kriz anlarında alternatif çalışma yöntemlerine olan eğilimi tetiklemiştir. Böylece, dijitalleşme süreci yalnızca verimlilik ve hız açısından değil, aynı zamanda insan kaynakları uygulamalarında da esneklik temelinde yeni modellerin ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır. Geleneksel uygulamalar, günümüzün dinamik ve rekabetçi ortamında sürdürülebilirliğini yitirirken, işletmeler daha esnek ve uyarlanabilir yapılar geliştirmeye yönelmişlerdir. Bu dönüşümün iş hukukuna yansması iş ilişkilerinin esneklik kazanması şeklinde olmuştur (Demircioğlu ve Engin, 2002). Esnekleşen çalışma düzeni beraberinde uzaktan çalışma modeli geliştirilmiştir.

Uzaktan çalışma, en genel şekliyle, işin tamamı ya da bir kısmının geleneksel işyeri dışında alternatif bir mekanda yürütülmesini ifade etmektedir (ILO, 2020a). Her ne kadar bu çalışma biçiminin ortaya çıkmasında teknolojik ilerlemelerin baş rol oynadığı düşünülse de aslında kökeni sanayi devriminden daha eskiye dayanan bir uygulamadır. Başlangıçta daha çok evde çalışma biçiminde sınırlı kalan bu model, dijitalleşmenin etkisiyle farklı bir boyut kazanmış ve daha esnek bir yapıya bürünmüştür (Süzek, 2017; Çelik vd., 2019). Uzun bir geçmişe sahip olan bu alternatif istihdam modeli özellikle Covid-19 pandemisinin etkisiyle küresel düzeyde önemli bir ivme kazanmıştır. (Akyiğit, 2021; Akbaş Tuna ve Türkmendağ, 2020).

Son yıllarda hız kazanan dijitalleşme süreci, iş dünyasında yalnızca teknolojik araçların kullanımını artırmakla kalmamış, aynı zamanda örgütsel yapıları, insan kaynakları politikalarını ve istihdam biçimlerini köklü biçimde dönüştürmüştür. Bu dönüşüm, özellikle esneklik kavramını iş yaşamının

merkezine yerleştirmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu olanaklar sayesinde zamana ve mekâna bağımlı olmayan çalışma biçimleri mümkün hâle gelmiş; bu da uzaktan çalışmayı, dijitalleşmenin en somut çıktılarından biri olarak öne çıkarmıştır.

Geleneksel çalışma modelleri, küresel rekabetin ve teknolojik değişimin hızına ayak uydurmakta yetersiz kalırken, dijitalleşme işletmelerin daha esnek, çevik ve sürdürülebilir yapılar kurmasına zemin hazırlamıştır. Özellikle COVID-19 pandemisi, bu geçişi hızlandıran ve dijital çalışma kültürünü zorunlu kılan bir dönüm noktası olmuştur. Bu bağlamda uzaktan çalışma, geçici bir önlem olmaktan çıkarak kalıcı bir iş modeli hâline gelmiş ve modern istihdam anlayışının önemli bir parçası olmuştur.

Araştırmaların bu kapsamda ele alınması, hem dijitalleşmenin kavramsal derinliğini hem de çalışma yaşamı üzerindeki çok boyutlu etkilerini daha iyi kavramamıza olanak tanımaktadır. Örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi, iş hukuku ve teknoloji yönetimi gibi disiplinlerin kesişiminde yer alan bu dönüşüm, yalnızca bugünün değil, geleceğin iş yaşamını şekillendirecek temel dinamiklerden biri olmayı sürdürmektedir.

Bu nedenle, dijitalleşmenin etkilerini sadece teknolojik bir evrim olarak değil, aynı zamanda sosyo-ekonomik bir yeniden yapılanma süreci olarak değerlendirmek gereklidir. İşverenlerin, çalışanların ve politika yapıcılarının bu dönüşümü çok boyutlu ele alarak yeni stratejiler geliştirmesi, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir iş dünyası için temel bir zorunluluk hâline gelmiştir.

Tüm bu değerlendirmeler göstermektedir ki, dijitalleşme ve küresel dönüşüm, yalnızca teknolojik altyapının gelişimiyle sınırlı kalmamakta; bireylerin iş yaşamına bakışını, örgütlerin insanla kurduğu ilişki biçimini ve psikolojik işleyişleri kökten yeniden tanımlamaktadır. Örgütsel psikoloji, bu yeni çağda sadece bireyin iş yerindeki davranışlarını değil, dijital ortamdaki varoluşunu, aidiyetini ve esneklikle şekillenen yeni rollerini de analiz etme sorumluluğu taşımaktadır. Uzaktan çalışma, dijitalleşmenin somut bir çıktısı olarak esneklik, bağımsızlık ve verimlilik vaat ederken, aynı zamanda yeni stres kaynakları, yalnızlık ve tükenmişlik gibi psikolojik zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, örgütsel yapılar, liderlik anlayışları ve iş gücü politikaları; teknolojik gelişmelere uyumlu, psikolojik ihtiyaçlara duyarlı ve sosyo-ekonomik sürdürülebilirliği gözetken bir yaklaşımla yeniden tasarlanmalıdır. Böylece dijitalleşme, insan odaklı, bütüncül ve etik temelli bir dönüşüm sürecine öncülük edebilir.

1.1.1. Vaka Analizi: GitLab

GitLab, tamamen uzaktan çalışan yazılım şirketlerinden biridir ve uzaktan çalışma öncülerindendir. Tüm çalışanları ofis ortamı olmaksızın dünyanın dört bir yanına dağılmış durumdadır. Bu yapı teknolojik bir karar olmanın ötesinde insan odaklı bir yönetim stratejisidir. Şirket, bireylerin coğrafi sınırdan bağımsız olarak en verimli olduğu ortamda çalışması gerektiği fikrini desteklemektedir.

Bu yapıyı uygulama stratejileri olarak asenkron iletişim sistemleri, tüm politika ve kararların kamuya açık bir şekilde açıklandığı şeffaflık kültürü, kültürel adaptasyon rehberleri kullanılmaktadır.

Çalışanlar arasında etkin iş birliği, Covid sonrası birçok şirketin model aldığı öncü bir yapı, çalışan memnuniyeti ve yetenek kazanımında yüksek skorlar bu sistemin çıktıları arasında yer almaktadır.

1.2. Kültürel Zeka ve Küresel Takımlarda Psikolojik Uyum

Çeşitliliğe sahip bir iş gücünün potansiyelinden tam olarak yararlanmak için kültürel zekâya sahip çalışanlara sahip olmak zorunludur (Earley ve Mosakowski, 2004). Kültürel zekâ, küreselleşme bağlamında önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir. Kültürel zeka, farklı kültürel geçmişlere sahip bireylerle uyum sağlama ve etkileşim kurma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Bukhari vd., 2025). Kültürel zekâ, bireylerin kültürel farklılıkları tanıma ve bunlar hakkında bilgi edinme yeteneğini içerir ve kültürlerarası bağlamlara uyum sağlar (Alifuddin ve Widodo, 2022 ; Paiuc, 2021; Sternberg vd., 2021). Kültürel olarak zeki bir kişi, hayatında ve kariyerinde minimum rahatsızlıkla, farklı ülkelerden insanlarla etkileşime girebilir ve alışılmadık ortamlarda etkili bir şekilde hareket edebilir. Kültürel zekâ yalnızca bilişsel bilgiyle sınırlı kalmaz; meta-bilişsel (nasıl düşündüğünüz), bilişsel (ne bildiğiniz), motivasyonel (nasıl hissettiğiniz) ve davranışsal (ne yaptığınız) olmak üzere dört temel bileşenden oluşur (Bratianu et al., 2025). Meta-bilişsel zeka, ev sahibi ülkenin kültürel bilgisini anlamak için kullanılan üst düzey bilişsel süreçlerle ilgilidir. Bireylerin etkileşimler sırasında başkalarının kültürel tercihlerini anlamalarına yardımcı olur. Bilişsel zeka, ev sahibi ülkedeki yasal, sosyal, politik ve ekonomik faktörler de dahil olmak üzere, farklı kültürdeki değerler, normlar ve uygulamalar hakkında açık bilgiye odaklanır. Motivasyonel zeka ise kültürel farklılıkların karakterize ettiği durumlarda yerine getirme isteğini ve bireyin ilgisini kapsar. Davranışsal zeka ise, ev sahibi ülkelerle etkileşim kurarken davranışı uyarlama kapasitesini ifade eder.

Kültürel zeka, farklı kültürel geçmişlere sahip meslektaşlarla etkileşimde güven, yetkinlik ve öz yeterlilik duygusunu geliştirerek çalışan katılımını artırır (Ramalu ve Subramaniam, 2019). Yüksek kültürel zekaya sahip çalışanlar, kültürel farklılıklara uyum sağlama ve kültürler arası etkili iletişim kurma konusunda daha beceriklidir. Bu artan öz güven, kendilerini değerli katılımcılar olarak hissetmelerini sağlayarak iş ve meslektaşlarıyla etkileşimlerini artırır. Araştırmalar, yüksek kültürel zekâya sahip bireylerin farklı bakış açılarını benimseme ve farklı kültürel geçmişlerden gelen katkıları takdir etme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Schalk ve Van der Linden, 2012). Bu kültür, iş birliğini, ekip çalışmasını ve açık iletişimi teşvik ederek çalışanlar arasında psikolojik güvenlik ve aidiyet duygusu yaratır.

Kültürel zekânın örgütler açısından taşıdığı stratejik değer, özellikle **küresel takımlar** söz konusu olduğunda daha da belirginleşmektedir. Farklı kültürlerden bireylerin bir araya geldiği bu takımlar, çeşitliliğin sunduğu yaratıcı potansiyeli barındırırken, uyum ve iş birliği için belirli bir psikolojik altyapıya da ihtiyaç duyar. İşte bu noktada, kültürel zekâ ile birlikte psikolojik uyum kavramı devreye girer. Psikolojik uyum; bireylerin, bulundukları takım içinde kendilerini kabul görmüş, değerli ve güvende hissetmeleri olarak tanımlanabilir. Bu durum, çalışanların özgün kimliklerini koruyarak takım içinde aktif katkı sunmalarına olanak sağlar ve bireysel memnuniyetin yanı sıra kolektif başarıyı da artırır.

Küresel takımlarda psikolojik uyumun sağlanamaması ise, güven eksikliği, iletişim sorunları ve dışlanma hissi gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu durum sadece bireyleri değil, takımın verimliliğini ve iş çıktılarının kalitesini de olumsuz etkiler. Dolayısıyla, yüksek kültürel zekâ yalnızca bireylerin farklılıklarla başa çıkmasına yardımcı olmakla kalmaz; aynı zamanda takım üyeleri arasında ortak bir anlayış zemini oluşturarak uyumlu ve sürdürülebilir takım ilişkilerinin inşasına da katkı sunar.

Son olarak, dijitalleşmenin hız kazandığı hibrit ve uzaktan çalışma ortamlarında, kültürel zekânın ve psikolojik uyumun önemi daha da artmaktadır. Coğrafi sınırların ortadan kalktığı bu yeni çalışma modellerinde, farklı kültürlerden bireyler artık sadece uluslararası görevlendirmelerde değil, gündelik iş süreçlerinde de etkileşim hâlinindedir. Bu nedenle, örgütlerin yalnızca teknik donanımı değil; çalışanların kültürel farkındalığını, empati becerilerini ve davranışsal esnekliğini geliştirecek politikalar üretmesi gerekmektedir. Böylece kültürel çeşitlilik bir engel değil, örgütsel başarıyı artıran bir kaynak hâline gelebilir. Kültürel zekâ, bu sürecin merkezinde yer

olarak, sadece performans değil; aynı zamanda psikolojik güvenlik, aidiyet ve bütünlük duygusu açısından da kritik bir rol oynamaktadır.

1.2.1. Vaka Analizi: Unilever

Unilever, 190'dan fazla ülkede faaliyet gösteren ve çok kültürlü iş gücüne sahip global bir şirkettir. Aynı zamanda kültürel çeşitliliği yönetsel avantaja dönüştürmenin iyi bir örneğidir. Bu kapsamda çalışanlara yönelik programlar, liderlik ve koçluk programları, farklı ülkelerdeki çalışanların ortak projelerde çalışması gibi uygulama stratejileri bulunmaktadır. Şirkette çalışan katılım, yüksek performanslı karma ekipler ve inovasyon çıktılarında artış bu stratejilerin çıktıları arasında yer almaktadır.

1.3. Dijital Liderlik: Küresel Takımlar İçin Dönüştürücü Bir Rol

Dijital dönüşüm insanların çalışma, etkileşim ve düşünme biçimlerini etkilemektedir (Hai vd. 2021). Geleneksel liderlik zihniyeti yaklaşımları, son derece belirsiz ve hızlı değişen iş ortamları çağında yetersiz kalmaktadır (Kane vd. 2019). Dijitalleşme çağında rekabetçi bir şekilde liderlik edebilmek için liderlerin liderlik tarzlarını değiştirmeleri gerekiyor; çünkü günümüzde çoğu kurumsal liderin becerileri güncelliğini yitirmiş durumda ve bu liderler dijital dönüşüm için gereken beceri setine sahip değiller (Ready vd ., 2020). Dolayısıyla, liderler bu değişime hazırlanmalı ve şirketteki herkes için uyumlu bir ortam yaratacak davranışlar geliştirmelidir. Ayrıca, kuruluşlar, yöneticilerin bu ortamda başarılı olmak için ihtiyaç duydukları temel liderlik yeteneklerinin farkında olmalıdır (Cortellazzo vd., 2019).

Dijital liderlik firmaların başarılı dijital dönüşümü için gereklidir ve geleneksel liderlik tarzlarından farklıdır (Erhan vd., 2022). Dijital liderlik, belirli dijital becerilere ve özelliklere sahip bir lideri içerir ve kuruluşların dijital dönüşümünde önemli bir rol oynar (Erhan vd., 2022). Dolayısıyla, bu liderler firmalar için birer güç merkezidir ve mevcut kaynaklarına değer katarlar. Aynı zamanda çalışanları takım halinde öğrenmeye teşvik ederek ve onlara kendilerini geliştirme fırsatları vererek (Kane vd., 2019; Chatterjee vd., 2023) piyasa trendlerini öngörmek ve çalışanları başarılı olmaya hazırlamak için dönüştürücü bir vizyona ve ileriye dönük bir bakış açısına sahiptirler.

Dijital liderlik, organizasyonların dijital dönüşüm süreçlerini yönlendiren, teknolojik bilgi birikimini stratejik öngörüyle birleştiren ve organizasyonel çevikliğe öncülük eden bir liderlik türü olarak tanımlanmaktadır. El Sawy ve arkadaşları (2016), dijital liderliği yalnızca teknolojiyle ilgili becerilere indirgemek yerine, organizasyonel yeniden yapılanma, vizyon belirleme

ve kültürel dönüşüm kapasitesiyle ilişkilendirmektedir. Bu liderlik türü, belirsizlikle başa çıkma, yeniliği teşvik etme ve çalışanların dijital dünyaya uyumunu kolaylaştırma konusunda kritik bir rol üstlenmektedir.

Küresel organizasyonlar hızla değişen çevresel koşullara karşı hızlı adaptasyon geliştirmek zorundadır. Dijital liderler bu noktada değişim yönetiminin merkezinde yer alır. Kane ve arkadaşları (2019), başarılı dijital dönüşüm süreçlerinin arkasında vizyoner dijital liderlerin olduğunu ve bu liderlerin değişim karşısında organizasyonun iç dirençlerini kırabildiğini ortaya koymaktadır. Bu liderlerin çeviklik, inovasyon ve teknolojiye açıklık gibi davranışları, küresel ekiplerde rekabet avantajı sağlar.

Sonuç olarak, dijital liderlik küresel takımların karşı karşıya olduğu teknolojik, kültürel ve yapısal dönüşüm süreçlerinde stratejik bir rehberlik işlevi görmektedir. Belirsizliklerin arttığı dijital çağda, yalnızca teknolojik araçları kullanmak yeterli değildir; bu araçların insan odaklı, katılımcı ve esnek liderlik anlayışlarıyla bütünleştirilmesi gerekmektedir. Dijital liderler, hem örgütsel değişimi yönetme kapasitesiyle hem de kültürel çeşitlilik ve psikolojik güvenlik gibi unsurları bütüncül şekilde ele alma becerileriyle, küresel takımların başarısında belirleyici rol üstlenmektedir.

Bu doğrultuda şu öneriler sunulabilir:

1. Liderlik Gelişim Programları, sadece teknik yetkinlikleri değil; kültürel zekâ, empati, dijital iletişim becerileri ve psikolojik güven inşası gibi unsurları da kapsayacak şekilde yeniden yapılandırılmalıdır.
2. Küresel ve sanal takımlarda görev yapan liderler için dijital liderlik sertifikasyonları ve mentorluk programları teşvik edilmeli, bu liderlerin hibrit ve dağınık yapılarla etkili çalışmaları için destekleyici politikalar geliştirilmelidir.
3. Kurumlar, çalışanların kültürel çeşitlilik içinde uyumlu çalışmasını sağlamak için kültürlerarası eğitimler sunmalı, takım üyeleri arasında ortak değerlerin ve güven ortamının gelişmesine katkı sağlamalıdır.
4. İnsan kaynakları stratejileri, dijitalleşmenin getirdiği esnek çalışma modellerine uygun olarak yeniden ele alınmalı; çalışan deneyimi, psikolojik iyi oluş ve bağlılık konuları önceliklendirilmelidir.

Sonuç olarak, dijital dönüşüm yalnızca teknolojik bir süreç değil; insan, kültür ve liderlik ekseninde yeniden yapılandırılması gereken çok katmanlı bir değişim sürecidir. Bu dönüşümün başarısı ise dijital liderlik anlayışının, küresel vizyonla ve insan odaklı değerlerle birlikte şekillendirilmesine bağlıdır.

1.3.1. Vaka Analizi: Siemens

Siemens, 2016 yılında başlattığı dijital dönüşüm sürecinde yalnızca teknolojik altyapısını değil liderlik anlayışını da yeniden yapılandırdı. Siemens, dijital dönüşüm sürecine çalışanlarının etkin bir şekilde uyum sağlayabilmesi için dijital yetkinlik geliştirme programlarına büyük önem vermektedir. Bu kapsamda, “Leadership Excellence Program” gibi stratejik girişimlerle geleceğin liderlerini yetiştirmeyi hedeflemekte; aynı zamanda veri analitiğini kullanarak yetenek yönetimi ve geliştirme süreçlerini daha verimli ve etkili bir şekilde yürütmektedir.

2. Küresel Dönüşümde Örgüt Psikolojisi

2.1. Örgütsel Dayanıklılık ve Psikolojik Dayanıklılık

Dijitalleşmenin ve küresel dönüşümün şekillendirdiği yeni iş yapıları, yalnızca teknik ve operasyonel değişimlerle sınırlı kalmayıp, çalışanların psikolojik iyi oluş hâlini ve örgütlerin adaptasyon kapasitesini de derinden etkilemektedir. Bu noktada, belirsizliklerle dolu çalışma ortamlarında hem bireysel hem de kurumsal düzeyde güçlü kalabilmenin anahtarı, örgütsel dayanıklılık ve psikolojik dayanıklılık kavramlarında gizlidir. Krizler, teknolojik sıçramalar ve sosyo-kültürel değişimlerin yoğunlaştığı bu çağda, yalnızca dijital altyapı değil, aynı zamanda insanın dayanıklılık kapasitesi de başarıyı belirleyen stratejik bir unsur hâline gelmiştir.

Günümüz organizasyonları, hızla değişen çevresel koşullar, beklenmedik krizler ve artan rekabet baskısı karşısında ayakta kalabilmek ve bu tür zorluklardan en az düzeyde etkilenmek için sürekli bir mücadele içindedir. Aynı zamanda çevresel değişimlere uyum sağlayabilme becerisi de işletmeler için stratejik bir gereklilik hâline gelmiştir. Bu bağlamda, özellikle farklı disiplinlerde uzun süredir ele alınmasına rağmen, yönetim ve işletme alanında yeni bir kavram olan “dayanıklılık” kavramı dikkat çekmektedir (Robb, 2000; Burnard ve Bhamra, 2011; Bhamra vd., 2011). Bir işletmenin yıkıcı bir olaydan ya da büyük ölçekli bir krizden hızlı ve etkili bir şekilde toparlanabilmesi, büyük ölçüde sahip olduğu organizasyonel yapı, operasyonel sistemler ve yönetsel süreçlerin dayanıklılığına bağlıdır (Seville vd., 2008). Bu unsurlar ne kadar güçlü ve esnekse, organizasyonun kriz sonrası yeniden yapılanma ve sürdürülebilirlik şansı da o denli yüksek olacaktır.

Örgütsel dayanıklılık, kurumların karmaşık ve belirsiz ortamlara uyum sağlamalarına, beklenmedik gelişmeler karşısında dirençli kalmalarına ve sürekli gelişimi sürdürebilmelerine olanak tanıyan önemli bir yetkinliktir.

(Xie vd., 2022). Bu kapasite, işletmelerin zorluklar karşısında kendilerini yeniden yapılandırmalarını ve yenilikçi yollarla faaliyetlerini sürdürmelerini mümkün kılar. Aynı zamanda, örgütsel dayanıklılık sosyal, ekonomik ve çevresel sorunlara etkili ve sürdürülebilir çözümler üretme konusunda da kuruluşlara avantaj sağlar (Metcalf ve Benn, 2012).

Örgütsel dayanıklılığın en büyük avantajı, kriz anlarında yalnızca hayatta kalmayı değil, aynı zamanda krizden güçlenerek çıkabilmeyi mümkün kılmasıdır. Bu yetkinlik, organizasyonların stratejik karar alma süreçlerini hızlandırır, belirsizlik altında işlevselliğini koruyarak uzun vadeli başarıyı güvence altına alır. Aynı zamanda örgüt içi güven, iş birliği ve öğrenme kültürünü teşvik ederek değişim yönetimini de kolaylaştırır. Dayanıklı organizasyonlar, çevresel tehditleri sadece pasif bir şekilde karşılamakla kalmaz; bu tehditleri fırsata dönüştürebilecek çeviklikte davranırlar. Bu özellik, özellikle dijitalleşmenin hızlandığı dönüşüm süreçlerinde, kurumlara rekabet avantajı sağlar. Ancak, örgütsel dayanıklılığı sürdürülebilir kılmak için yalnızca sistemsel ve yapısal düzeyde değişiklikler yeterli değildir; bireylerin de benzer bir psikolojik dayanıklılık sergileyebilmeleri kritik önemdedir.

Bu bağlamda, örgütlerin kolektif esnekliklerinin temelinde, çalışanların bireysel düzeyde geliştirdikleri psikolojik dayanıklılık yer almaktadır. Dayanıklılık, bireyin yalnızca zorluklar, stres, çatışmalar ve başarısızlıklar karşısında toparlanabilme yeteneğini değil; aynı zamanda olumlu gelişmelere, değişime ve artan sorumluluklara uyum sağlama becerisini de kapsar (Luthans, 2002). Psikolojik dayanıklılık, bireyin stres, baskı, belirsizlik ve zorluklarla karşılaştığında duygusal, bilişsel ve davranışsal yönden dayanıklı kalabilmesini ifade eder. Örgütler ne kadar gelişmiş sistemlere sahip olursa olsun, bu sistemleri işletecek olan bireylerin zihinsel dayanıklılığı zayıfsa, sürdürülebilir başarı elde etmek mümkün değildir. Psikolojik dayanıklılığı yüksek bireyler, travmatik olaylar, hastalıklar veya yoğun stres durumlarıyla karşılaştıklarında bu durumları kısa sürede geride bırakma eğilimindedir (Wilks, 2008). Dijitalleşmenin yarattığı hız, sürekli değişim ve pandemi sonrası çalışma biçimlerinin getirdiği izolasyon gibi koşullar altında, çalışanların içsel güç kaynaklarına dayanarak pozitif tutum sergilemeleri; zorlukları öğrenme fırsatına çevirebilmeleri, hem bireysel iyilik hâli hem de kurumsal direnç açısından vazgeçilmez hâle gelmiştir.

Dayanıklılığın gelişmesi, bireyin kendi güçlü yönlerini ve becerilerini tanımasının yanı sıra sosyal destek kaynaklarını etkili bir biçimde değerlendirmesiyle yakından ilişkilidir. Bu gelişim süreci genellikle, zorlukların ortaya çıkmadan önce öngörülmesini ve bu engellerle başa

çıkma için önleyici stratejiler geliştirilmesini içerir. Ayrıca bireylerin, stresli durumlarda ilk olarak verdikleri düşünsel ve duygusal tepkileri fark etmeleri ve bu farkındalıkla birlikte dikkatlerini daha esnek, çözüm odaklı düşüncelere yönlendirmeleri de psikolojik dayanıklılığı besleyen temel mekanizmalardandır. Bu süreçte, mevcut kaynakların farkına varmak ve alternatif çözüm yollarını değerlendirmek, bireyin güçlenerek devam etmesini sağlayan önemli bir adımdır (Luthans vd., 2006).

Küresel dönüşümün hız kazandığı, belirsizliklerin kalıcı hâle geldiği ve dijitalleşmenin iş yaşamını derinden şekillendirdiği günümüzde, örgütsel ve bireysel düzeyde dayanıklılık, sürdürülebilir başarı için vazgeçilmez stratejik bir unsur hâline gelmiştir. Artık yalnızca teknolojik altyapıya yatırım yapmak yeterli değildir; çalışanların psikolojik sağlamlığına, esnekliklerine ve değişen koşullara uyum kapasitelerine de aynı derecede önem verilmelidir. Örgütsel dayanıklılık, kurumların krizlere karşı direnç geliştirerek varlığını sürdürebilmesini sağlarken; psikolojik dayanıklılık ise bireylerin içsel dengesini korumasına ve performansını yüksek tutmasına olanak tanımaktadır. Bu iki kavramın birlikte değerlendirilmesi, sadece bugünün sorunlarını aşmakla kalmayıp, geleceğin iş dünyasında daha dirençli, daha duyarlı ve daha insani yapıların kurulması açısından da büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla, çağdaş liderlerin ve politika geliştiricilerin bu iki dayanıklılık biçimini stratejik bir öncelik olarak görmeleri ve bütüncül yaklaşımlar geliştirmeleri, küresel dönüşümün gerektirdiği yeni organizasyonel zihniyetin temel taşlarından biri olacaktır.

2.1.1. Vaka Analizi: Airbnb

Airbnb, Covid pandemisi sırasında rezervasyonların %80 oranında düşmesi sonucu büyük bir krizle karşı karşıya kalmıştır. Ancak şirketin gösterdiği örgütsel dayanıklılık bu süreci fırsata çevirerek yeniden büyümeyi sağladı. Şirket kriz anında şeffaf iletişim, çalışanlara iş bulma rehberliği, uzun süreli konaklama ve online deneyimler segmentine geçiş stratejileri uygulamıştır. Örnek gösterilen bir “insan odaklı kriz yönetimi modeli” geliştirmiştir ve başarılı olmuştur.

2.2. Psikolojik Güvenlik ve Yenilikçilik Kültürü

Günümüzün hızla değişen, yüksek rekabetin hüküm sürdüğü piyasa koşullarında örgütlerin başarısı, büyük ölçüde inovasyon yeteneklerine bağlı hale gelmiştir. Inovasyon yalnızca teknolojik ilerlemelerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgütün temel kaynaklarından biri olan insan unsurunun yaratıcı katkılarıyla beslenmektedir. Bu bağlamda, çalışanların yenilikçi fikirler geliştirmesini teşvik eden bir kültür inşa etmek, sürdürülebilir

kalkınmanın temel taşlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Zhang vd., 2020).

Yenilikçilik kültürü, örgütlerin değişime açık, öğrenmeye istekli ve yaratıcı düşünceye değer veren bir yapıya sahip olmalarını ifade eder. Bu kültür, yalnızca teknolojik gelişmelerin benimsenmesini değil, aynı zamanda çalışanların yeni fikirler üretmesini, risk almasını ve geleneksel yaklaşımları sorgulamasını teşvik eder (Martins ve Terblanche, 2003). İnovatif bir kültürün kök salabilmesi için, bireysel yaratıcılığın desteklendiği, başarısızlıkların öğrenme fırsatı olarak görüldüğü ve hiyerarşik engellerin minimumda tutulduğu bir ortam gereklidir (Amabile, 1996; Cameron, 2011). Bu tür bir kültür, çalışanların kendilerini değerli ve yetkin hissetmelerini sağlayarak örgüte olan bağlılıklarını artırır ve yenilikçi çabalarını destekler. Ayrıca, bilgi paylaşımı ve disiplinlerarası iş birliği gibi kolektif öğrenme süreçlerini teşvik ederek, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde yaratıcılığı güçlendirir (Barsh vd., 2008). Yenilikçilik kültürü, örgütlerin yalnızca mevcut problemleri çözmesini değil, aynı zamanda gelecekteki fırsatları öngörmesini ve proaktif stratejiler geliştirmesini mümkün kılar (Schein, 2010; Büschgens vd., 2013).

Yenilikçiliği besleyen temel dinamiklerden biri, örgüt içerisinde hâkim olan psikolojik güvenlik ortamıdır. Sosyal Değişim Teorisi çerçevesinde, çalışanların olumlu duygusal deneyimlere sahip olduğu bir ortam, psikolojik güvenliği destekleyerek bireylerin açık iletişim kurmalarını, yaratıcı düşüncelerini ifade etmelerini ve hata yapma korkusu yaşamadan risk almalarını mümkün kılar (Amabile, 2018; Zhang & Bartol, 2010). Böyle bir ortam, yalnızca bireyleri güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda yenilikçi faaliyetlere katılımı da doğrudan teşvik eder.

Psikolojik güvenlik, bireylerin kendilerini özgürce ifade edebildiği, olumsuz yargılanma ya da dışlanma korkusu taşımadan kişilerarası riskleri alabileceklerini hissettikleri bir durum olarak tanımlanır (Edmondson vd., 2016). Bu güvenli iklim, hataların açıkça tartışılabildiği ve öğrenme fırsatlarına dönüştürülebildiği bir kültürün gelişmesine olanak sağlar. Böylece çalışanlar yalnızca bireysel gelişimlerini desteklemekle kalmaz, aynı zamanda işbirliğine dayalı bir takım kültürü içinde daha verimli sonuçlara ulaşabilirler (Roussin vd., 2018; Madsgaard & Svelling, 2025).

İşyerlerinde psikolojik güvenliğin sağlanması, çalışanların yaratıcı riskler almalarını kolaylaştırarak, problem çözme becerilerini geliştirmelerine ve yaratıcı projelere daha etkin katılım göstermelerine olanak tanır (Kahn, 1990). Bu nedenle, lider konumundaki bireylerin örgüt içinde psikolojik olarak güvenli bir atmosfer oluşturması kritik öneme sahiptir. Ancak bu

güvenli ortamın sürekliliği, sadece lider davranışlarıyla sınırlı olmayıp, aynı zamanda kurumsal kültürün niteliğiyle de doğrudan ilişkilidir.

Örgüt kültürü, yalnızca bir davranış biçimi değil, aynı zamanda örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bir yapı taşıdır (Barney, 1991; Denison, 1990). Büschgens vd. (2013), örgüt kültürünü yenilikçiliğin gerçekleşebileceği bir zemin olarak tanımlar. Bu bağlamda, yenilikçiliğe

elverişli bir kültürel yapıya sahip olan kurumlar; çalışan bağlılığını ve proaktif davranışları teşvik edebilir, bilgi paylaşımını ve sürekli öğrenmeyi destekleyebilir, ekipler arası iş birliğini güçlendirebilir, yeni bilgi ve becerilerin yayılmasını hızlandırabilir, projelerin başarı oranlarını artırabilir ve nihayetinde örgütsel performansı anlamlı ölçüde iyileştirebilir. Ayrıca, olumlu bir örgütsel kültür geçmişine sahip olmak, çalışanların inovasyonla ilgili belirsizlikleri ve başarısızlık korkularını azaltmasında da etkili olabilir.

2.2.1. Vaka Analizi: Google

Google'ın gerçekleştirdiği "Project Aristotle" adlı araştırmada, yüksek performanslı ekiplerin en belirleyici özelliğinin psikolojik güvenlik olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik güvenliği yüksek bir ekipte, takım üyeleri diğer üyelerin yanında risk alma konusunda kendilerini güvende hissederler. Ekip üyelerinin fikirlerini özgürce ifade edebildiği, hata yapma korkusu yaşamadan katkıda bulunabildiği ortamlar, yaratıcılığı ve yenilikçi düşünciyi önemli ölçüde artırmıştır. Elde edilen bu sonuçlar neticesinde Google, ekip liderlerine psikolojik güvenlik oluşturma konusunda özel eğitimler vererek, çalışanlarının daha fazla risk almasını ve yenilikçi fikir paylaşımında bulunmasını desteklemiştir (Duhigg, 2016).

3. Sonuç

Küresel dönüşüm yalnızca teknolojik bir değişim süreci değil aynı zamanda örgütlerin bireylerle kurduğu ilişkiyi, liderlik tarzlarını, çalışma kültürlerini ve psikolojik süreçlerini de derinden dönüştüren çok boyutlu bir evrimdir. Dijitalleşme, uzaktan çalışma, kültürel çeşitlilik ve belirsizlik ortamlarında var olma gibi olgular artık örgütlerin rekabet gücünü yalnızca finansal veya yapısal kaynaklara değil insan odaklı strateji yetkinliklerine de dayandırmaktadır. Bu kapsamda organizasyonların sürdürülebilir başarıya ulaşabilmeleri için yalnızca teknolojik altyapıyı değil, çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını, kültürel zekalarını, liderlik kapasitelerini ve inovatif potansiyellerini geliştirmeleri hayati bir önem taşımaktadır.

Bu bölümde ele alınan kavramsal ve uygulamalı çerçeveye göre;

Dijitalleşme, esnek ve yer bağımsız çalışma modellerini beraberinde getirirken, örgütsel psikolojiyi yeni bir eksenle yeniden tanımlamaktadır.

Kültürel zekâ, çeşitlilik barındıran küresel takımlarda hem psikolojik uyumu hem de performans sürekliliğini sağlayan stratejik bir araçtır.

Dijital liderlik, sadece teknolojik bilgi değil; aynı zamanda empati, kültürel duyarlılık ve güven inşa edebilme kapasitesiyle şekillenen bütüncül bir liderlik anlayışını temsil etmektedir.

Örgütsel ve psikolojik dayanıklılık, belirsizlik çağında ayakta kalabilen, uyum sağlayabilen ve krizlerden güçlenerek çıkabilen yapıların temelidir.

Psikolojik güvenlik, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildiği, yenilikçiliğin ve yaratıcı katılımın gelişebildiği güvenli çalışma ortamlarının inşasında kritik bir rol oynamaktadır.

Bu kapsamda, çağdaş örgütlerin ve liderlerin aşağıdaki stratejik öneriler doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir:

- **İnsan Odaklı Dijital Dönüşüm Planları Geliştirin**

Dijitalleşme süreçlerinde yalnızca teknolojik çözümler değil; çalışanların duygusal, zihinsel ve sosyal ihtiyaçları da dikkate alınmalıdır. Dijital iş modelleri insan merkezli yaklaşımlar çerçevesinde yapılandırılmalıdır.

- **Kültürel Zekâ ve Psikolojik Uyum Eğitimleri Sunun**

Çok kültürlü takımlarda etkili çalışmayı desteklemek amacıyla kültürlerarası iletişim, empati, önyargı farkındalığı ve davranışsal esneklik temelli programlar düzenlenmelidir.

- **Dijital Liderlik Yetkinliklerini Geliştirin**

Liderlik gelişim programları, dijital becerilerin yanı sıra vizyoner düşünme, belirsizlik yönetimi, psikolojik güven inşası ve kültürel duyarlılık gibi insani yönleri kapsayacak şekilde yeniden tasarlanmalıdır.

- **Psikolojik Güvenlik Kültürünü Kurumsallaştırın**

İnovatif fikirlerin gelişebilmesi için açık iletişimi, hatalardan öğrenmeyi ve risk almayı teşvik eden güvenli bir örgüt kültürü tesis edilmelidir. Liderler bu ortamı bizzat modellemelidir.

- **Dayanıklılık Temelli İnsan Kaynakları Politikaları Uygulayın**

Çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını artırmak amacıyla stres yönetimi, destekleyici liderlik, esnek çalışma saatleri ve sosyal destek sistemleri oluşturulmalıdır.

- **Esnek ve Kapsayıcı Çalışma Modellerini Yaygınlaştırın**

Uzaktan çalışma, hibrit sistemler ve proje bazlı istihdam gibi modeller, yalnızca verimliliği değil aynı zamanda çalışan deneyimini artıracak şekilde insan odaklı yaklaşımla kurgulanmalıdır.

Küresel dönüşüm çağında örgütsel ve yönetsel başarı, insanı merkeze alan, kültürel farkındalığı yüksek, dijital çağın gereklerine uygun ancak empati ile beslenen liderlik ve yönetim anlayışlarıyla mümkündür. Bu dönüşümün liderleri; teknolojiyi değil insanı anlayan, süreçleri değil anlamı yöneten bireyler olacaktır.

Kaynaklar

1. Akyiğit, E. (2021). Bireysel İş Hukuku Ders Kitabı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
2. Alifuddin, M., & Widodo, W. (2022). How is cultural intelligence related to human behavior?. *Journal of Intelligence*, 10(1), 3.
3. Amabile, T. M. (2018). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Routledge.
4. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
5. Barsh, J., Capozzi, M. M., & Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *McKinsey Quarterly*, 1, 36.
6. Bhamra, R., Dani, S., ve Burnard, K. (2011). Resilience: The Concept, A Literature Review And Future Directions. *International Journal Of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
7. Bratianu, C., Paiuc, D., & Brancu, L. (2025). Exploring the connections between DNA, cultural intelligence and knowledge dynamics in multicultural business environments. *Business Process Management Journal*.
8. Bukhari, S., Abas, B., Farrukh, M., & Zargar, S. M. (2025). Innovative horizons: the role of cultural intelligence in encouraging constructive deviance and the mediating role of employee engagement in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(3), 1133-1149.
9. Burnard, K., ve Bhamra, R. (2011). Organisational Resilience: Development Of A Conceptual Framework For Organisational Responses. *International Journal Of Production Research*, 49(18), 5581-5599.
10. Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizing for radical innovation—A multi-level behavioral approach. *The Journal of High Technology Management Research*, 24(2), 138-152.
11. Cameron, K. S. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework.
12. Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334.
13. Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*, 10, 1938.
14. Çelik, N., Caniklioğlu, N., Canbolat, T., & Özkaraca, E. (2019). İş Hukuku Dersleri, 32. Bası, Beta Yayıncılık, İstanbul.
15. Demircioğlu, M., & Engin, M. Dünyada Ve Türkiye’de Esnek Çalışma, İstanbul Ticaret Odası Yayını, İstanbul 2002. *Esnek Çalışma*.
16. Denison, D. (1990). Corporate culture and organizational. New York: Wiley. Dike, P.(2013). The impact of workplace diversity on organizations.

- Dobbin, F., & Jung, J.(2010). Corporate board gender diversity and stock performance: The competence gap or institutional investor bias. *NCL Rev*, 89, 809.
17. Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*, 26(2016), 2016.
 18. Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard business review*, 82(10), 139-146.
 19. Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S., & Weiner, J. (2016). Understanding psychological safety in health care and education organizations: a comparative perspective. *Research in Human Development*, 13(1), 65-83.
 20. El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141-166.
 21. Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543.
 22. Hai, T. N., Van, Q. N., & Thi Tuyet, M. N. (2021). Digital transformation: Opportunities and challenges for leaders in the emerging countries in response to COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1), 21-36.
 23. ILO (2020a). COVID-19: Guidance for Labour Statistics Data Collection: Defining and Measuring Remote Work, Telework, Work at Home and Home-Based Work. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/dgreports/---stat/documents/publication/wcms_747075.pdf]. (Erişim: 17.07.2025).
 24. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
 25. Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is (n't) different. *MIT Sloan management review*, 60(3), 34-39.
 26. Khin, S., & Ho, T. C. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International journal of innovation science*, 11(2), 177-195.
 27. Lanza Blengini, M. V. (2020). Explorative case study on the digital transformation of Austrian SMEs with digitalization in place, with a focus on their organizational culture/submitted by Maria Victoria Lanza Blengini.
 28. Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., ... & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, 59(4), 301-308.
 29. Luthans, F. (2002a). "Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths". *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.

30. Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M., Combs, G.M. (2006). "Psychological capital development: toward a micro-intervention", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27 No. 3, 387-393.
31. Madsgaard, A., & Svellingen, A. (2025). The benefits and boundaries of psychological safety in simulation-based education: an integrative review. *BMC nursing*, 24(1), 922.
32. Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64-74.
33. Metcalf, L., & Benn, S. (2012). The corporation is ailing social technology: Creating a 'fit for purpose' design for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 195-210.
34. Paiuc, D. (2021). Cultural intelligence as a main competency for multinational leadership and global management. In *Proceedings of Strategica-International Academic Conference* (pp. 1079-1089).
35. Ramalu, S. S., & Subramaniam, C. (2019). Cultural intelligence and work engagement of expatriate academics: The role of psychological needs satisfaction. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(1), 7-26.
36. Ready, D. A., Cohen, C., Kiron, D., & Pring, B. (2020). The new leadership playbook for the digital age. *MIT Sloan Management Review*, 1-18.
37. Reis, J., Amorim, M., Melão, N., Cohen, Y., & Rodrigues, M. (2020). Digitalization: A literature review and research agenda. In *International Joint conference on industrial engineering and operations management* (pp. 443-456). Springer, Cham.
38. Robb, D. (2000). Building resilient organizations resilient organizations actively build and integrate performance and adaptive skills. *Od Practitioner*, 32(3), 27-32.
39. Roussin, C. J., Larraz, E., Jamieson, K., & Maestre, J. M. (2018). Psychological safety, self-efficacy, and speaking up in interprofessional health care simulation. *Clinical Simulation in Nursing*, 17, 38-46.
40. Schalk, R., & Van der Linden, K. (2012). The influence of cultural intelligence of the supervisor and the cultural similarity between supervisor and employee on employee engagement. *Management Today*, 29(1), 63-66.
41. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
42. Seville, E., Brunsdon, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S., ve Vargo, J. (2008). Organisational resilience: Researching the reality of New Zealand organisations. *Journal of business continuity ve emergency planning*, 2(3), 258-266.

43. Sternberg, R. J., Wong, C. H., & Kreisel, A. P. (2021). Understanding and assessing cultural intelligence: maximum-performance and typical-performance approaches. *Journal of Intelligence*, 9(3), 45.
44. Süzek, S. (2017). İş Hukuku. İstanbul: Beta Yayıncılık.
45. Şükranlı, D. (2020). The effect of company's level of digitalization on employee satisfaction and productivity. *Bahçeşehir University, Master's Thesis*.
46. Tilson, D., Lyytinen, K., & Sørensen, C. (2010). Research commentary—Digital infrastructures: The missing IS research agenda. *Information systems research*, 21(4), 748-759.
47. Tuna, A. A., & Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260.
48. Wilks, S. E. (2008). Resilience amid academic stress: The moderating impact of social support among social work students. *Advances in social work*, 9(2), 106-125.
49. Xie, X., Wu, Y., Palacios-Marqués, D., & Ribeiro-Navarrete, S. (2022). Business networks and organizational resilience capacity in the digital age during COVID-19: A perspective utilizing organizational information processing theory. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121548.
50. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.

Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Durumunda Kalan Çalışanların, Uzaktan Çalışma Modelinin Olumlu ve Olumsuz Yönlerine Dair Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma 8

Birol Altun¹

Özet

Bu çalışmanın amacı yakın dönemde yaşanan bir sağlık krizi olan pandeminin etkisi ile yaygınlaşan uzaktan çalışmanın çalışanlar açısından olumlu ve olumsuz yönlerini ortaya koymaktır. Ofislerden yürütülen standart çalışma modelinde olduğu gibi çalışanlar açısından uzaktan çalışma modelinde de olumlu ve olumsuz yönler bulunmaktadır. Araştırma da elde edilen veriler aynı durumun uzaktan çalışma modelinde de olduğunu göstermektedir. Uzaktan çalışma modeli pandemi ile ortaya çıkmış bir çalışma modeli değildir. 1970 'li yıllarda meydana gelen işgücü piyasalarındaki esnekleşme ile birlikte o tarihten itibaren özellikle gelişmiş ülkelerde yaygınlık göstermeye başlamıştır. Bu dönemlerde Dördüncü Sanayi Devrimi'ndeki gelişmelere bağlı olarak teknolojik alanda ilerlemeler sağlanmıştır. Zamanla dijitalleşme yaygınlaşmıştır. Bu gelişmeler çerçevesinde özellikle hizmet sektöründeki işler uzaktan yapılmaya başlanmıştır. Covid-19 pandemisi döneminde salgının yayılmasını önlemek amacıyla alınan karantina ve kapanma önlemleri çerçevesinde tüm dünya da uzaktan yapılabilecek işler uzaktan yapılmaya başlanmıştır. Pandemiden dolayı da işler uzaktan çalışma modelinin bir biçimi olan çalışanların evlerinden gerçekleştirilmiştir. Ülkemizde pandemi öncesi çok sınırlı olan bu model büyük yaygınlık göstermiştir. Birçok sektörde (üretim, tarım) uygulama bulamayan uzaktan çalışma, özellikle hizmet sektöründe çok yaygınlaşmıştır. Bu nedenle bu araştırma, ülkemizde pandemiye karşı alınan önlemler nedeniyle yaygınlaşan uzaktan çalışma modelinin ülkemizdeki çalışma hayatına etkisini araştıracaktır. Katılımcıların ilk kez deneyimledikleri bu konuya ilişkin algıları, deneyimleri ve bu duruma

1 Dr., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
ORCID: 0000-0002-9452-2752, E-mail: altunbirol38@gmail.com

yönelik tutumları nitel araştırma yöntemi ile ayrıntılı olarak incelenmiştir. Araştırma, 27 örneklemden ve 33 yarı yapılandırılmış açık uçlu sorudan oluşan bir metinle yürütülmüştür. Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem grubu kartopu yöntemi ile belirlenmiştir. Örneklem grubundan elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuştur. Uzaktan çalışma modelinin salgından korunma, çalışma esnekliği, çalışan özerkliği ve istihdama olumlu etkileri gibi bulgulara ulaşılmıştır. Ayrıca sosyal izolasyon, uzun süre çalışma, ergonomi sorunları ve iletişim problemleri gibi bulgular tespit edilmiştir. Yapmış olduğumuz nitel çalışma çok geniş kapsamlı olup bu çalışmamızda uzaktan çalışma yapan katılımcıların modelle ilgili geliştirdikleri olumlu ve olumsuz görüşlerine yer verilecektir. Katılımcıların görüşleri çerçevesinde kodlamalar yapılmış ve katılımcı görüşlerine yer verilmiştir.

1.GİRİŞ

2019 yılı Aralık ayında Çin'in Wuhan eyaletinde ortaya çıkan ve kısa süre içerisinde tüm dünyayı saran Covid-19, Dünya Sağlık Örgütü tarafından 11 Mart 2020 tarihinde pandemi (salgın hastalık) olarak ilan edilmiştir. Pandeminin kaynağı konusunda ülkeler birbirlerini suçlamışlardır fakat nedeni tam olarak anlaşılamamıştır. İlk zamanlarda nasıl yayıldığı da tam olarak anlaşılamamıştır. Yapılan araştırmalarla salgının hava yoluyla yayıldığı tespit edilmiştir. Bu duruma bağlı olarak da dünya genelinde karantina ve kapanma önlemleri uygulanmıştır. Dünya üzerinde hareketlilik sınırlandırılmaya çalışılmıştır (Who, 2020). Pandemi değişik mutasyonlara uğrayarak etkinliğini Mart 2022 yılına kadar sürdürmüştür. Aşılama ve karantina önlemleri sona erme sürecini hızlandırmıştır. WHO/DSÖ'nün verilerine göre, küresel olarak Ağustos 2025 tarihinde WHO/DSÖ'ne bildirilen 7.100.621 ölüm vakası ile birlikte 778.537.973 onaylanmış Covid-19 vakası meydana gelmiştir. Ağustos 2025 tarihli kayıtlara göre dünya genelinde toplam 13.642.098.070 doz aşı yapılmıştır (Who, 2025). Hükümetlerin aldığı önlemler ve geliştirilen birçok aşı ve yaygın aşılama pandeminin sönümlenmesine neden olmuştur.

Pandemi dünyada birden fazla ülkede veya kıtada, çok geniş bir alanda yayılan ve etkisini gösteren salgın hastalıklara verilen genel isimdir. WHO/DSÖ'nün tanımlamasına göre, bir hastalığın pandemi olabilmesi için genel ifadelerle üç kriter aranmaktadır. Bunlar arasında; yeni bir virüs veya mutasyona uğramış bir etken olması, insanlara kolayca geçebilmesi, insandan insana kolay ve sürekli bir şekilde bulaşması olarak sayılabilir. (Who, 2020). WHO/DSÖ Başkanı Tedros Adhanom Ghebreyesus, 31 Aralık 2019 tarihinde Covid-19 kodlamasının açılımını; “korona” için “CO”, “virüs” için “VI”, “hastalık” için “D” şeklinde tanımlamıştır. 19 ise yılı ifade etmektedir.

Böyle bir isim, belirli bir bölgeyi, hayvan türlerini veya insanı damgalamaktan kaçınmak için seçilmiştir (Who, 2019).

Pandemi ile mücadele kapsamında ülkeler tarafından karantina ve kapanma önlemleri uygulanmaya başlanmıştır. İşgücü piyasalarında işlerin yürütülmesi için dünyada ve ülkemizde, esnek çalışma modellerinden olan uzaktan çalışma modeline geçilmiştir. Uzaktan çalışma modeli hem kamu sektöründe hem de özel sektörde uygulanmıştır. Dördüncü sanayi devrimi ile gelişen teknolojik ve dijital ilerlemeler uygulamayı kolaylaştırmaktadır. Özellikle pandemi öncesinde gelişmiş ülke iş piyasalarında yaygınlaşan uzaktan çalışma modeli bu dönemde tüm dünya ülkeleri işgücü piyasalarında uygulanmaya başlamıştır. Bu dönemde uzaktan çalışma oranları hizmet sektörünün yaygın olduğu gelişmiş ülkelerde %45 oranlarına ulaşmaktadır (Eurofound, 2020). Ülkemizde bu dönemde yapılan çalışmalar göstermiştir ki bu oran %35 seviyelerine ulaşmaktadır. Pandemi sonrası yapılan çalışmalarda pandemi bitimiyle bu modelin uygulanmasının oranlarının düşmesine rağmen yaklaşık %17 oranında uygulanmaya devam edeceği vurgulanmaktadır (Eurofound, 2020).

Araştırmanın konusu Covid 19 Pandemisi süresince çalışma hayatında yaşanan zorunlu nitelikteki dönüşümlerden biri olan uzaktan çalışma modelidir. Çalışma ile pandemi süresince uzaktan çalışma modeli ile çalışanların, çalışma deneyimlerinin ortaya konulması hedeflenmektedir. Bu çalışmanın amacı yakın tarihli bir sağlık krizi olan pandemi nedeniyle ilk defa ve zorunlu olarak uzaktan çalışmak durumunda olan çalışanların bu dönemde yaşadıkları deneyimleri ve modeli nasıl anlamlandırdıklarını ortaya koymaktır. Ayrıca uzaktan çalışma modelinin çalışanlar açısından olumlu ve olumsuz yönlerini belirlemek, uygulama sırasında yaşanan sorunları ele alıp, bu konuda yapılan tartışmalara değinerek ileride yapılması gereken düzenlemelere yol göstermek amaçlanmaktadır. Daha açıklayıcı olması açısından bir kaç araştırma sorusu belirlenmiştir. *“Uzaktan çalışanların algıladıkları olumluluklar nelerdir? “Uzaktan çalışanların algıladıkları olumsuzluklar nelerdir? “Olumlu ve olumsuz algılar çalışmalarını etkilemekte midir?* Bu çalışma pandemi nedeniyle de olsa çalışma hayatlarında ilk defa uzaktan çalışma modelinin deneyimleyen kişilerin deneyimlerine yer vermesi açısından önemlidir. Bu kişilerle bu türden çalışma yapılması literatüre katkı sunmaktadır.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışma modeli işgücü piyasalarındaki esnekleşme ve pandeminin etkisi ile yaygın hale gelmiştir. Özellikle pandeminin işgücü piyasalarında yarattığı etkiyi azaltmada uzaktan çalışma modeli etkili olmaktadır. Uzaktan çalışma esnek çalışma modellerinden birisidir. Uzaktan çalışma işveren tarafından oluşturulan mekânın dışında, çalışanın evinden ya da farklı mekânlardan (uydu ofis) çalışmanın yürütülmesidir. Çalışan bilgi işlem aletlerinin verdiği imkân sayesinde işyeri ile bağlantılı kalabilmekte ve hizmet üretimini gerçekleştirebilmektedir. Uzaktan çalışma kavramı ile ilgili olarak tam bir netlik yoktur. Literatürde başlangıçta tele çalışma olarak tanımlanan model zamanla uzaktan çalışma şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Bu yüzden alan yazında bu çalışma şekli yerine kullanılan farklı kavramlar mevcuttur. Bu kavramlar tele çalışma, telecommuting, e-çalışma (e-work), uzaktan çalışma (remote work), sanal çalışma (virtual work), dağıtılmış çalışma (distributed work), vardiyalı çalışma, esnek çalışma (flexible work), mesafeli çalışma (distance working), evden çalışma (work from home) şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Çalışmamızda diğer kavramlara değinmekle beraber asıl kavram olarak uzaktan çalışma (remote work) kavramı kullanılacaktır (Ilo, 2016; Ilo, 2020a).

Gerçek anlamda ilk “uzaktan çalışma” olarak tanımlanan tele çalışma biçimi 1970’lerde Kaliforniya’da IT (Bilgi Teknolojileri) sanayisindeki çalışanların evden uzaktan çalışmak için bilgi ve iletişim teknolojisi araçlarını kullanmaya başlamasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu dönemde daha önceki endüstriyel ve büro işlerinde olduğu gibi, kadınların gelir elde etmelerine ve yine evde bulunmalarına ve evde ücretsiz bakım işi yapmalarına izin vermenin bir yolu olarak savunulmaktadır. Uzaktan çalışma çok ilgi görse dahi Covid-19 salgınından önce uzaktan çalışmanın çoğu ara sıra yapıyordu. İşçilerin yalnızca küçük bir yüzdesi bunu kalıcı olarak yapıyordu. Amerikan zaman kullanımı anketine göre ücretli ve maaşlı çalışanların % 29’u evden çalışabiliyordu ancak yalnızca % 4’ü bunu yapmalarını gerektiren işlere sahipti (Abolina ve Veselova, 2021: 11; Ilo, 2020b).

Uzaktan çalışma kavramı üzerine değişik tanımlamalar mevcuttur. Pandemi öncesinde işgücü piyasalarında yaygınlaşan tele çalışma kavramı pandemi döneminde uygulanan toplu uzaktan çalışma deneyimi kavramı ile birlikte değerlendirilmektedir. Bu dönemde uzaktan çalışma (remote work) kavramı kullanılmaya başlanmıştır ve birçok yayında ele alınmaktadır. Genellikle Avrupa Birliği kökenli çalışmalarda telework kavramı üzerinden konular ele alınırken, ABD kökenli çalışmalarda remote work kavramıyla

daha çok karşılaşılmaktadır. Uzaktan çalışma modeli ile bu modelin alt türleri arasında terim birliği bulunmamaktadır. Tarihsel süreç içerisinde uzaktan çalışma, evde çalışma ve tele çalışma kavramları üzerinde değişik tanımlamalar gerçekleştirilmiştir. Zamanla bu üç kavram arasındaki anlam kargaşasını gidermek için uzaktan çalışmayı tele çalışma ve evde çalışmanın bir üst kavramı olarak ele almak yerinde olmuştur. 4857 sayılı İş Kanunu ve ilgili yönetmelikte bu şekilde bir tanımlama mevcuttur. Uzaktan çalışmanın kanundaki tanımı “*Uzaktan çalışma; işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir.*” şeklindedir. Yazılı olarak kurulmasına vurgu yapılmaktadır. Uzaktan çalışma ile ilgili olarak yapılacak sözleşmede işin tanımı, yapıma şekli, işin süresi ve yeri, ücret ve ücretin ödenmesine ilişkin hususlar, işveren tarafından sağlanan ekipman ve bunların korunmasına ilişkin yükümlülükler, işverenin işçiyle iletişim kurması ile genel ve özel çalışma şartlarına ilişkin hükümlerin yer alması belirtilmektedir. Uzaktan Çalışma Yönetmeliği’nde ise ayrıca uzaktan çalışma da sözleşmenin şekli ve içeriği, çalışma mekanının düzenlenmesi, malzeme ve iş araçlarının temini, çalışma süresi, üretim maliyetlerinin karşılanması, iletişim, verilerin korunması, iş sağlığı ve güvenliği ve uzaktan yapılamayacak işler ele alınmıştır (Mevzuat, 2025a; Mevzuat 2025b; Şanlı, 2023: 26).

ILO bu konuda değişik tanımlamalar yapmaktadır. Aynı şekilde EUROFOUND çalışmalarında bu tanımlara rastlanılmaktadır. Uzaktan çalışma standart çalışma ortamlarının dışında yani ofis, fabrika, atölye gibi işverenin sağladığı çalışma ortamı dışında alternatif çalışma ortamlarında yapılan ve genellikle kişilerin evlerinde yaptıkları çalışmalardır. AB Sosyal Ortaklarının Uzaktan Çalışmaya İlişkin Çerçeve Sözleşmesi (2002) uzaktan çalışmayı işi organize etme ve/veya gerçekleştirme biçimi olarak tanımlar. Bu tanım çerçevesinde yazılı bir iş sözleşmesi/ilişkisi bağlamında, işverenin işyerinde yapılabilen işin düzenli olarak bu işyerinden uzakta yapılması durumu ve bu süreçte bilgi teknolojisi (bilgisayar, tablet, telefon) araçlarının kullanılması olarak tanımlar (Eurofound, 2020a).

Uzaktan çalışmanın tanımına baktığımızda bu şekilde çalışmayı mümkün kılan bilgi işlem teknolojilerindeki gelişmelerdir. Bilgi işlem teknolojilerinin gelişimine bağlı olarak dijitalleşme hızla artmaktadır. Pandemi döneminde tüm dünyada uzaktan çalışma deneyiminin gerçekleşebilmesi bu alanlardaki gelişime bağlı olduğundan dünyadaki ve ülkemizdeki dijitalleşme verilerine bakmak bu konu hakkında fikir edinmemiz açısından yararlı olacaktır. Hootsuite (2023) ve We Are Social (2023) tarafından düzenli olarak hazırlanan dijital dünya raporlarını inceleyecek olursak, pandemi döneminde

dijitalleşmenin ne kadar hızla arttığı görülebilir. 4. sanayi devrimi, küreselleşme ve teknoloji alanında meydana gelen gelişmeler ve Covid-19 pandemisinin katalizör etkisi dijitalleşmenin tüm dünyaya yayılmasını hızlandırmaktadır. İnternetin yaygın kullanımı pandemi döneminde işgücü piyasalarında büyük uzaktan çalışma deneyiminin gerçekleştirilmesini sağlamış olup ayrıca pandeminin yaygınlaşmasını ve ölümlerin artmasını engellemiştir. Büyük Uzaktan çalışma deneyimi dünyada ve ülkemizde ekonomilerin durma noktasına gelmesini engellemiş ve çalışanların işlerine evden devam etmelerini sağlamıştır. Böylece işsizlik rakamlarının piyasayı bozacak düzeylere ulaşması önlenmiştir.

Pandemi döneminde salgının yayılmasını önlemek amacıyla uzaktan çalışma faaliyetleri çalışanların evlerinden gerçekleştirilmiştir. Uzaktan çalışma model olarak işverenlerin oluşturdukları standart ofis ortamı dışında evlerde, uydu ofislerde, ortak ofislerde ve mobil olarak da gerçekleştirilebilir. Pandemiden sonra zorunluluk ortadan kalktığından uzaktan çalışan kişiler ev dışında uydu ofislerde, ortak ofislerde ve mobil olarak da uzaktan çalışma yürütebilmektedirler. Araştırmalar pandemi sonrası dönemde uzaktan çalışmanın işgücü piyasalarında bir norm olduğunu göstermektedir. Özellikle ABD ve Avrupa Birliği ülkelerinde oran olarak pandemi döneminde olduğu kadar olmasa da varlığını sürdürmekte ve ortalama %15 civarına ulaşmaktadır. Uzaktan çalışma pandemi döneminde tüm dünya tarafından denenmiştir. Böylece olağanüstü dönemlerde bu modele hızlıca geçiş mümkün olmaktadır. Örneğin yeni bir salgın, büyük çaplı depremler, savaşlar işlerin yürütülmesi için bu modelin uygulamaya alınabileceğini göstermektedir (Flex Indeks, 2025; The Hill, 2025).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Bu araştırma nitel araştırma yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma sürecinde araştırmacı, keşfedici bir bakış açısıyla, bireylerin algıları, duyguları, tecrübeleri, düşünceleri gibi öznel verilerden hareket ederek, sosyal gerçekliğin doğasını anlamaya çalışmaktadır. Araştırmamızda nitel araştırma desenlerinden olan fenomenolojik araştırma deseni kullanılmıştır. Bu araştırma deseni bireylerin belirli bir fenomene yönelik algılarını, duygularını ve deneyimlerini somutlaştırmak için kullanılmaktadır. Bu araştırma deseni ile yapılan çalışmalarda bireylerin yaşantılarını ve deneyimlerini nasıl yorumladıklarına ve anlamlandırdıklarına odaklanılmaktadır. Çalışmamızda fenomen olarak “uzaktan çalışma” deneyimi belirlenmiştir. Uzaktan çalışma

deneyimine katılmış kişilerin deneyimlerinden yararlanarak, fenomen detaylıca anlaşılmasına çalışılmıştır (Creswell, 2019: 14).

3.2. Araştırmanın Örneklem Seçimi

Bu araştırmada örneklem seçiminde amaçlı örnekleme yöntemi seçilmiştir. Bu yöntem araştırmacının çalışmaya katılacak bireyleri ve mekânları seçmesine imkân vermektedir. Araştırmacı, çalıştığı kişilerin vermiş olduğu kararlar çerçevesinde bilgiler vermesini arzular. Örneklem seçiminde amaçlı örneklem türlerinden biri olan kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Pandemi döneminde hizmet sektöründe beyaz yakalı diye ifade edilen işler uzaktan çalışma modeline yönlendirilmişlerdir. Uzaktan bu dönemde evlerden yapılabilen işler uzaktan çalışma modeline uygundur. Seçim yaparken de hizmet sektöründe yürütülen işler ve bu işleri yapan kişiler hedeflenmiştir. Sorulara cevap veren ilk katılımcılardan örneklemi arttırmak amacıyla, uzaktan çalışma yapmış arkadaşları ya da tanıdıklarının iletişim bilgileri istenerek sorular kendilerine yönlendirilmiş ve geri dönüşler sağlanmıştır. Örneklem büyüklüğü; verilerin çalışma için yeterli olmasına paralel olarak belirlenmiştir. Çalışmada 27 çalışandan alınan verilerle belli bir doygunluğa ulaşılmıştır. (Creswell, 2023: 158-160; Kumar, 2011: 221).

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışma kapsamında yapılan veri toplama süreci Ocak 2023- Mart 2023 arası dönemde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aşamasında, literatür taraması ve konuyu deneyimlemiş bazı kişilerle yapılan görüşmeler çerçevesinde hazırlanan, yarı yapılandırılmış açık uçlu 33 adet görüşme sorusundan oluşan soru metni, internet (e-posta) üzerinden uzaktan çalışanlara yönlendirilmiştir. Kendilerinden alınan geri dönüşler ham haliyle dosyalanmış, katılımcıların kişisel bilgileri korunmuş ve kayıtların gizliliğine özen gösterilmiştir. Cevapların kendini tekrar etmeye başlaması ile veri toplamaya son verilmiştir.

3.4. Metinlerin Analizi ve Verilerin Çözümlemesi

Araştırmamızda elde ettiğimiz verileri daha detaylı analiz etmek amacıyla içerik analizinden yararlanılmaktadır. İçerik analizi toplanan verilerin daha ayrıntılı incelenmesini ve bu verileri açıklayan kavram, kategori ve temalara ulaşılmasını gerektirmektedir. Araştırmamızda toplanan verilere odaklanılmış ve sıklıkla tekrarlanan veya katılımcıların yoğun vurgu yaptıkları olay ve olgulardan kodlara ulaşılmıştır. Kodlardan alt kategorilere ve ana kategorilere ulaşılmıştır (Baltacı, 2019: 377; Karataş, 2015: 75; Metin ve Ünal 2022:277; Özdemir, 2020: 329).

3.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmamıza katılan çalışanların soruları benzer şekilde algıladıkları ve deneyimlerini olduğu gibi yansıtacakları varsayılmıştır. Araştırma sorularımız birtakım varsayımlar esas alınarak oluşturulmuştur. Varsayımlarımız şu şekildedir: Uzaktan çalışma modelinin çalışanlar açısından olumlu yönleri bulunmaktadır. Uzaktan çalışma modelinin çalışanlar açısından olumsuz yönleri bulunmaktadır.

3.6. Araştırmanın Sınırları

Araştırmamızın kısıtlarından birisi kullanılan modelin yalnızca belirli bir uzaktan çalışma modelini içeriyor olmasıdır. Çalışmamızda model olarak sadece evden çalışma esas alınmıştır. Diğer çalışma modelleri ile ilgili olarak da çalışmalar yapılabilir. Bir kısıtlılık da katılımcı grubunu oluşturan kişilerin üniversite mezunu olmalarıdır. Ancak bu durum şöyle bir avantaj yaratmaktadır. Yüksek eğitilmiş kesimlerin uzaktan çalışma modeline uyumları daha kolay olmaktadır. Bu tür çalışmalar eğitim seviyesinin düşük olduğu kesimler de dâhil edilerek tekrarlanabilir.

3.7. Etik

Çalışmada etik kurallara uyulmaktadır. Çalışmamız için gerekli olan kurul izni çalışmayı yürüttüğümüz Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik kurulundan (Toplantı No ve Karar tarihi: 2022/9 – 04./11/2022) alınmıştır. Saha çalışması kurul tarafından alınan izin sonrasında yürütülmüştür. Çalışmaya katılan kişiler kodlanmak suretiyle tanımlanmaktadır. Kendileri hakkında kişisel bilgiler istenmemiş ve temin edilme yoluna gidilmemiştir. Kendilerine gönderilen soru formlarında gönüllü katılım ve bilgilendirilmiş onay formu kullanılmıştır.

3.8. Araştırmacının Rolü

Çalışmamızı yürütürken fenomenimiz olan uzaktan çalışma modelini pandemi döneminde deneyimlemiş bir araştırmacı olarak, yaşadığım deneyimin oluşturduğu duygu ve düşüncelerden mümkün olduğunca sıyrılarak çalışma yürütülmüştür. Katılımcılara paylaşımları konusunda herhangi bir yönlendirmede bulunulmamıştır. Kendilerinin paylaştığı bilgileri en yalın haliyle aktarılmıştır. Böylece çalışılan fenomenin özünün tüm çalışmaya yansıtılması sağlanmaktadır.

3.9. Güvenirliğin ve Geçerliliğin Sağlanması

Nitel araştırmaların değerlendirilmesinde belli ölçütler mevcuttur. İnanılrlık ölçütü için, yapılan çalışmada katılımcıların uzaktan çalışma deneyimleri olduğu gibi yansıtılmaya çalışılmıştır. Aktarılabirlik ölçütü için, çalışmamızın her aşaması ayrıntılı şekilde işlenmiş ve açıklanmıştır. Böylece araştırma raporunu okuyanlar, elde edilen sonuçların kendi ortamlarına uygunluğunu test edebilirler. Güvenirlik ölçütü için, veriler toplanırken katılımcılara herhangi bir yönlendirme yapılmamıştır. Veriler metin üzerinden temin edildiğinden dolayı katılımcılar geniş zaman dilimi içerisinde cevaplandırabilmişlerdir. Doğrulanabilirlik ölçütü için, çalışmamızda teyit edilebilirliği sağlamak amacıyla katılımcıların görüşlerinden örnekler verilmiştir. Kategori ve kodlamalarda titiz davranılmış konunun ayrıntıları gözden kaçırılmadan işlenmiştir (Başkale, 2016: 23; Kıral, 2021: 98; Özcan, 2018: 101; Özdemir ve Tüti, 2021: 222).

3.10. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 1’de yer alan verilere göre araştırmaya katılan 27 katılımcının 13’ü kadın ve 14’ü erkektir. Araştırmada kadın erkek dengesi gözlemlenmiştir. Pandemi nedeniyle zorunlu uzaktan çalışma deneyimine katılmak durumunda bulunan katılımcıların yaş ortalamaları 35,6’dır. En genç katılımcı K15 ‘in yaşı 26’dır. En yaşlı katılımcı K7’nin yaşı 50’dir. Katılımcıların eğitim durumuna bakacak olursak ülkemizde yaygınlaşan üniversite eğitimi dolayısıyla bir tek K11 önlisans, K8 ve K27 yüksek lisans mezunudur. Diğer 24 katılımcı farklı bölümlerden mezun olsalar da lisans mezunlardır. Katılımcılar kurum içi çalışma pozisyonu olarak beyaz yakalı ve uzman statüsündedirler. Katılımcıların pozisyon itibarıyla yaptıkları işler normal zamanda da uzaktan çalışma modeline uygun işlerdir. Araştırmamıza katılan tüm katılımcılar hizmet sektöründe yer almaktadır. Uzaktan çalışma sektör olarak hizmet sektöründe daha rahat uygulanabilmektedir. Katılımcıların hepsi belirsiz süreli iş sözleşmesi çerçevesinde kadrolu bağımlı çalışanlardır.

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Yaş	Kurum İçi Pozisyonu
K1	Kadın	Lisans	32	Uzman
K2	Kadın	Lisans	44	Takım Lideri
K3	Kadın	Lisans	35	Ticaret Uzmanı
K4	Kadın	Lisans	38	İthalat Uzmanı
K5	Erkek	Lisans	30	Uzman
K6	Erkek	Lisans	37	Müşavir
K7	Erkek	Lisans	50	Gümrük Müşavir Yard
K8	Erkek	Y. Lisans	34	Denetimci
K9	Erkek	Lisans	45	Yetkili
K10	Erkek	Lisans	38	Yönetici
K11	Kadın	Önlisans	29	Müşteri Temsilcisi
K12	Erkek	Lisans	34	Uzman Yardımcısı
K13	Kadın	Lisans	29	Pazarlama Sorumlu Uzmanı
K14	Kadın	Lisans	34	İK. Ekip Lideri
K15	Erkek	Lisans	26	Finans Uzmanı
K16	Erkek	Lisans	36	Yönetici
K17	Kadın	Lisans	35	Büro Elemanı
K18	Erkek	Lisans	33	Yönetici
K19	Kadın	Lisans	37	İhracat Uzmanı
K20	Kadın	Lisans	30	Satın alma Yöneticisi
K21	Erkek	Lisans	40	Yetkili
K22	Erkek	Lisans	40	İthalat Uzmanı
K23	Kadın	Lisans	34	İhracat Uzmanı
K24	Erkek	Lisans	35	Yazılımcı
K25	Kadın	Lisans	33	Pazarlama Uzmanı
K26	Erkek	Lisans	28	Metin Yazarı
K27	Kadın	Y. Lisans	47	Yönetici

4. UZAKTAN ÇALIŞMA MODELİNİN OLUMLU VE OLUMSUZ YÖNLERİ

4.1. Uzaktan Çalışanların Modelle İlgili Olumlu Buldukları Yönler

Uzaktan çalışmanın çalışanlar açısından olumlu yönleri ile ilgili elde edilen veriler incelendiğinde 12 adet olumlu yön boyutu elde edilmiştir. Uzaktan çalışmanın kodlarını oluşturan başlıklar literatüre ve bu alanda yapılmış

çalışmalarda elde edilen verilere uygundur. Fenomenolojik araştırmalarda deneyimlerin öne çıkarılması amaçlanmaktadır. Çalışmamızda hem uzaktan çalışma deneyimine sahip katılımcıların ifade ettikleri olumlu yönlere değinilmiş hem de içerik analizi ile kodlamalar yapılmıştır. Elde edilen veriler literatür kısmında belirttiğimiz sonuçlarla uyum sağlamaktadır. Çalışan özerkliği, çalışmanın verimliliği, çalışma zamanlarında esneklik ve planlama yapabilme, maliyet unsurlarında azalış, bulaştan korunma gibi olumluluklar vurgulanmıştır.

Uzaktan Çalışmanın Çalışanlar Açısından Olumlu Buldukları Yönler Ana Kategorisi, Alt Kategori ve Kodlar

Ana Kategori	Alt Kategori	Kodlar
Uzaktan Çalışmanın Çalışan Açısından Olumlu Yönleri		Pandeminin bulaş riskinden kurtulma
		Erken kalkma zorunluluğunun olmaması
		Sabahları işe gitme stresine girmemek
		Sabahları erkenden kalkıp hazırlanma stresine girmemek
		Yol, kıyafet ve yemek masrafının kısılması
		Yoğun trafikte ve kalabalıklı uzun süre seyahat etmemek
		Yollarda geçen zamanın çalışana kalması
		Ev işlerinin yapılmasının planlanabilmesi
		Farklı bir çalışma modelini deneyimleyip tecrübe kazanma
		Çalışma programını kendine göre yapmak ve planlamak
		Aile bireyleriyle daha fazla vakit geçirmek
		Ofisteki gibi sürekli takip altında olunmaması

Pandeminin Bulaş Riskinden Kurtulma

2019 Mart ayında pandemi ilan edilen salgına karşı alınan karantina önlemleri işgücü piyasalarında uzaktan çalışma modeline geçilmesini sağlamıştır. İnsandan insana hava yoluyla bulaşan salgına karşı insanların çalışmalarını evlerinden yapmaları hem işlerin aksamaması hem de hastalığın bulaş riskinin azalmasına neden olmuştur. Araştırma da katılımcılar bu duruma dikkat çekmişlerdir. Uzaktan çalışmanın kendilerini ve ailelerini bulaştan koruduğunu vurgulamışlardır.

“Ailem ve ben hastalığın bulaş riskinden uzak kalmıştık”

“Hem işlerimizi yürütebiliyor hem de hastalıktan uzak kalıyorduk”

“Hastalansak bile ailecek kendi evimizde karantina tedbirlerine uyum sağlayabiliyorduk. Bu şekilde hastalığı etrafımızdaki insanlara bulaştırmıyorduk”

Erken Kalkma Zorunluluğunun Olmaması

Büyük şehirlerde yaşayan katılımcılar işlerine gidebilmek için güne erken başlamak zorundadırlar. Çocuk sahibi olan çalışanlar ayrıca çocuklarının okul, kreş gibi organizasyonlarını da yapmak durumundadırlar. Bu sorumluluklar kişilerin güne erken başlamalarına neden olmaktadır. Evde çalışma yürüten kişiler işe gitmek zorunda olmadıklarından ve çocuklarına da evde bakma imkanına sahip olduklarından güne erken başlamak durumunda kalmamaktadırlar. Biraz daha fazla uyku uyumak imkanlarına sahip olmaktadır. İş haricinde hobileri ile ilgilenabilmektedirler. Kendilerine serbest zaman kalmaktadır. Yollarda geçirilen zaman çalışanlara kalmaktadır. Bu durum uzaktan çalışmanın avantaj boyutunu oluşturmaktadır.

“Sabah erken kalkmaktan kurtuldum. Biraz daha uyuduğum için kendimi gün içinde zinde hissediyordum”

“İşe gitmek için erken kalmam gerekmiyordu fakat ben her zamanki saatimde kalkıp iş saatine kadar yapmak istediğim bazı işlerimi yapıyordum”

Sabahları İşe Gitme Stresine Girmemek

Modern şehirlerde insanlar genellikle işyerlerine uzak yerlerde ikamet etmektedirler. İnsanlar işe gitmek için belli bir mesafeyi gitmek durumundadırlar. Araçlarıyla veya toplu taşıma araçlarıyla yolculuk eden insanlar ya trafik yoğunluğuyla ya da kalabalıklarla mücadele etmek durumunda kalırlar. Kişiler mesai saatlerinin başlangıcında ya da biraz öncesinde ofiste olmak isterler. İşe sürekli geç kalmak pek hoş karşılanan bir durum değildir. Uzaktan çalışırken kişiler ofise yetişmek durumunda olmadıklarından böyle bir strese girmediklerini belirtmişlerdir.

“Kendi aracım ile işime gidiyordum fakat o gün hava durumu veya başka nedenlerle trafiğin yoğun olması beni tedirgin ediyordu. Beni en çok strese sokan şey işe geç kalmaktı. İşverenimiz ve yöneticilerimiz bu durumdan hoşnut olmuyorlardı. Onun için biraz daha erken yola çıkıyordum”

“İşe giderken toplu taşıma kullanıyordum. Genellikle araçlar yoğun oluyordu ve bindiğim durakta beklemek durumunda kalıyordum. Bu durum beni strese sokuyordu. Hem diğer insanlarla mücadele ediyordunuz bir de işinize geç kalabiliyordunuz. Evden çalışmak bu stresimi azalttı”

Sabahları Erkenden Kalkıp Hazırlanma Stresine Girmemek

Çalışanlardan çalışma hayatında, bazı kurallara uymaları beklenmektedir. İnsanlar işe giderken kendilerine öz bakım yapmaktadırlar. Genellikle kadın çalışanlar bu konuda titiz olmaktadır. Ayrıca kişiler kılık ve kıyafetlerine de dikkat etmek durumundadırlar. Genellikle iş günlerinde insanlar sabahları bir telaş içerisinde olmaktadır. Kahvaltı, kıyafet seçimi ve özbakım belli bir süre almaktadır. Fakat uzaktan evde çalışmak bu durumların yarattığı stresi ortadan kaldırmıştır.

“Sabahları uzun süren özbakım (makyaj) yapma ihtiyacından kurtuldum. Uzun süre ayna karşısında zaman geçirmek durumunda kalmıyordum”

“Her iş günü kıyafet seçiminden kurtulmuştum. Kameraların açık olmadığı günlerde yataktan kalkıp, yüzümü yıkayıp, kendime bir kahve ve bir dilim ekmek hazırlayarak mutfaktaki masama geçip çalışabiliyordum”

Yol, Kıyafet ve Yemek Masrafının Kısılması

Çalışanlar çalışma hayatında elde ettikleri gelirin bir kısmını ulaşma, kıyafete ve yemek giderlerine harcamak durumundadırlar. Çalışılan yere göre değişmekle birlikte iş gücü piyasasında yol ve yemek masrafları genellikle çalışanların bütçelerinden karşılanmaktadır. Çalışanlar iş yerlerine şık gidebilmek içinde kıyafet harcamaları yapmak durumundadırlar. Katılımcılar uzaktan çalışmak suretiyle bu tür masraflarının kısıldığını belirtmişlerdir.

“İşe gidiyorsunuz, insanlara karışıyorsunuz, tabi ki her gün aynı kıyafetle gitmeniz uygun olmuyor. Bu konuda da harcama yapmanız gerekiyor. Uzaktan çalışırken sınırlı oranda kıyafet almak durumunda oldum. Bu da bütçeme olumlu yansdı”

“İşverenimiz yol, yemek gibi masraflarımızı karşılamıyordu. Bu harcamaların verilen maaş içerisinde olduğunu belirtiyordu. Dolayısı ile bende harcama yapmak durumunda kalıyordum. Evden çalışmak bu tür masraflarımı azalttı”

Yoğun Trafikte ve Kalabalık ile Uzun Süre Seyahat Etmemek

Şehirlerde insanların en zorluk çektikleri konu ulaşım olmaktadır. İster aracınızla ister toplu taşıma ile seyahat edin, şehirlerin alt yapısı uygun değilse yoğun bir trafikte kalabiliyorsunuz. Yoğun trafik aracınızla giderken sizi çok yormaktadır. Sürekli dikkatli olmak, dur kalk yapmak yorucu olmaktadır ayrıca yakıt giderlerinizin artmasına neden olmaktadır. Toplu taşımada ise yoğun kalabalıklarla birlikte seyahat etmek durumunda kalabiliyorsunuz. Bu durum hastalığın bulaş riskini arttırmaktadır. Katılımcılar uzaktan çalışmanın bu tür durumları ortadan kaldırdığına değinmişlerdir.

“Kendi aracım ile işe gidiyordum. Sabahları olağanüstü bir trafik oluyordu. Sürekli dur kalk yapıyordunuz. Egzoz dumanlarından hava çok kirli oluyordu. Bütçemin bir kısmını yakıt giderlerine harcamak durumunda kalıyordum”

“İşime toplu taşıma araçlarıyla gidiyordum. Çok kalabalık oluyorlardı. Bazen nefes alacak yer kalmıyordu. Pandemi döneminde böyle bir yolculuk çok riskli olurdu. Adeta insanlarla mücadele ediyordunuz. İtiş kakış oluyordu”

Yollarda Geçen Zamanın Çalışana Kalması

Çalışanlar işlerine ulaşmak için belli bir zaman harcamak durumundadırlar. İkametleri ve işyerleri arasındaki mesafe uzadıkça harcanan zaman artmaktadır. Katılımcılar uzaktan çalışma deneyiminin bir avantajı olarak bu zamanın kendilerine kaldığını ve serbest zaman olarak kullandıklarını ifade etmişlerdir.

“Normal zamanlarda işe gidiş gelişim yaklaşık üç saat sürmekteydi. Uzaktan çalışırken bu süre bana kaldı. Çocuklarımla ve ev işleriyle daha fazla zaman harcayabiliyordum, çocuklarım bu durumda memnun oluyorlardı”

“Ben pandemi öncesi dönemde yeni iş değiştirmiştim ve gidiş gelişim eski işime göre bir saat daha fazla sürmekteydi. Yeni işime gidiş gelişim ortalama iki saat sürüyordu. Bu zaman evde çalışma ile bana kaldı. Bazen uyuyarak, bazen kitap okuyarak bu artı zamanı kullanabiliyordum”

Ev İşlerinin Yapılmasının Planlanabilmesi

Çalışan insanların üzerinde önemli bir yüküdür ev işleri. Özellikle evli, çocuklu kadın çalışanlar bu durumdan çok şikâyetçidirler. Ev işleri genelde onların üzerine kalmaktadır. Evden uzaktan çalışmak ebeveynlerin ve çalışanların ev işlerini planlamasına imkan vermektedir. Yolda geçen zamanın bile bu kişilere kalması planlama yapmalarını kolaylaştırmaktadır.

“Evli ve çocuklu bir kadın olarak iş ve ev sorumluluğunu birlikte götürmek benim açımdan zorlayıcı olmaktadır. Evden uzakta çalışmak işin yanında ev işlerini de planlamama yardımcı oluyordu. Bana kalan zamanı ev işlerinde kullanabiliyordum”

“Çalışırken ev işlerini genellikle hafta sonuna bırakıyordum. Bu durum tatil yapmamı engelliyordu. Evde çalışırken boş zamanlarımda ev işlerini de yetiştirebiliyordum. Hafta sonu bana kalıyordu”

Farklı Bir Çalışma Modelini Deneyimleyip Tecrübe Kazanma

Katılımcılar daha önce hiç yapmadıkları bir çalışma modelini zorunlu bir durum olsa da deneyimlemiş olmuşlardır. Özellikle gelişmiş ülkelerde yaygınlaşan esnek çalışma modellerinden birisi olan uzaktan çalışmayı kendi

lkelerinde de deneyimlemişlerdir. Katılımcılar bu deneyimleri çerçevesinde işgücü piyasasında aranan kişiler olmak durumuna kavuşmuşlardır. Teknolojik gelişmelere bağılı olarak bu tür çalışma modelleri ülkemizde de yaygınlık göstermeye başlamıştır. Katılımcılar yeni bir şeyi deneyimlemenin kendileri açısından faydalı olduğunu ve gerekirse uzaktan çalışma yapılabilecek işlerde de çalışabileceklerini vurgulamışlardır.

“Uzaktan çalışma benim için farklı bir deneyim olmuştur. Daha önce böyle bir çalışma modelinin olduğunu duymuştum fakat deneyimlememiştım. Benim için değışik ve faydalı bir deneyim oldu”

“Yaptığım işin gerekirse uzaktan da yapılabileceğini öğrenmiş oldum. Bu tür işleri hep çok donanımlı kişilerin yapabileceklerini düşünürdüm. Bu şekilde bir istihdam durumunda başarılı olabileceğimi düşünüyorum”

Çalışma Programını Kendine Göre Yapmak ve Planlamak

Çalışanlar ofis ortamında çalışırken önceden belirlenmiş bir çalışma programına göre hareket etmektedirler. Evde çalışırken genellikle belirlenmiş bir çalışma programı bulunmamaktadır. O nedenle işlerin yolunda gitmesi için planlamayı çalışanın yapması gerekmektedir. Çalışanlar iş planlaması açısından bir özerkliğe sahip olmuşlardır. Katılımcılar evde işlerini kendilerinin planladıklarını belirtmişlerdir.

“Çalışırken öncelikle yapılması gereken işleri tasnif ediyordum. Aciliyet taşımayan işleri öteliyordum bazen de mesai saatleri dışına bırakabiliyordum. Evde ortam sakinleşince yapıyordum.”

“Gün içinde arkadaşlarımla ve yöneticilerimle bağılı olduğum zamanlarda rutin işleri yapıyordum. Ekstra işlerimi öteleyebiliyordum”

Aile Bireyleriyle Daha Fazla Vakit Geçirmek

İnsanlar yaşamlarını sürdürebilmek için çalışmak durumundadırlar. Çalışmaya ayrılan zaman oldukça fazladır. İnsanlar bazen haftanın beş günü bazen altı gününü çalışarak geçirmektedir. Ülkemizde çalışma süresi kanunen haftada 45 saat olmasına rağmen ortalama 50 saat civarındadır. İnsanlar bu süreyi gelir elde etmek için harcamaktadırlar. Geri kalan zamanlarında da aile bireyleriyle vakit geçirebilmektedirler. Uzaktan çalışma deneyimi ve pandemi önlemleri aile bireylerinin bir arada kalmasını sağlamıştır. Katılımcılar evden çalışmalarının aile bireylerine daha fazla fırsat verdiğini ifade etmişlerdir.

“Yoğun bir çalışma programım vardı. Evde çocuklarıma fazla zaman ayıramıyordum. Genellikle yorgun oluyordum. Uzaktan çalıştığım için fırsat buldukça çocuklarıma zaman ayırabildim”

“İş nedeniyle eşim ve ben ortak bir takım faaliyetler yapamıyorduk. İkimizde evde olduğumuz için birlikte film izleme, müzik dinleme ve kitap okuma gibi faaliyetlerimiz oldu.”

Ofisteki Gibi Sürekli Takip Altında Olunmaması

Özellikle hizmet sektöründe ofisler düzenlenirken geniş bir alanda arka arkaya sıralanmış masalarda çalışma düzeni oluşturulur. Çalışanlar birbirlerini görebilmektedirler. Ayrıca yöneticiler ve işverenler çalışanlarını yüzyüze takip edebilmektedirler. Çalışanlar kendilerini sürekli takip halinde hissedebilirler. Bu durum psikolojik olarak da çalışanı rahatsız eder. Kendinizi sürekli çalışmak zorunda hissedebilirsiniz. Uzaktan çalışırken sürekli bir takip durumu olmamaktadır. Oluyorsa da az kişi tarafından ekrandan takip edilmektesiniz. Katılımcılar bu olumsuz takip sürecinin evde çok fazla olmadığını ve bu durumun kendilerini rahatlattığını vurgulamışlardır. İşverenlerin ve yöneticilerin uzaktan çalışan elemanlarını sürekli takip ediliyorlarmış psikolojisine sokmamaları önemlidir. Çalışanlarına güvenmeli ve onları serbest bırakabilmelidirler.

“Ofiste çalışırken arkadaşlarım ve yöneticilerim tarafından sürekli takip edildiğim düşüncesine kapılıyordum. Evde çalışırken ekran üzerinden belirli sayıda kişi ile iletişim halinde oluyorsunuz. Rahatsız edici seviyeye ulaşmıyor”

“Ofiste sürekli çalışmak durumunda hissediyordum. Patron veya yöneticimiz beni izliyor olabiliirdi ve kaytaran çalışan olmak istemiyordum. Bu durum beni çok yoruyordu ayrıca ofiste her hareketinize dikkat etmek durumundasınız. Oysa evde acıkınca ya da ihtiyacım varsa mola verebiliyordum. Kimsenin gözüne batmıyordu. Ama ofiste masanızda olmamak bazen problemler çıkmasına neden oluyordu”

4.2. Uzaktan Çalışanların Modelle İlgili Olumsuz Buldukları Yönler

Uzaktan çalışmanın çalışanlar açısından dezavantajları ile ilgili elde edilen veriler incelendiğinde 24 adet olumsuz yön boyutu elde edilmiştir. Tüm çalışma modellerinde olduğu gibi uzaktan çalışmanın da çalışanlar açısından olumlu yönleri yanında olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bu bölümde elde edilen veriler literatüre uygun sonuçlardan oluşmaktadır. Literatür kısmında ele aldığımız sosyal izolasyon, bağlantıyı kesme hakkı, iş ve özel hayat uyumu, presenteizm, iş disiplini gibi konularla uyumlu sonuçlar elde edilmiştir.

Uzaktan Çalışmanın Çalışanlar Açısından Olumsuz Yönleri Ana Kategorisi, Alt Kategori ve Kodlar

Ana Kategori	Alt Kategori	Kodlar
Uzaktan Çalışmanın Çalışanlar Açısından Olumsuz Yönleri		Yalnızlık ve asosyalleşme
		İş arkadaşlarıyla yüz yüze görüşmenin avantajını kaybetmek
		İş akışının sağlanmasında zorluk çekmek (Evrak sirkülasyonu)
		Uzaktan çalışmaya uyum sürecinde zorluklar
		Raporluyken çalışmak durumunda kalmak
		Aile bireylerine vakit ayırmak zorunda kalmak
		Karşılığı alınmayan uzun mesai saatlerinin olması
		Sosyalleşme ihtiyacı için sosyal medyayı kullanmak
		İş arkadaşlarıyla işlerle ilgili fikir alışverişinin sınırlı olması
		Ofisteki gibi disiplinli olunamaması
		İş ve özel hayat dengesini sağlamakta zorluklar
		Çalışmanın yoğunlaştığı dönemde stresin artması
		Bedenen evde zihnen işte olmak
		Teknik problemler ve iletişimin aksaması
		İş evraklarının arşivlenmesi ve korunması problemi
		Sağlığa olumsuz etkisi
		Ev masrafları artıyor
		Pandemi dönemi olduğu için bulaş durumunda ev sakinlerine bulaştırmak
		Yattığınız yerde yatarak çalışıyorsunuz gibi negatif düşünceler
		Ülkenizdeki ve dünyadaki pandemi haberlerine sürekli maruz kalmak
		Kariyeri negatif etkilemesi, görünür olamamak
		Rahatlığa alışıp verimliliğin düşmesi
		İş yerinde uygulanan yeniliklere ayak uyduramama
		Çalışanların öz bakımlarının azalması

Yalnızlık ve Asosyalleşme

Daha önce uzaktan çalışma tecrübesine sahip olmayan katılımcılar, pandemi nedeniyle bir anda alışık olmadıkları bir çalışma düzenine geçmişlerdir. Evde belki bir odada ya da salonun bir kenarında bilgisayar başında çalışmak çalışanlarda yalnızlık hissinin oluşmasına neden olmuştur. İletişim kanallarının sınırlı olduğu ortamda uzun süre çalışmak psikolojik olarak çalışanları etkilemiştir. Tek başlarına çalıştıkları ortamda yalnızlık hissi gibi duygulara kapılmışlardır. Çalışanların bu tür psikolojik

sorunlar yaşamaması açısından şirketlerin çalışanlarına yönelik birtakım organizasyonlar ve sanal etkinlikler düzenlemeleri önemlidir.

“Çalışırken sosyal izolasyon hissine kapıldım. Bu durum bende çalışırken stres yaratıyordu ve verimliliğimi olumsuz etkiliyordu. Bu histen uzaklaşmak için arkadaşlarla gerek telefondan gerek bilgisayardan görüntülü olarak görüşmeler yaptım. Sosyal medya da geziniyordum. Tabi hiç birisi gerçek insan ilişkilerinin ve ofis ortamının tadını vermiyordu.”

İş Arkadaşlarıyla Yüz yüze Görüşmenin Avantajını Kaybetmek

Aynı ofis ya da işyerinde çalışırken insanlar birbirleriyle etkileşim içerisinde olmaktadır. İş yaşamının çizmiş olduğu örgüt sosyolojisi ve örgüt psikolojisi içerisinde insanlar bir arada işlerini yapmaktadırlar. Yüz yüze iletişimdeki etki sanal iletişimde bulunmamaktadır. Karşınızdaki insanın jest ve mimikleri iletişimi canlı hale getirmektedir. Sabah kahvaltıları, öğle yemekleri ve servisler çalışanların birbirleriyle sosyalleşme ortamlarıdır. Uzaktan çalışmaya geçince iletişim bilgisayarlar ve telefonlardan sağlanan sanal bir ortama geçmiştir. İletişimdeki duygu geçişkenliği ortadan kalkmıştır. Bu geçişkenliğin sağlanmasında şirket yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Belli programlar düzenlemeleri oluşan boşluğu doldurmakta faydalı olacaktır. Katılımcılar verdikleri cevaplarla bu duruma değinmişlerdir.

“Uzaktan çalışma benim açımdan iş yaparken hızlı karar almamı engelledi. İşimle ilgili çok fazla insana aynı anda soru sormak için sürekli toplantılar yapmak zorunda kaldım. Bu konuları ofiste iken insanların yanına giderek yüz yüze halledebiliyordum. Gerekirse hızlı aksiyon alarak ilgili kişilerle toplantılar yapabiliyorduk. İşlerin yavaş ilerlemesine neden oldu.”

İş Akışının Sağlanmasında Zorluk Çekmek (Evrak sirkülasyonu)

İşlerin yapılabilmesi için işveren tarafından ofis ortamında çalışırken oluşturulmuş bir iş akışı bulunmaktadır. Dışardan alınacak evraklarla ilgili bir akış sağlanmıştır. Tedarik edilmesi gereken malzemeler için bir organizasyon temin edilmiştir. İş yapılan bankalardan alınacak evraklarla ilgili de bir düzen oluşturulmuştur. Fakat uzaktan çalışma sırasında her çalışan kendi evinde çalıştığı için aralarında gerek evrak gerek diğer malzemelerin akışının sağlanması gerekecektir. Örneğin bir belge için gerekli yaş imza için imza yetkisi olan kişilere gidilmesi gerekmektedir. Oysa ofiste herkes bir arada olduğu için on dakikada yapılacak iş saatleri bulabilmektedir. Yaşanan zorlukların kolay atlatılabilmesi için çalışanların ve yöneticilerin birbirlerini idare etmeleri önemlidir. Katılımcılar evrakların ve diğer malzemelerin dağıtımında yaşanan sorunları dile getirmişlerdir.

“Uzaktan çalışmanın benim ve arkadaşlarım açısından olumsuz etkilerinden biri işimizde yoğun evrak akışının olması idi. Hem o evrakları muhafaza etmeniz, tasni etmeniz ve bir başka çalışana düzgün şekilde iletmeniz gerekiyordu. Örneğin bankadan para çekilecekse bu işlem şirketimizde çift imza gerektiriyordu. Bir de talimatın yazılması gerekiyordu. Evrak en az dört kişiyi dolaşıyordu. Bu büyük bir zaman kaybı yaratmaktadır.”

Uzaktan Çalışmaya Uyum Sürecinde Zorluklar

Çalışanların pandemi nedeniyle alınan önlemlere bağlı olarak bir anda uzaktan çalışmaya geçmeleri, hiç denemedikleri bir modeli uygulamak durumunda kalmanın şokunu yaşatmıştır. Bu şoku sadece çalışanlar değil üyesi bulundukları şirketler de yaşamışlardır. Pandemi döneminde bu süreç karşılıklı yardımlaşmalarla çözülmüştür. Katılımcılar verdikleri cevaplarda uyum sürecinde yaşadıkları zorlukları ifade etmişlerdir.

“Haber televizyondan duydum. Pandeminin yayılmasının önüne geçebilmek için ülke genelinde genel karantina önlemi uygulanma kararı alınmıştı. Mümkün olan işlerin uzaktan çalışarak yapılacağı duyuruldu. İşyerimle bağlantıya geçtiğimde şirketinde böyle bir karar aldığımı duydum. Hiçbir hazırlık yapılmamıştı. Elimizde bilgisayarlarımız bile yoktu. Üst üste toplantılar yapıldı. Malzemeler tedarik edilmeye çalışıldı. Uzaktan bağlanmakta bile zorluklar yaşadık. Bu durum hepimizde stres yarattı.”

Raporluyken Çalışmak Durumunda Kalmak

Çalışanlar iş hayatında sağlık sorunları yaşadıklarında (meslek hastalığı; iş kazası, diğer rahatsızlıklar bu dönemde covid) hakları bağlamında sağlık kuruluşlarından rapor almak suretiyle işe gelmeden dinlenme hakkına sahiptirler. İşverenler çalışanların bu haklarını uygulamak durumundadırlar. Bu çalışanlara tanınmış bir sosyal güvenlik hakkıdır. Pandemi döneminde normal sağlık sorunları dışında çalışanlar covid-19 hastalığına da yakalanmaktadır. Katılımcılar gerek normal rahatsızlıkları gerekse covid-19 nedeniyle rahatsızlandıkları halde çalışmaya devam ettiklerini ve bu durumun presentizm (işte varolmama) sebep olduğunu belirtmişlerdir. Şirketlerin verimlilik açısından bu tür durumlarda çalışanlarına anlayış göstermeleri gerektiği anlaşılmaktadır.

“Evet, raporlu iken de çalıştım. Hasta da olsak dizüstü ile evden çalışma mantığını insanlar tarafından daha kolay algılandığı için, hasta olsak da istirahat etmeden işlere bakmaya devam ettik. Bir diğer önyargı da yattığımız yerde çalışıyormuşuz düşüncesidir. Ama bu şekilde çalışmak çokta verimli olmamaktadır.”

Aile Bireylerine Vakit Ayırmak Zorunda Kalmak

Çalışanlar normal zamanlarda işe gittikleri için aile bireyleriyle işten arta kalan zamanlarda ilgilenmektedirler. Genellikle hafta sonları vakit geçirilmektedir. Fakat pandemi nedeniyle alınan karantina kararlarından dolayı tüm aile bireyleri evde karantinaya alınmışlardır. Bu durum ebeveynler için çocuklarla da ilgilenmek durumunda kalmalarına neden olmuştur. Ayrıca bakıma ve ilgiye muhtaç yetişkinler varsa onlarla da ilgilenilmek durumunda kalınmıştır. Katılımcılar bu süreçte sorumluluklarının arttığını ve aile bireylerine daha fazla zaman ayırdıklarını ve bu durumun yorucu olduğunu ifade etmişlerdir.

“İlk defa deneyimlediğim uzaktan çalışma sırasında en zorlandığım iş ve özel yaşamı dengelemektir. Ofiste çalışırken her şey standart şekle girmişti. Çocuğunuz okulda, eşiniz kendi işinde ve sizde ofisinizdeydiniz. Uzaktan çalışmaya geçince herkes evde ona göre işinizi ve özel yaşamınızı ayarlamamız gerekiyor. İkisi arasındaki sınır çoğu zaman birbirine giriyor. Benim için çok zor oldu. Çocukla birlikte organizasyonu yapmak zor oluyordu. Öte yandan aileme de zaman ayırmam gerekiyordu.”

Karşılığı Alınmayan Uzun Mesai Saatlerinin Olması

Pandemi öncesi dönemde ülkemiz mevzuatına göre haftalık çalışma saati 45 saattir. Bu sürenin aşıldığı durumlarda çalışanlara fazla mesai ücreti ödenmektedir. Bazı iş kollarında esnek çalışma saatleri olsa da genelde karşılığı ödenmektedir. Uzaktan çalışma modeline hızla geçilince bu konular gündeme gelmemiştir. Çalışanlardan iş bitimine kadar daha fazla çalışma talepleri olmuştur. Bilgisayarla ve telefonla işyerinizle ve yöneticilerinizle sürekli bağlantı halinde olduğunuzdan dolayı normal zamandaki mesai kavramı ortadan kalkmaktadır. Uygulamada çalışanların belli mesai saatleri içerisinde çalışmaları ve bitince çalışmayı bırakmaları gerekmektedir. Mevzuatsal anlamda çalışanların bağlantıyı kesme haklarının olması gerekmektedir. Katılımcılar yanıtlarında çok fazla çalıştıklarını fakat karşılığını alamadıklarını vurgulamışlardır. Şirketlerin uzun çalışma saatleri ve bunların ücretleri konusunda da destekleyici olmaları gerekmektedir. Bu durum aynı zamanda bir motivasyon kousudur. Şirketler bu durumu kendi lehlerine fırsata çevirmemeli, durumu çalışanlarının lehine yorumlamalıdır.

“Uzaktan çalışırken sürekli bağlantı halindeydim. Uzaktan çalışmak yerine ofiste çalışmayı tercih ederdim. Çünkü ofiste çalışırken çok az mesai yapıyordunuz. Fakat uzaktan çalışırken çok fazla mesai yapıyorsunuz. Çalışma saatleriniz çok fazla esnekleşmektedir. Üstelik işverenler bu durumu normal karşıladıklarından fazla mesai ödemesi alamıyorduk. Uzaktan çalışmak her an çalışmak gibi. İş

yerinizle sürekli bağlantı halinde olmayı düşünüyorsunuz. Yöneticilerinizin mesai saatleri dışında da talepleri olabiliyor. Ülkemizde işgücü piyasasında işsizlik fazla olduğundan bu tür taleplere tepki veremiyorsunuz. Üstelik fazla mesai ödemesi de yapılmıyordu.”

Sosyalleşme İhtiyacının Karşılanabilmesi İçin Sosyal Medya Platformlarının Aşırı Kullanımı

İnsanlar sosyal varlıklardır. İster iş yaşamında olsun ister özel hayatta olsun birbirleriyle etkileşimde olmayı isterler. Genellikle yüz yüze iletişim insanların çoğunun tercihidir. İnsanlar ofis ortamında çalışma yaparken arkadaşları ile yüz yüze iletişim imkânına sahiplerdi. Birlikte kahvaltı yapmak, yemek yemek, bir takım aktiviteler planlayabilmek sosyalleşme ihtiyaçlarını karşılıyordu. İnsanlar evden çıkıp şehir hayatına karıştıklarında farklı deneyimler edinebilmektedirler. Tanıdığınız birine günaydın demek, tanıdık esnafa kolay gelsin demek ve cevap almak insana yaşadığı hissini verebilmektedir. Aynı amaçla seyahat eden insanların içerisinde bulunmak, hava durumlarıyla mücadele etmek, araç beklemek hepsi iletişim ihtiyaçlarının giderilmesini sağlamaktadır. Pandemi ile birlikte alınan önlemlerle insanların özel yaşamında da bu türden etkileşimlerine sınırlama getirilmiştir. Bir de uzaktan çalışma modelinin uygulanması insanların iş yaşamında da birbirlerinden soyutlanmalarına neden olmuştur. İnsanlar teknolojik aletlerle iletişime girmek durumunda kalmışlardır. Teknolojik gelişmelere bağlı olarak gelişen sosyal medya platformları insanların birbirleriyle sosyalleşme mecraları olmuştur. Uzaktan çalışma yürüten çalışanlar sosyalleşmek için sosyal medyayı kullanmak durumunda kalmışlardır. Fakat bu durum yüz yüze iletişim kadar doğal olmamıştır. Bazı zamanlar telefonun başında uzun zaman geçirilmesine neden olmuştur. Çalışanlar sosyalleşmek için sosyal medyayı kullanmayı çok tatminkâr bulmamışlardır.

“Sosyal medya da sosyalleşme seçeneğine başvurdum. Normal zamanda yüz yüze görüştüğüm arkadaşlarımla sosyal medya üzerinden bağlantılar kurduk fakat yüz yüze iletişim gibi tat vermedi. Sanal ortamda insanların jest ve mimiklerini takip edemiyordunuz. Birde uzun zaman geçiriyorduk ve bu durum yorucu oluyordu.”

İş Arkadaşlarıyla İşlerle İlgili Fikir Alışverişinin Sınırlı Olması

İş yaşamında çalışanlar yapılan işin bir parçası olarak sürekli iletişim halindedirler. Aynı birimde çalışan kişiler işlerin yapılışı sırasında sürekli olarak etkileşim içerisinde dirler. Ayrıca iş yerlerinde birimlerde birbirleriyle iletişim halindedirler. Normal zamanlarda bir çalışan bir arkadaşından bilgi almak istediğinde onunla iletişim kurar ve kısa sürede o bilgiyi alır. Ya da

bir konuda toplantı yapılması gerekiyorsa kısa sürede ilgili kişiler toplantı salonunda bir araya gelebilir. Fakat uzaktan çalışırken biriminizden birine soru sormak için ulaşmanız zor olmaktadır. Farklı birimlerden birilerini bir araya getirip toplantı yapmak çok uzun zaman almaktadır. Bu durum çalışanları strese sokmaktadır. Katılımcılar cevaplarıyla bu duruma vurgu yapmışlardır.”

“İş yerinde iken yerimden kalkıp arkadaşşıma seslenerek iş ile ilgili fikrini almak birkaç dakikamı alıyorken, uzaktan çalışırken bazı durumlarda saatlerimi almaktadır. Uzaktan çalışırken yöneticilerinize ulaşmakta sorun oluşturmaktadır. Kendisinin odasına giderek çok kısa sürede çözüm bulacağımız konuyu uzaktan oldukça zorlanarak halledabiliyorsunuz”

Ofisteki Gibi Disiplinli Olunamaması

Uzaktan çalışma kültürü teknolojik gelişmelere bağlı olarak yaklaşık 30-40 yıl geçmişı olan bir gelişmedir. Bürokratik gelişmelere bağlı olarak, ofis kültürü yüzyıllara dayanan bir geçmişe sahiptir. Normal zamanlarda insanların çalışmalarını yürüttükleri işyerlerinin zamanla oturmuş bir kültürü mevcuttur. Uyulması gereken kurallar belirlenmiştir. Pandemi nedeniyle daha önce hiç uzaktan çalışma deneyimine sahip olmayan çalışanlar bu modeli uygulamak durumunda kalmışlardır. Ofis kültürüne alışkın olan bu çalışanlar uzaktan çalışırken kendilerini disipline etmekte zorlanmışlardır. Çünkü çalışma düzenini kendileri oluşturmak durumunda kalmışlardır.

“Uzaktan çalışmaya hazırlıksız bir şekilde geçtiğimizden dolayı iş disiplini sağlamak benim açımdan zor oldu. Aslında ekip halinde zorlandık. İş hayatı disiplin istemektedir. Çalıştığımız ortamda uyaran sayısının az olması gerekir. Evde eşim ve çocuklar vardı ve iş disiplini sağlamak zor oldu. Ofis ortamında ise herkes kendi işine yoğunlaştığı ve ofis düzeni de kimsenin birbirini rahatsız etmeyeceği şekilde dizayn edildiğinden ofis ortamında dikkat dağıtıcı unsur azdır.”

İş ve Özel Hayat Dengesini Sağlamakta Zorluklar

Çalışma hayatında çalışanların en zorlandıkları konulardan birisi iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi sağlamaktır. Kimi insanlar iş hayatına daha fazla zaman harcarken kimileri de özel hayata daha fazla zaman harcamaktadırlar. İkisi arasında dengeyi tutturan çalışanlar mutlu çalışanlar olmaktadır. Evli ve çocuklu çalışanlar bekâr çalışanlara göre bu dengeyi sağlamakta daha fazla zorlanmaktadırlar. Uzaktan çalışmaya geçilince pandemi nedeniyle sadece çalışanlar değil eş ve çocuklarda evlere kapanmıştır. Bu durum çalışanların denge sağlamasında negatif etki sağlamıştır. Başlangıçta ev de olma düşüncesi bu dengeyi sağlamayı kolaylaştıracığı düşünülmüşse de zamanla zorluklar

ortaya çıkmaya başlamıştır. Özellikle kadın çalışanlar bu dengeyi tutturmakta daha fazla zorlanmaktadır. Kadınların sorumlulukları ve onlara yönelik beklentiler daha fazla olduğu için bu süreçte zorlanmışlardır.

“Uzaktan çalışırken iş ve özel yaşam birbirine girdi. İşe gittiğinizde ofis sizin kamusal alanınız oluyordu ve onun kurallarına göre işlerinizi yapıyordunuz. Ev ise özel alanınız oluyordu ve kalan zamanınızda ev işlerinizi yapabiliyordunuz. Uzaktan çalışırken iki mekân içiçe geçti. Kurallar karıştı. Ev işleri ve işimle ilgili sorumluluklarımı aynı mekânda zorlanarak yaptım.”

Çalışmanın Yoğunlaştığı Dönemde Stresin Artması

Günlük yaşamda olduğu gibi iş hayatında da stres duygusu yaşanmaktadır. Çok dikkat isteyen bir işiniz varsa stres duygunuz artmaktadır. Ya da yetiştirmeniz gereken işler yoğunlaşırsa stres duygunuz artmaktadır. Daha önce uzaktan çalışma deneyimine sahip olmayan katılımcılar bu şekilde çalışmanın kendileri üzerindeki stresi arttırdığını vurgulamışlardır.

“Özellikle ay sonlarında çok stresli oluyordum. Departmanca yetiştirmemiz gereken raporlar oluyordu. Bunun içinde yoğun çalışıyorduk. Uzaktan çalıştığımız için iletişim problemleri, verilerin alınması gibi problemler yaşıyorduk ve stresimiz çok fazla oluyordu.”

“ Muhasebe departmanının da olduğum için ay sonları çok stresli oluyordu. O ay içerisinde faturalandırma yapmanız gerekiyordu ve fatura bilgilerini almanız gerekiyordu. Bazı evraklar kurye ile iletiliyordu. Faturaları yetiştirmek gerçekten çok zorluyordu.”

Bedenen Evde Zihnen İşte Olmak

Uzaktan evde çalışırken çalışanların evleri hem yaşam alanları hem de işyerleri olmaktadır. Normal zamanlarda işlerini iki farklı mekânda gerçekleştirmeleri iş ve özel yaşamlarının birbirlerine karışmasını engelliyordu. Her iki mekânın kişilere yükledikleri davranış kalıpları mevcuttur. Ev ortamında ofis ortamındaki gibi davranmak mümkün değildir. Aynı şekilde de ofis ortamında da ev ortamındaki gibi davranmak mümkün değildir. Uzaktan çalışılırken nasıl davranılacağına dair gri alanlar oluşmaktadır. Kişiler yaşam içerisinde belli rol kalıplarıyla hareket etmektedirler. Uzaktan çalışırken çalışanlar rolleri konusunda tereddütler yaşamaktadırlar. Uzaktan çalışanlar dinlenme zamanlarında da sürekli işleri düşündüklerini belirtmişlerdir. İşin eve taşınması evin ofis olarak algılanmasına neden olmaktadır. Bu durum çalışanlar için bir tür mekânsal yabancılaşmaya neden olmaktadır. Kişiler pandemiye kadar ikametgâhları olan evlerinin aynı zaman da iş yeri olarak da kullanılmaya başlanması zihinlerinde mekana dönük yabancılaşmaya neden olmuştur.

“Hem işimi hem de yaşamımı aynı mekan da sürdürüyordum. Bu durum evde olmama rağmen sürekli işlerimi düşünmeme neden oluyordu. Ayrıca hem iş hem ev aynı mekanda bana tuhaf geliyordu”

“Evde olmanıza rağmen ve mesainiz bittiği halde sürekli işinizi düşünüyordunuz. Bazende mesai dışı iletişimler oluyordu o zaman hep iş yapıyor oluyordunuz.”

Teknik Problemler Ve İletişimin Aksaması

İş yaşamında kullandığımız araçlarla ilgili teknik sorunlar yaşamaktayız. Örneğin bilgisayarlarımız arıza yapmaktadır. Bu durumda teknik servisi arayarak kolay çözüm bulabilmekteyiz. Bir konu da görüşüne başvurmamız gerekiyorsa amirimizle ya da üst yöneticilerimizle kolay iletişim kurabiliyoruz. Oysa uzaktan çalışırken bu tür sorunları kolay çözüm bulamıyoruz. Bu durum da işlerimizin aksamasına neden olmaktadır. Şirketlerin bu türden taleplere hızlı bir şekilde cevap vermeleri gerekmektedir. Katılımcılar bu türden sorunlara değinmişlerdir.

“Uzaktan çalışırken teknolojik aletleri kullanıyorduk. Bazen bilgisayarımız bozuluyordu. Ya da internetinizde sorunlar çıkıyordu. Bu tür sorunları gidermek zor oluyordu. Karantina olduğu için teknik servis elemanlarını ofisinize çağırıyordunuz.”

İş Evraklarının Arşivlenmesi ve Korunması Problemi

İş yaşamında yaptığınız işlerin evraklarının saklanması ve arşivlenmesi çok önemli bir yer tutmaktadır. Bazı evrakların arşivlenmesi gerekirken bazı işlemlerin de dijital ortamda korunması gerekmektedir. İşverenler yasal zorunluluk olarak evraklarını arşivlemek durumundadırlar. Örneğin faturalar ya da bankada kesilen dekontlar gibi. İşler uzaktan yapılmaya başlayınca evrakların işyeri dışına taşınması gibi bir durum ortaya çıkmıştır.

“Muhasebe işi yaptığım için kestiğim faturaların saklanması gerekiyordu ve belli dönemler içinde bu faturaların firmalara ulaştırılması gerekiyordu. İşverenimiz kuryeler yoluyla bizlerden evrakları topluyor ve firmalara ulaştırıyordu. Bu faturaların kaybolmaması gerekiyordu.”

Sağlığa olumsuz etkisi

Uzaktan çalışma deneyimi hem hastalıktan korunmak hem de değişik bir çalışma biçimi olduğundan başlangıçta çok olumlu karşılanmıştır. Hem korunuyorsunuz hem de işinize devam edebiliyordunuz. Ancak zamanla bu tarz çalışmanın sağlığı da olumsuz etkilediği ortaya çıkmıştır. Uzun süre ekrana bakmak, kulaklık takmak göz ve işitme sağlığımızı etkiliyordu. Uzun süre hareketsiz bir şekilde uygun olmayan çalışma koşullarında çalışmak

bel ve boyun fitiğine neden oluyordu. Psikolojik olarak da yalnızlık hissi, stres, dışlanmışlık duygusu gibi duygulara neden oluyordu. Katılımcılar bu durumu belirtmişlerdir.

“Covid’e yakalanmamak çok önemliydi fakat uzaktan çalışmak beni çok yoruyordu. Aşırı stres oluyordum ve vücudumun değişik yerlerinde yaralar çıkıyordu. Akşama kadar uygun olmayan şartlarda ekrana bakarak çalışmak boyun ve sırt ağrılarımın artmasına neden oldu. Uyumakta sıkıntı çekiyordum.”

Ev Masrafları Artıyor

Uzaktan çalışırken tüm aile ev içerisinde olduğundan ev giderlerinde artış olmuştur. Bu dönemde ısınma, elektrik, su, internet, beslenme, iletişim masraflarında artış meydana gelmiştir. Katılımcılar ev giderlerinde artış olduğunu ifade etmişlerdir. Uzaktan çalışmanın yapıldığı dönemde artan ev masraflarına işverenin de katkıda bulunması gerekmektedir. Böylece çalışanın üzerindeki yükü azaltacaktır. Uzaktan çalışma modelinin olduğu her durumda şirketlerin bu türden destek vermeleri önemlidir. Çalışanlarını elde tutmak açısından da gerekli görülmektedir.

“Evet. Ev giderlerimizde artış oldu. Özellikle faturalarımızda bir artış meydana geldi. İnternet paketini yükseltmek zorunda kaldık. Kulaklık, kamera gibi malzemeler aldık. Elektrik, ısınma ve su gibi giderlerimizde de artış oldu. Korunmak için maske, dezenfektan, ıslak mendil gibi giderlerimizde artış gösterdi”

Pandemi Dönemi Olduğu İçin Bulaş Durumunda Ev Sakinlerine Bulaştırmak

Pandemi önlemleri nedeniyle evde olmak bulaş riskini azaltmaktadır. Fakat aile bireylerinden hepsinin evde çalışmadığı durumlarda risk oluşabilmektedir. Eşlerden birisinin dışarda çalışması ve hastalanması durumunda bu durum tüm aile bireylerinin hastalanması ile sonuçlanıyordu. Ev ortamında geniş bir yalıtım imkanı mevcut değildir.

“Eşim dışarda çalışıyordu. Ben ve çocuklar evde idik. Kendisi hastalandı ve evde karantinaya alındı. Bir oda da tutsak da hastalık hepimize yayıldı.”

Yattığınız Yerde Yatarak Çalışıyorsunuz Gibi Negatif Düşünceler

İş yaşamında işverenin, yöneticilerin ve çalışanların birbirleri hakkındaki düşünceleri işyerindeki sağlıklı çalışma ortamı üzerinde etki etmektedir. Bu kesimlerin birbirleri hakkında olumsuz düşüncelere sahip olmaları örgüt içerisinde bir takım çatışmaların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu tür durumlarda işverene ve yöneticilere çalışanlarının motivasyonu açısından önemli görevler düşmektedir. Uzaktan çalışma deneyimi işveren ve yöneticilerin bu modele hazır olmadıklarını göstermiştir. Çalışanlarının ofis

dışında kendi evlerinde, uzaktan çalışıyor olmaları, onların sıcak evlerinde, yattıkları yerden çalıştıkları şeklinde olumsuz düşüncelerin dillendirilmesine neden olmuştur. Çalışanların sıcak ev ortamında, bulaştan uzak çalıştığı düşünülmüyordu ve bu durum moral bozucu oluyordu. İşverenler çalışanlar hakkında dillendirilen bu tür olumsuz görüşlere engel olacak tedbirleri almak durumundadırlar. Verimlilik kaybına neden olacaktır. Aidiyet duygusunu zedeleyecektir.

“İş yerimizde bazı departmanlar işlerinin uygunluğundan dolayı evde uzaktan çalışıyorlardı. Bu durum uzaktan çalışma imkanı olmayan arkadaşlarda bize karşı olumsuz düşüncelere neden oluyordu. “Ne güzel evde yatarak çalışıyorsun” gibi söylemler oluyordu ve bu durum canımı sıkıyordu. Sonuçta bende çalıştım.”

“Bir keresinde toplantı da üst düzey yöneticilerimizden birisi evde çalışanlar için “ne güzel yattıkları yerde çalışıyorlar” şeklinde bir cümle kullanmıştı. Bu durum sanki bizim suçumuzdu ve işle ilgili mazeret bilediremezdik. Bu durum çok can sıkıcı oluyordu.”

Ülkenizdeki ve Dünyadaki Pandemi Haberlerine Sürekli Maruz Kalmak

Pandemi döneminde hastalıkla ilgili hem ülkemizde hem de dünya da olağanüstü bir haber akışı vardı. Pandemi ile ilgili can sıkıcı haberler tüm insanların psikolojilerini etkilemektedir. Uzaktan çalışanlar sürekli evde olduğundan bu haber bombardumanından daha fazla etkilenmişlerdir. Bu dönemde güvenilir kaynak bulmak da sorun oluyordu. Televizyonlar ve sosyal medya haber kirliliği ile doludur. Çalışanlar evde olduklarından ve gelişmeleri merak ettiklerinden bu haberleri izlemek durumunda kalmışlardır. Ev içinde olundüğundan bu durum tüm aile bireylerini olumsuz etkilemiştir. Ancak ofis ortamında olsanız bu etkilenim daha sınırlı olacaktır.

“Akşam haberlerini izledikten sonra moral açısından evde bir düşüş oluyordu. Hiç iç açıcı haberler gelmiyordu ve sizinde korkunuz büyüyordu.”

“Çok fazla takip etmesem de eşim sürekli takip ediyordu. Arkadaşlarım takip ediyordu ve benimle de paylaşıyorlardı. Haberler moralimi bozuyordu.”

Kariyeri Negatif Etkilemesi, Görünür Olamamak

İş yaşamında görünür olmak çok önemlidir. Yaptığınız işlerin, çalışma gayretinizin görülmesini istersiniz. Bu durum hem takdir edilmeniz hem de terfi alabilmeniz açısından önemlidir. Uzaktan çalışırken böyle bir durumun olamayacağı düşüncesi yaygındır. Klasik yöneticiler genelde çalışanlarının gözlerinin önünde olmasını isterler. Uzaktan sizin performansınızı ölçmeleri zor olmaktadır. Uzaktan çalışmanın kariyeri olumsuz etkilememesi için

şirketlerin ve yöneticilerin önlem almaları gereklidir. Terfisi gelmiş kişilerin terfi ettirilmesi tüm çalışanlar üzerinde olumlu etki yaratacaktır.

“Şirketimizde terfi dönemi yaklaşırken uzaktan çalışma modeline geçtik. Terfi beklediğim için bu durum beni rahatsız etti. Çünkü çalışmalarım ve kendim şirkette görünür olmaktan çıkmıştık. Pandemi nedeniyle uzaktan çalışmaya geçildiği ve geçici bir durum olduğu düşünüldüğünden terfi döneminde kimseye iyileştirme yapılmadı.”

Rahatlığa Alışıp Verimliliğin Düşmesi

Pandemi önlemleri çerçevesinde uzaktan çalışmaya geçmek başlangıçta uyum sorunlarına yol açtığı gibi, rahat çalışma modeli olarak da algılandı. Fakat zamanla böyle olmadığı anlaşıldı. Bazı çalışanlar nasılsa işlerimi yetiştiririm, kendi planımı kendim yaparım düşüncesiyle başlangıçta çok verimli olamamışlardır.

“Uzaktan çalışırken işleyişe uyum sağlayana kadar verimliliğimde düşüş oldu. İş evden yaptığım için rahat davranıyordum fakat zamanla işlerimi yetiştiremez oldum.”

İş Yerinde Uygulanan Yeniliklere Ayak Uyduramama

Katılımcılar uzaktan çalışma dönemlerinde iş yerlerindeki değişikliklere ayak uydurmakta zorlanmışlardır. İş yaşamında gerek mevzuatsal gerekse işin gerektirdiği bir takım düzenlemeler olmuştur. Uzakta olduğundan uyum sağlamak zor olmuştur.

“İşimizle ilgili bazı mevzuatsal düzenlemeler oluyordu. Bunlar için hizmet içi eğitim sağlanmaya çalışılıyordu fakat bazen çok verimli olmuyordu. Anlamak için iletişim kurmak zorunda kalıyorduk.”

“İş ile ilgili yeni düzenlemeler yapılıyor ve bize mail ortamında iletiliyordu. Doğrusu bazılarını anlamakta zorlanıyordum. Anladığım şekilde uyguluyordum fakat yanlış oluyordu. İşverenimizin bizi bu konuda destekleyecek bir birim oluşturmaları faydalı olurdu ”

Çalışanların Öz Bakımlarının Azalması

İş yaşamında hem kendinizi hem de çalıştığınız kurumu temsil ettiğinizden dolayı kendinize öz bakım yapmak durumundasınız. Görünümünüze ve kıyafetlerinize dikkat etmeniz gerekmektedir. Uzaktan evde çalışmaya geçince bu durum eskisi kadar önemli olmamaya başlamıştır.

“Kalık kıyafetime çok fazla önem vermiyordum. Tüm haftayı bir pantolon ve taytla geçirebiliyordum. Rahat şeyler giyiyordum. Kamera zorunlu değildi.”

“Sabahları işe giderken ki gibi aynanın karşısında çok uzun zaman geçirmiyordum. Elimi yüzümü yıkıyor, hafif bir makyaj, bilgisayarın başına geçiyordum.”

5.SONUÇ

Pandeminin yaşandığı dönemde zorunlu olarak ilk defa uzaktan çalışmak durumunda olan katılımcıların görüşleri çerçevesinde bu modelin olumlu ve olumsuz yanlarının olduğunu görebiliriz. Geleneksel çalışmaların yürütüldüğü ofis ortamındaki çalışmalarda da çalışanlar bir takım olumlu ve olumsuz durumlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Uzaktan çalışma pandemi sonrası dönemde de özellikle gelişmiş ülke işgücü piyasalarında da varlığını sürdürmeye devam etmiştir. Bu model pandemi sırasındaki deneyimden sonra dünya işgücü piyasalarında eşit oranda olmasa da bir norm haline gelmiştir. Uzaktan çalışma pandemi döneminde zorunlu olarak evlerden gerçekleştirilmiştir. Fakat modelin başka çalışma şekilleri de bulunmaktadır. Uydu ofislerde, ortak ofislerde ve mobil olarak da uzaktan çalışma gerçekleştirilebilmektedir. Bu biçimde çalışma formlarında da olumlu ve olumsuz yönlerin olma olasılığı vardır ve üzerine çalışmalar yürütülebilir.

Ülkemizde yayınlanan orta vadeli programlarda esnek çalışma modellerinden bahsedilmekte ve işgücü piyasalarında yaygınlaştırılacağı ifade edilmektedir (Hürriyet, 2025). Bu şekilde uzaktan çalışma modeli de kamu sektöründe yavaş yavaş yaygınlaşmaya başlayacaktır. Mevzuat yapıcılarının sadece ülkemizde değil tüm dünya da uzaktan çalışmanın olumsuz yönlerinin giderilmesi için düzenlemeler yapmaları yerinde bir tutum olacaktır. Pandemi döneminde zorunlu olarak modele hızla geçiş olduğundan mevzuatsal boşluklar çerçevesinde model uygulanmıştır. Fakat zorlayıcı unsurun olmadığı günümüzde yapılmış olan bilimsel çalışmaların verilerini de dikkate alarak düzenlemeler gerçekleştirilebilir. Son olarak bu model artık tüm dünya işgücü piyasalarında uygulanmıştır ve tümüyle ofislere dönüş gerçekleşmeyecektir. Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme bağlamında bu model farklı miktarlarda da olsa varlığını sürdürecektir. Dünya işgücü piyasalarında ki verilerde bu durumu desteklemektedir (Flexindeks, 2025).

Pandemiden önceki dönemde teknolojik gelişmeler ve dijitalleşmeye bağlı olarak gelişmiş ülkelerde özellikle hizmet sektöründeki bazı işler uzaktan çalışma modeli ile evlerden yapılmaya başlanmıştır. Pandemi döneminde ise zorunluluktan dolayı tüm dünya da uzaktan çalışma modeli uygulamaya konulmuştur. Pandemiden sonra yoğun olarak ofislere dönüş başlamış ve modelin uygulanma oranı azalmıştır. Fakat pandemi dönemindeki yoğun uygulamadan dolayı bu modelin fayda ve zararlarıyla ilgili çalışmalar

yapılmıştır. Bu modelin çalışanlar ve işverenler açısından fayda ve zararları analiz edilmeye başlamıştır. Model gelişmiş ülke işgücü piyasalarında yaygınlığını sürdürmektedir. Bazı işverenler ve çalışanlar modeli faydalı bulurken bazıları olumsuz etkilerinden dolayı faydalı bulmamaktadırlar. Modelin uygulanması pandemi, savaşlar, doğal afetler gibi olağanüstü durumlarda seçenek olmaktan çıkıp olumlu ve olumsuz yönlerine bakılmadan zorunlu olarak uygulanacaktır. Normal zamanlarda ise işveren ve çalışanların tercihleri çerçevesinde uygulanma imkanı bulacaktır. İşgücü piyasalarındaki esnekleşmeye bağlı olarak bu model uygulanmakta ve bu aşama da olumsuz olarak ifade edilen yönleri gerek mevzuatsal gerek idari önlemlerle giderilmeye çalışılmaktadır. Bu model verilere göre norm haline gelmiştir. Oranlar farklı olmakla birlikte dünya işgücü piyasalarında varlığını sürdürecektir (Flexindeks, 2025).

Kaynakça

- ABOLINA ve VESELOVA (2021) “Remote Work: The Necessity of Today” International Scientific Conference, New Challenges in Economic and Business Development 2021: Post-Crisis Economy. ss.10-20.
- BALTACI, A.(2019) “Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır” Ahi Evran Üniversitesi SBE Dergisi, C.5 S.2. ss.368-388
- BAŞKALE, H. (2016) “Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenilirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi” DEUHFED 2016, 9(1), 23-28
- CRESWELL. W.J. (2019)“Nitel Araştırmacılar için 30 Temel Beceri” Çev: Hasan Özcan, Anı yayıncılık, 2.baskı. Ankara
- CRESWELL. W.J.(2023) “Nitel Araştırma Yöntemleri, Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni” Çev: Mesut Bütün ve Selçuk Beşir Demir, Siyasal Kitabevi, Ankara
- EUROFOUND (2020) (Çevrimiçi) Labour Market Change: Trends and Policy <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/labour-market-change-trends-and-policy-approaches-towards-flexibilisation>. Erişim Tarihi: 12.12.2023
- EUROFOUND(2020a) (Çevrimiçi) “Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?” <https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2020-07/jrc121193.pdf>, Erişim Tarihi: 06.07.2022
- FLEX İNDEKS (2025)(Çevrimiçi) Flexindeks.com. Remote work. Erişim Tarihi: 03.04.2025
- HÜRRİYET (2025)(Çevrimiçi) Dört gün mesai masada, Hürriyet.com. Erişim Tarihi: 09.09.2025
- ILO (2016) Dünya Geneline Standart Dışı İstihdam, Zorlukları Anlama, İhtimalleri Yönlendirme raporu, Cenevre. Erişim Tarihi: 05.08.2022
- ILO (2020a) (Çevrimiçi) Working from home estimating the worldwide potential, https://www.ilo.org/global/topics/non-standard-employment/publications/WCMS_743447/lang-en/index.htm, Erişim Tarihi: 12.10.2021
- ILO (2020b) COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma: Uygulama Kılavuzu, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_759299.pdf Erişim Tarihi: 03.10.2021
- KARATAŞ, Z. (2015) “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri” Sosyal Hizmet e-dergisi, C.1 S.1. ss:62-81
- KIRAL, B. (2021) “Nitel Araştırmada Fenomenoloji Deseni: Türleri ve Araştırma Süreci” Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi, C.10 S.4 ss.92-102
- KUMAR, R. (2011) “Araştırma Yöntemleri Yeni Başlayanlar İçin Adım Adım Araştırma Rehberi” Editör: Ömay Çokluk, Edge Akademi, 3.Baskı, Ankara

- METİN, O. ve ÜNAL Ş. (2022) “İçerik Analizi Tekniği: İletişim Bilimlerinde ve Doktora Tezlerinde Kullanımı” Anadolu Üniversitesi SBE Dergisi, 22 (özel sayı 2) 273-294)
- MEVZUAT(2025a)İşKanunu,(Çevrimiçi) <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4857.pdf>,Erişim Tarihi: 16.04.2025
- MEVZUAT(2025b)(Çevrimiçi)UzaktanÇalışmaYönetmeliği <https://www.mevzuat.gov.tr/File/GeneratePdf?mevzuatNo=38393&mevzuatTur=-KurumVeKurulusYonetmeliği&mevzuatTertip=5>, Erişim Tarihi: 15.04.2025
- ÖZCAN, D. (2018) “Uzaktan Çalışmanın Türkiye’deki Çalışma Hayatı Üzerindeki Etkisinin incelenmesine yönelik Nitel Bir Araştırma” İstanbul Üniversitesi S.B.E. Doktora Tezi, İstanbul
- ÖZDEMİR, M. (2020) “Nitel Veri Analizi: Sosyal Bilimlerde Yöntembilim Sorunsalı Üzerine Bir Çalışma” Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 11(1). ss.323-343
- ÖZDEMİR M. ve TUTİ. A. (2023) “Nitel Araştırma Desenleri: Metodolojik Bir Değerlendirme” Çankırı Karatekin Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 11(2), ss. 217-235
- ŞANLI, C.(2023) “İş Hukukunda Uzaktan Çalışma” Marmara Üniversitesi S. B.E Yüksek Lisans Tezi
- THEHILL (2025) (Çevrimiçi) Thehill.com. “future of remote work”. Erişim Tarihi: 10.01.2025
- WHO (2020), (Çevrimiçi) Media briefing on covid-19 <http://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020> DSÖ. Erişim Tarihi: 15.04.2023
- WHO(2019),(Çevrimiçi)Emergenciesdiseasesnovelcoronavirüs-2019 <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019> Erişim Tarihi: 01.05.2023
- WHO (2025) (Çevrimiçi) <https://data.who.int/dashboards/covid19/deaths?n=c>. Erişim Tarihi: 20.08.2025

Örgütsel Sürdürülebilirlikte Çalışanlar Arası İşbirliği: Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Çalışma¹

Neşe Öner Şeker²

Özet

Çalışma, konaklama işletmelerinde çalışanlar arasındaki işbirliği davranışlarının etkinliğini örgütsel sürdürülebilirlik bağlamında incelemektedir. Sürdürülebilirlik, kuşaklar arasındaki gelişim ve dönüşümün dengeli şekilde gerçekleşmesini hedeflemektedir. Bu çerçevede örgütsel sürdürülebilirlik stratejilerinin işletme başarısındaki katkısını, çalışanlar arasındaki etkileşim ve işbirliği davranışlarının söz konusu katkı üzerindeki etkisini ve bu etkinin düzeyini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı, ilgili literatürde çevresel, sosyal ve ekonomik olarak üç boyutta ele alınmaktadır. Ancak bu çalışmada, üç boyutuyla birlikte işletmelerin başarısında, ayrı düşünülmemeyecek olan kültürel ve yönetsel boyutuyla birlikte çalışan uyumu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, nicel araştırma yöntemiyle, Batı Karadeniz Bölümü'nde hizmet veren 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmesi çalışanlarına hibrit olarak 441 anket uygulanmıştır. Toplanan verilerin, tanımlayıcı istatistik, geçerlilik, güvenilirlik, çalışanların işbirliği davranışlarıyla örgütsel sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson Korelasyon analizi ve son olarak çalışanlar arası işbirliği davranışlarının örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bulgular, çalışanlar arası işbirliği davranışlarıyla örgütsel sürdürülebilirlik arasında anlamlı ve orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede konaklama işletmelerinin örgütsel düzeyde sürdürülebilirliğe ulaşması için işbirliğini, yönetim stratejilerinin odağına koymaları gerektiği vurgulanmaktadır. Çalışma ayrıca, işletme yöneticilerine

- 1 Bu çalışma, Neşe Öner Şeker tarafından Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde 2024 yılında tamamlanan “Etik Değerlerin Örgütsel Sürdürülebilirliğe Etkisinde İşbirlikçi Davranışların Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma” adlı doktora tezinden türetilmiştir.
- 2 Dr., Bağımsız Araştırmacı, neseonerseker@outlook.com, <https://orcid.org/0000-0003-3014-3259>

işbirliğiyle, doğru bilgi ve tecrübe paylaşımıyla etkin olmayı, takım çalışması eğitim programlarının gerekliliğini, çapraz birim çalışmalarının ve açık iletişim kanallarının olması gerektiğinin vurgulamaktadır. Bu doğrultuda, akademik ve konaklama sektörü alanında yol gösterici bir nitelik taşımaktadır.

Giriş

Sürdürülebilirlik, bugünkü yüzyılın toplum ve çalışma hayatında çevresel sorumlulukların ötesinde bir çerçeve sunarak, çok faktörlü yapısıyla, işletmelerin uzun vadeli başarılarını güvence altına almalarını sağlayan bir gerekliliktir. Çevresel sürdürülebilirlikle birlikte sosyal, kültürel ve ekonomik sürdürülebilirlik boyutlarını özellikle konaklama işletmeleri bakımından zamanla artan şekliyle yönetsel öncelikler arasında bulunmaktadır. Çalışanlar arası işbirliği ve düzeyleri ise özellikle işletmelerde, bu faktörlerle arasında bir köprü görevi görmektedir (Rezapouraghdam, Alipour ve Arasli, 2019).

Konaklama işletmeleri hizmet esaslı çalışma yapıları ve yoğun iş gücü katılımını gerektirmesinden ötürü, örgütsel sürdürülebilirlik uygulamalarının en görünür biçimde deneyimlendiği ortamlardan biridir (Bayraktar, Karabulut, Sarı ve Alqahtani, 2025). Bunun yanı sıra sürdürülebilirlik çabalarının etkinliği yalnızca çalışanların bireysel davranış ve sürdürülebilirlik uygulamalarıyla değil birbiriyle aralarındaki iletişim başta olmak üzere işbirliği; ortak değer paylaşımı, ortak karar ve amaç ile birlikte örgütsel kültür değerleri çerçevesinde etkileşimde olmalarıyla da önemli derecede ilişkilidir.

Çalışanların sürdürülebilir davranışlarını şekillendiren ana belirleyiciler olarak bu ortak değerler ile örgütsel kültür yaratma ve farkındalık kazandırma özellikle konaklama işletmeleri için önem arz etmektedir. Bu konuda yapılan bir çalışmada, konaklama işletmelerinde, sürdürülebilirlik farkındalığı ile sürdürülebilir yönetim uygulamalarının arasında güçlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Fakat bu ilişkinin çalışanların bilinç düzeyleri ve örgüt kültürü aracılığıyla dolaylı etkiler içerdiği de belirtilmiştir (Osinaike, Aduhene, Oriade, ve Wang, 2020). Yeşil çalışan davranışı konusunda yapılan araştırmalarda benzer şekilde, etik liderlik yaklaşımı ve çevresel psikolojik iklimin çalışanların çevreye karşı olan duyarlılıklarını teşvik etmede önem arz ettiklerini vurgulamaktadır (Khan, Cheng, Yasir, Ahmad Saufi, Che Nawi ve Bazkiaei, 2022).

Bu kapsamda araştırmada öncelikle, kuramsal çerçeve olarak çalışanlar arası işbirliği davranışının tanımı, bileşenleri, konaklama işletmelerinde çalışanlar arası işbirliğinin zor yanları ve fırsatları incelenmiştir. Ardından örgütsel sürdürülebilirlik kavramı, boyutları, konaklama işletmeleri açısından önemi ve uygulanan sürdürülebilirlik çalışmaları açıklanmıştır. Son olarak

da çalışanlar arası işbirliğinin örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan ampirik çalışmaya ve bulgularına yer verilmiştir.

1. Kuramsal Çerçeve

1.1. Çalışanlar Arası İşbirliği

1.1.1. Tanımı ve Bileşenleri

Çalışanlar arası işbirliği, en temel tanımıyla bir işletmede aynı amaçlar doğrultusunda bilgi, beceri ve kaynakların karşılıklı paylaşıldığı, birlikte kararlar alıp, davranışların uyum içerisinde sürdüğü, bireysel çabanın ötesinde daha fazla fayda sağlanan kolektif bir çaba olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımla, örgüt içerisindeki işlerin birlikte yapılmasından fazlasını; ortak amaçlar doğrultusundaki bir niyeti, karşılıklı paylaşımı ve ortak başarıyı kapsamaktadır. Buradan çalışanlar arasındaki işbirliğinin, örgütsel yapıyla birlikte ilişkisel dinamiklerin kesişimi sonrası ortaya çıkan çok boyutlu bir olgu olduğu görülmektedir. Bunların yanı sıra bugünkü çalışma hayatında geliştirilen örgütsel çerçeveler, işbirliğinin takım içi süreçten ibaret olmadığını, farklı ekipler ve departmanlarla birlikte dış paydaşlar arasında da kesintisiz bir iletişim ağının olması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Scott ve Manning, 2024).

İşbirliği davranışının en belirgin özelliği özgecilikten yani teklikten ayrışmasıdır. Bunun yanı sıra, rekabetçiliğin karşısında bir eğilim olarak, birlikte hareket ederek başarıya ulaşmayı vurgulamaktadır. Sosyal ve kültürel alanların çoğunda da, rekabet etme ve teklikten daha fonksiyonel olduğu düşünülmektedir. Bireylerin ortak amaçlara sahip ekipler kurarak, birlikte hareket etmenin başarıya daha ulaşılabilir olduğunu ileri sürmektedir (Henrich ve Muthukrishna, 2020). Buna benzer olarak, 2021’de Muthukrishna’nın işbirliği davranışlarının evrimsel mekanizmaları ve bu mekanizmaların toplumlar arasındaki farklılıkları nasıl şekillendirdiğini incelediği çalışmasında, işbirliğinin sürdürülebilirliğinde sosyal ilişkiler, karşılıklı bağlılık, itibar ve işletmelerin bu konudaki rolünü vurgulamaktadır.

Bu doğrultuda çalışanlar arasındaki işbirliğinin temel bileşenlerini öncelikle etkin bir iletişim kanalı, ortak amaçla birlikte verilmiş ya da verilecek olan kararlar, bu amaçların ulaşılabilir düzeyde net olması, örgüt içerisindeki ortamın güven seviyesi, rol ve sorumlulukların uyumu ile çift tarafı hesap verebilirlik şeklinde ifade edilmektedir.

Etkili İletişim Kanalı

İşletmelerde açık ve etkili iletişim kanalının varlığı, bilgi akışının doğruluğunu sağlarken bir yandan da çalışanlar arasında geri bildirim kültürü oluşmasını desteklemektedir. İletişim ağının sürekliliği, çalışanlar arasında güven oluşturarak, bilgi ve yeteneklerin paylaşılmasıyla ortak amaçlara ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır. Bununla ilgili Tingvold (2020) tarafından yapılan araştırmasında, çalışanlarla daha sık yapılan toplantılar ve açık iletişim ağlarının varlığı, işyerindeki güveni artırdığı ve çalışanlar arasında güçlü işbirliği kültürü oluştuğunu ifade etmektedir.

Örgütsel Güven

İşyerlerinde çalışanların birbirlerine ve yönetime duydukları güven duygusunun işbirliği süreçlerinde etkinliği artıran en temel faktör olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların risk alma durumlarını ve bilgi paylaşma yönelimlerini güçlendirmektedir (Jameel, Mahmood ve Jwmaa, 2020). Konuyla ilgili Işık, Timuroğlu ve Aliyev'in (2015) çalışmasında, örgütsel güven ile takım çalışması arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunması, bu durumu desteklemektedir. Ayrıca örgütsel güven, çalışanları yenilikçi davranışlara teşvik etmekte ve işbirliğini güçlendirmektedir (Yu, Mai ve Tsai, 2018). Netice itibarıyla güven, örgütlerde işbirliği davranışlarının sürdürülebilirliğini sağlayan en önemli faktör olarak görülmektedir.

Ortak Amaç ve Karar Alma

Ortak amaçlar, işyerinde çalışan bireylerin kişisel hedefleri doğrultusunda örgüt için kolektif bir vizyon oluşturması durumu şeklinde ifade edilmektedir. Böylece, takım olarak kurulan sinerjiyle daha etkili ve başarılı bir çalışmasını sağlanmaktadır. Li ve arkadaşlarının (2022) araştırmasında, takım üyelerinin ortak amaçlara sahip olması, üyelerin öz sorumluluk alanı ve yenilikçilik atmosferi yaratarak ekip performansını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ortak belirlenen amaçlar doğrultusunda bu amaçlara uygun karar paylaşımı ve ortak karar alma, çalışanların işletmede eşit söz hakkına sahip olmalarını ve karar süreçlerine etkin olarak katılımlarını sağlamaktadır. Bu durumda, işyerindeki ekiplerin karar alma süreçlerinde, daha katılımcı ve kapsayıcı bir anlayış benimsemelerine imkan oluşmaktadır. Ortak karar alma davranışı içerisinde olmanın çalışanların bilişsel, duygusal ve ilişkisel yönlerini birleştirerek bütüncül şekilde, işbirliği ve anlaşma sağladıkları vurgulanmıştır (Elwyn, 2021).

Amaçların Net Olması

İşyerlerinde ortak amaçların açık ve net olarak belirlenmesi ekip çalışanlarının çabalarını birleştirerek bu hedeflere daha kolay ve hızlı ulaşmalarını sağlamaktadır. Hoek ve arkadaşlarının yapmış oldukları takımlardaki hedef belirleme araştırmaları çerçevesinde, açık bir şekilde belirlenen amaçların ulaşılmasında zorluk olsa bile çalışanların motivasyonunu artırdığı ve performanslarını iyileştirdiğini vurgulamaktadır. Böylece amaçların çalışanlar tarafından açık şekilde bilinmesi, ekiplerin eğilimlerini, çabalarını, güçlerini ve stratejilerini birleştirerek harekete geçme performanslarını artırmaktadır. McKinsey'nin (2024) araştırmasında da ekiplerin ortak hedeflere odaklanma ve örgütsel başarıyı arttırmalarını, çalışanlar arasındaki güven ilişkisiyle kurulan iletişimle birlikte ortak amaçlarının net bir şekilde belirlenmesine bağladıklarını belirtmektedir.

Rol ve Sorumlulukların Uyumu

Çalışan bireylerin işletmedeki görev ve rollerini doğru anlayıp birbirini desteklediği, örgütsel çatışma ve kaosun en aza indirilerek ortak hedeflere birlikte ulaşmanın mümkün olduğu bir anlayış sunmaktadır. Birlikte uyum içerisinde ve bu uyumla çalışanlar, hem kendi görevlerini hem de diğer çalışma arkadaşlarının sorumluluklarını doğru anlayarak, eşgüdümlü bir şekilde destekle, ortak hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970). Rollerin netliği ve sorumluluk ile uyumunun, örgüt içerisinde işbirliği kültürünü güçlendirdiği ve örgütsel güven duygusuya çalışanların bağlılığını artırdığı vurgulanmaktadır (Orgambídez, Almeida ve Graça, 2022; Kerrsisey, Hayirli ve Stark, 2022).

Çift Taraflı Hesapverilebilirlik

Karşılıklı sorumluluk bilincini ifade eden bu olgu, çalışanlar arası işbirliği süreçlerinde tarafların kendi eylemlerinin sorumluluğunu almasıyla birlikte karşı tarafın beklentilerini gözetmesi şeklinde ifade edilmektedir. En temel işlevi ise örgüt içerisindeki ekiplerin etkin çalışmasına destek olmaktır (Pearce ve Conger, 2003). Bu yaklaşımla, çalışan bireylerin kendi sorumluluklarını yerine getirmesinin yanında diğer bireylerin rol ve katkılarını da gözlemleyerek amaçlara ortak biçimde ulaşmayı içermektedir (Dirks ve Ferrin, 2001). İşletmelerde karşılıklı hesapverilebilirlik yüksek olduğunda çalışanlar arası işbirliğinin ve örgütsel güvenin arttığı görülmektedir (Kaya, 2019). Bununla birlikte bu sistem güven, şeffaf iletişim ve karşılıklı destekle güçlendirilmektedir. Rol belirsizliklerini ve çatışmaları azaltarak, uyumlu bir şekilde çalışan performansını yükseltmektedir (Yıldız, 2021).

İşletmelerde, işbirliği davranışlarını mümkün kılan bu açıklanan bileşenlerle birlikte onları takip eden ve işbirliğini destekleyen; liderlik, psikolojik güven, örgütsel altyapı ve uygun çalışma süreçleri de öne çıkmaktadır. Psikolojik güven; çalışanlar hata yapmaktan soru sormaya veya yenilik önermeye kadar çalışanlar arası riskleri üzerine almalarına izin verilen, paylaşılan inançları içermektedir. Ekip olarak sürekli öğrenmeyi ve böylece işbirliği davranışlarının etkinliğini güçlendirmektedir. Bilgi paylaşım grupları, çapraz işlevsel toplantılar, performans göstergelerinde amaçların ortak olması, liderlik davranışlarını ve örgütsel destek mekanizmaları gibi örgütsel performansı beslemektedir (Edmondson, 1999).

Bu doğrultuda, işbirliği davranışlarının sosyal bir modelin ötesine geçerek; yenilik, uyum yeteneği ve tüm çalışanların performanslarıyla örgüt içerisinde güçlü ilişkiler taşıdığı görülmektedir. Bu nedenle işletmeler, işbirliği yeteneğini stratejik bir uzmanlık olarak değerlendirmelidir. Uygulama alanlarında özellikle işe alım ve eğitim aşamalarında takım çalışması becerilerine ağırlık verilmesi, doğru iletişim kanallarının yapılandırılması, liderlik için gelişim programları ve performans gösterlerine takımsal parametrelerin ilave edilmesi adımlarını kapsamaktadır. Pek çok güncel çalışmalar da işbirliği davranışlarını destekleyen bu sistematik yönetim anlayışının iş ve iş yeri tatminini, iş yerindeki dayanıklılığı güçlendirmesi bakımından önem arz etmektedir.

1.1.2. Konaklama İşletmelerinde Çalışan İşbirliğinin Zorlukları ve Fırsatları

Zorluklar

Hizmet sektöründe dinamik bir yapıya sahip olan konaklama işletmeleri, sağladığı müşteri memnuniyetiyle birlikte, ekonomik gelişmeye katkı, farklı birimlerde yaratmış olduğu geniş istihdam olanakları, rekabet avantajı ve sürdürülebilirlik ilkelerinin yer aldığı çok boyutlu işlevleriyle turizmin temel aktörü konumunda yer almaktadır (Demir ve Türkmen, 2021). Ancak sektörün yapı ve insani olarak özellikleri incelendiğinde işbirliği konusunda çeşitli zorluklarla da karşılaşabilmektedir. Öncelikle, çalışan değişim oranının yüksek olması, çalışanlar arasındaki sürekli uyumu ve koordinasyonu engellemektedir (Karatepe, 2013). Vardiya ağırlıklı çalışma düzeninin olması; gece ya da çalışma saatlerinin düzensiz olduğu vardiyalar, çalışanlarda biyolojik rahatsızlıklara neden olmakta, çalışanların yorgunluğunu, motivasyon düşüklüğünü ve tükenmişlik risklerini artırmaktadır (Caruso, 2014).

Çalışma yoğunlunda meydana gelen sürekli dalgalanmalar, çalışanların yaptıkları işlerin mevsimsel veya süreç olarak değişmesi ekip içerisindeki iletişim ve görev paylaşımında aksamalar meydana getirmektedir (Baum, 2015). Bunlarsa çalışanlar arası dayanışmayı zayıflatmaktadır. Bu yüzden örgüt içerisinde doğru bilgi aktarımında sıkıntılarla birlikte bilginin kaybı, görevler arasında yaşanan uyumsuzluklar ve hizmet ederken meydana gelen tutarsızlıklarla karşılaşmaktadır. Bu kapsamda yapılan pek çok sistematik derleme ve ampirik çalışma, sektörün kırılabilirlik düzeyinin çalışanlar arası işbirliğini direkt olarak etkilediğini vurgulamaktadır (Abdou vd., 2022).

Konaklama işletmelerinde çalışanlar arasındaki işbirliğinin somut zorlukları olarak örgüt içerisindeki iletişimin yetersizliği, çalışanlar arasında tanınmama ve motivasyon düşüklüğü, eğitim ve gelişim programlarının sınırlı olması, yönetsel tutarsızlıkların yaşanması durumları da öne çıkmaktadır. Önceki yapılan çalışmalarda da; çalışanlar arasındaki iletişim bozukluğunda, yanlış anlaşılmalarda, koordinasyon kayıplarının yaşandığı tespit edilmiştir (Tsai, 2011). Yine örgütsel iletişim kalitesinin düşük olan konaklama işletmelerinde, çalışanın memnun olmadığı ve iş yeri bağlılığının azaldığı görülmektedir. B durumun da, ekip içerisindeki işbirliği davranışlarını olumsuz etkileyerek motivasyonu düşürdüğü ifade edilmektedir (Duarte ve Silva, 2023).

Son olarak, çalışanların kültürel değerlerinin farklılıkları ve örgütsel düzeydeki bariyerler de işbirliğine engel oluşturmaktadır. Özellikle çalışılan birimler arasındaki iletişim kopuklukları, yetersiz liderlik desteği ve psikolojik güvenlik sisteminin sağlanamaması sürdürülebilirliği destekleyen işbirliği davranışlarını engellemektedir. Yapılan farklı çalışmalarda, gelişime açık, yenilikçi bir örgütsel kültürün ve öğrenmeyi, gelişmeyi destekleyen liderliğin varlığı, ekiplerin temel oluşturduğu hizmet yenileşimini güçlendirmektedir. Bunun aksine daha otoriter veya önceden planlama yapmadan sürdürülmeye çalışılan yönetim anlayışlarının örgütsel uyumu zorlaştırdığını vurgulamaktadır (Yang, Luu and Qian, 2022).

Fırsatlar

Konaklama işletmelerinde doğru yönetsel uygulamalarla çalışanlar arası işbirliğinin getirmiş olduğu önemli fırsatlar da bulunmaktadır. Etkin bir işbirliğinin sağlanması, öncelikle çalışanlarda memnuniyeti ve buna bağlı motivasyonu arttırmaktadır. Devamında verilen hizmetlerin kalitesini, müşteri memnuniyetini ve örgütsel verimliliğin artması açısından önemli fırsatlar sunmaktadır (Çelicki, 2020). Çalışanların doğru yönlendirilmeleri doğrultusunda sağlanan işbirliğiyle, doğru ve etkili bilgi paylaşımına teşvik ederken, uygulama süreçlerindeki çalışan uyumunu da iyileştirmektedir.

Böylece çalışanlar arasındaki işbirliği kültürü, çalışanların motivasyonunu artırmalarını sağlayarak iş tatminini olumlu etkilemektedir (Vurmaz, 2016).

Örgüt içerisinde birimlere özel yapılandırılmış eğitim program ve uygulamaları, çalışan rotalarının değişikliği, güçlendirme ve ödüllendirmenin olduğu yüksek performanslı iş uygulamaları ve kolaylaştırıcı dijital uygulamaların kullanılması birim içinde ve birimler arasındaki çalışmaları güçlendirebilmektedir. Bunlarla birlikte hizmet yenileşimini teşvik eden takım kültürü oluşturma ve birimler arası ekip projelerinin varlığı, çalışan bağlılığıyla birlikte müşteri değeri yaratma ve bu değeri arttırma potansiyelini taşımaktadır (Wu, Chen and Wang, 2023). Bu doğrultuda da konaklama işletmelerinin çalışanlar arasındaki işbirliğini teşvik edici, arttırıcı programlar, uygulamalar ve stratejiler geliştirilmesi, çalışanların ve genel işletme performansını iyileştirmektedir.

İnsanların hem çalışan hem de müşteri olarak aktör olduğu konaklama işletmelerinin sürdürülebilirlik başarısı için öncelikle çalışanlar, birimler ve tüm paydaşlarıyla olan işbirliği davranışlarını geliştirmesi gerekmektedir. Bunun için öncelikle, yöneticilerin açık iş iletişim kanallarını güçlendirmeleri, performans değerlendirme sistemlerine takımsal göstergeler eklemeleri, çalışan tanıma, ödüllendirme uygulamalarını iyileştirmeleri ve çalışanların psikolojik güvenliğini artırıcı liderlik eğitimleri uygulamaları işletme sürdürülebilirliği için bir zorunluluktur. Yapılan ampirik çalışmalar da bu bütüncül anlayışların çalışan memnuniyetiyle sınırlı olmadığını, hizmet tutarlılığı, yenilik kapasitesi ve işletme performansı gibi işlevleri de doğrudan olumlu etkilediğini göstermektedir (Xu vd., 2024).

1.2. Örgütsel Sürdürülebilirlik Kavramı

1.2.1. Tanımı ve Boyutları

Tanımı

Örgütsel sürdürülebilirlik, bugünkü toplum ve çalışma koşullarında çevreyi koruyucu faaliyetler yapmanın ötesine geçmiştir. Çevresel, ekonomik, sosyal, kültürel ve yönetsel boyutlar çerçevesinde, bir örgüt ve tüm paydaşlarının bugünkü ihtiyaçlarını karşılarken, gelecekteki varlığını da koruma ve güvence altına alma çabalarını ifade etmektedir (Mead vd., 2022). Çok boyutlu bir kavram olan örgütsel sürdürülebilirlik, öncelikle kaynakların sınırsız olduğu düşüncesinden sıyrılarak, doğru tüketim alışkanlıklarıyla verimli kullanımını gerektirmektedir. İşletmelerin çalışanlarıyla birlikte diğer paydaşlarıyla ilişkilerini etik çerçevede sürdürmesi, çevreye verilen zararlı etkilerin en aza

indirilmesi, çalışanların refahının gözetilmesi, yönetsel sistemlerin daha sağlam olması unsurlarını içermektedir.

Literatür incelendiğinde bu kavram, sürdürülebilir kalkınma kavramının en küçük düzeydeki örgütsel yansıması değil de; bununla birlikte örgüt kültürü, stratejisi ve iş süreçleriyle uyumlanmış değerler sistemi şeklinde ifade edilmektedir. Örgütsel sürdürülebilirliğin tanımları ve kavramları: bir literatür analizi adlı çalışmada, kavram, örgütlerin ekonomik başarılarını arttırırken içinde bulundukları toplum ve çevre üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek uzun vadeli yaşayabilme kapasitesi şeklinde tanımlanmaktadır (Rahman vd., 2022). Paziienza, de Jong ve Schoenmaker'ın (2022) yaptığı çalışmada da, örgütsel sürdürülebilirlik için örgütsel uygulamalar için çevresel, sosyal ve ekonomik olmak üzere üç kurucu unsur etrafında tanımlanmaktadır. Bu tanımların bütüncül şekilde değerlendirilerek netleştirilmesi işletmelerin daha etkili sürdürülebilir stratejiler geliştirmesini destekleyeceği vurgulanmaktadır.

Boyutları

Örgütsel sürdürülebilirlik boyutları literatürde üçlü taban çizgisi (Triple bottom line) modeli kapsamında açıklanmaktadır. Bunlar, ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlar şeklinde sıralanmaktadır. Ancak bugünkü toplum ve çalışma hayatında meydana gelen dönüşüm ve gelişmeler sadece bu üç boyutla sürdürülebilirliğin sağlanmasını yeterli görmemektedir. Öner Şeker'in (2024) konuyla ilgili çalışmada örgütsel sürdürülebilirlik, ahlak ilkeleriyle bütüncül bir yaklaşım çerçevesinde, örgütlerin, ekonomik performanslarıyla, sosyal, kültürel, çevresel ve yönetsel boyutlarının uyumlaştırılmasını gerektiren çok boyutlu bir yapı sunmaktadır.

Bu doğrultuda, işletmelerin finansal açıdan sağlamlığını, uzun vadeli gelir-gider ve değerler dengesini, kâr- zarar durumunu ve mali risk yönetimi unsurları ekonomik boyutla açıklanmaktadır. Çevresel boyut, özellikle doğal kaynak kullanımının doğru yönetimini, atık azaltılması ve yönetimi, ekosistemler üzerindeki zararlı etkilerin azaltılmasını içermektedir. Çalışanların hakları, adil ücret paylaşımı, iş sağlığı ve güvenliği, etkili paydaş ilişkileri ve toplumsal fayda unsurları sosyal boyutunu (Loor, González, Mero ve Hidalgo-Fernández, 2020), işletmelerin içinde bulunduğu toplumun değerlerini, norm ve etik ilkelerini korumasıyla örgütsel kimliğini sağlamlaştırması kültürel boyutunu (Lozano, 2015) ve işletmelerin karar alma durumlarında şeffaflığı, tüm paydaşların katılımı, örgütsel yönetim unsurlarıyla doğrudan ilişkili olan yönetsel sürdürülebilirlik boyutunu açıklamaktadır (Eccles, Ioannou ve Serafeim, 2014). Bu bağlamda görüldüğü

üzere örgütsel sürdürülebilirlik, işletmelerin uzun vadeli başarılarını güvence altına alarak, bütüncül bir yaklaşım sunmaktadır.

Literatürde yapılmış olan farklı çalışmalarda örgütsel sürdürülebilirlik için ekonomik, sosyal ve çevresel unsurlarla birlikte yine işletme içerisindeki süreçleri ifade eden yönetişimin olması gerektiği vurgulanmaktadır. ISSO's Organizational Sustainability Model kapsamında etik, çevre ve toplum gibi dışsal unsur olarak ifade edilen boyutlara ek, içsel boyutlar şeklinde vurgulanan; örgütsel sistemler (organizational systems), yönetişim (governance) ve değerler (values) gibi faktörlerin bir arada olması gerektiği belirtilmektedir (Jaganjac, Abrahamsen, Olsen ve Hunnes, 2024). Bunların yanı sıra, bu sürdürülebilirlik ilkeleriyle işletme çalışanlarının arasındaki uyum, öğrenme ve direnme becerilerini ilişkilendirerek dinamik bir süreç olarak görmektedir. Bununla işletmelerin, çevresel, ekonomik, sosyal, kültürel ve yönetsel şartlarındaki değişimlere ve gelişmelere hızlı cevap verebilmelerini, koşullara uygun anında strateji geliştirebilme potansiyeline sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Ademi ve Klungseth, 2024).

Sonuç olarak, örgütsel sürdürülebilirliğin tanımı ve boyutları arasındaki bu bütüncül anlayış, sürdürülebilir olmak için ekonomik kazanç sağlarken, içinde bulunulan çevreye ve topluma duyarlı davranış ve uygulamaların dengelenmesiyle birlikte; örgütsel yönetişim, etik ilkeler ve örgüt içerisindeki ekiplerin uyum içinde; öğrenme, çalışma, esneklik ve yenilikçilik gibi olgularla sağlamlaştırılmış örgüt vizyonu ve stratejisi aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. İşletmelerin de ulusal ve uluslar arası alanda rekabet avantajı sağlaması için etik ilkeler ve toplumsal değerler kapsamında çevresel koruma, sosyal adalet, kültürel değerlere saygı, ekonomik güç ve yönetsel stratejilerle desteklenmiş bütüncül bir sürdürülebilirlik yaklaşımını benimsemeleri gerekmektedir.

1.2.2. Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Sürdürülebilirliğin Önemi

Örgütsel sürdürülebilirlik konaklama işletmelerinin özelinde, çevreyi koruma sorumluluğunun yanında yönetsel stratejik bir olgu olarak görülmektedir. Bunlarla beraber, ekonomik performansı, sosyal ve kültürel değerleri, marka itibarı ve iç ve dış paydaşlarla olan ilişkiler üzerinde doğrudan etkisi, bütünsel bir yönetim anlayışı sunmaktadır. İşletmelere atık azaltımı ve geri dönüşüm, enerji ve su verimliliği ve sürdürülebilir tedarik uygulamaları gibi çevre faaliyetlerinin işlem maliyetlerini düşürdüğünü ve bununla birlikte müşteri sadakati ve pazar çeşitlenmesiyle işletme gelirini olumlu şekilde etkilediği görülmektedir (Makoondlall-Chadec ve Bokhoree, 2024).

Kültürel sürdürülebilirlik boyutu açısından işletmelerin bir kurum kültürünün olması, paydaşlarla ilişkilerinde etik değerleri temel alarak, adil ve kapsayıcı bir bakış açısı sunmasıyla sosyal sürdürülebilirliği de desteklemektedir (Ünüvar, Vural ve Değirmen). Kültürel boyut, sürdürülebilir gelişim amaçları açısından da ülkeler arası farklılıkları şekillendirmeyi desteklemektedir. Hofstede'in kültürel boyutlarıyla sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ait çalışmasında, anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Sedita, Blasi ve Yang, 2022). Bu doğrultuda işletmelerin sürdürülebilirlik stratejileri, kültürel değerler ve hedeflerle uyumlu şekilde tasarlandığında etkili ve uzun vadeli sonuçlar doğurmaktadır (Assoratgoon ve Kantabutra, 2023). Özellikle konaklama işletmeleri için sosyal ve kültürel uygulama boyutları, örgütsel sürdürülebilirlik için ana unsurlar olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel sürdürülebilirliğin sosyal boyutu, konaklama işletmeleri açısından değerlendirildiğinde; çalışanların sağlık ve güvenliği, eğitimi ve toplumsal etkileşimleri bakımından önem arz etmektedir. İşletmelerin hizmet kalitesi ve çalışanların dayanıklılığı üzerinde de belirleyici rol oynamaktadır. Özellikle çalışanların sürdürülebilirlik kararlarına katılımının ve örgütsel olarak öğrenmenin kriz zamanlarında uyum becerisini artırdığı ifade edilmektedir. Bununla da hizmetin kalitesi ve sürekliliğiyle birlikte müşteri memnuniyetinin kaçınılmaz olduğu vurgulanmaktadır. Bununla birlikte yönetsel faaliyetlerde şeffaf raporlama sistemleri ve küresel kriterlerde uyumların olması, paydaş güvenini arttırmakta ve düzenleyici risk yönetimini güçlendirmektedir (Elkhwesky, Salem, Varmus ve Ramkissoon, 2022).

Son dönemdeki evrensel eğilimlerle sürdürülebilirliğin enerji yönetimi ve atık azaltılması gibi düzenleme, verimlilik ve AI yönetimi gibi teknolojik rolleriyle Birleşmiş Milletler'in turizm girişimleri, sektörlerin birlikleri, standartlarla bütünleştirilmiştir. Böylece konaklama işletmelerinin sürdürülebilirlik uygulamalarını rekabet edebilmek için bir zorunluluk olarak görmesi gerekmektedir. Uluslararası girişimler ve endüstriyel raporları, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin kısa vadeli maliyetlerini azaltırken, uzun vadeli faydalarını arttırmaktadır. Bu nedenlerden ötürü de konaklama işletmeleri başta olmak üzere bütün sektör işletmeleri bütüncül yaklaşım sunan örgütsel sürdürülebilirliği, stratejik bir yatırım olarak görmelidirler.

1.3. Çalışanlar Arası İşbirliği ve Örgütsel Sürdürülebilirlik İlişkisi

Çalışanlar arası işbirliği, özellikle konaklama işletmelerinde, örgütsel sürdürülebilirliğe ulaşmada ve onu sağlamlaştırmada, kilit unsur olarak görülmektedir. Yapılan pek çok çalışma da bunu desteklemektedir.

Bunlardan, çalışanlar arasında güçlü işbirliği kültürü olan iş yerlerinde çevresel, sosyal, kültürel ve ekonomik sürdürülebilirlik faktörlerinin uyumlu ve etkili biçimde bütünleştiğini ifade edilmektedir (Ispiryan, Pakeltiene, Giedraitis ve Ispiryan, 2024). Yine Muğla’da yapılan farklı bir çalışmada, konaklama işletmeleri yöneticileriyle çalışanlar arasındaki iletişim ve yönetim kararlarına katılımı sürdürülebilirlik uygulamalarının daha hızlı ve doğru şekilde hayata geçirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Buradan çalışanların kararlara katılımıyla, ortak karar almalarının, işbirliğini benimsemelerinin yüksek olduğunun göstergesidir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2020).

Konaklama işletmelerinde çalışanların işbirliği davranışları, performansın iyileşmesinde, iş yeri bağlılığı ve genel olarak örgütsel davranış kültürünün şekillenmesinde de etkili olmaktadır. Buna ilişkin Antalya’da yapılan bir çalışmada, konaklama işletmelerindeki örgütsel değerler ile çalışanlar arası işbirliğinin, bireyle örgüt uyumu çerçevesinde, çalışan bireylerin mesleki performanslarına anlamlı bir etki gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan, işbirliği davranışlarının, işletme çalışanlarının örgüt kültürüne uyum sağlamasıyla verimliliği artırdığı ifade edilmektedir (Aslan ve Yaman, 2021). Sürdürülebilir konaklama işletmesi yaklaşımının uygulanabilirliği kapsamında çalışanların işbirliği davranışlarının rolü daha somut şekilde görülebilmektedir. Bu konuda yapılan Kocaeli-Kartepe’deki konaklama işletmelerindeki bir araştırmada, çalışanların yaş faktörleriyle hizmet içi ve okul dışı eğitimlerinin çevresel farkındalığı ve uygulamalı sürdürülebilirlik davranışlarını istatistiksel olarak olumlu şekilde etkilediği görülmektedir. Bu açıdan örgüt içi eğitim ve işbirliği imkanlarının artması, çalışanların sürdürülebilirlik uygulamalarında daha aktif olmalarıyla sonuçlanmaktadır (Konyalılar, 2018).

İşletmelerde uygulanan; atık yönetimi, enerji ve su kullanımı ve doğal kaynakların korunmasına ilişkin Çevre Kanunu (2872), turizm yatırımlarında çevre dostu uygulamaları içeren, Turizm Teşvik Kanunu (2634), katı atık toplama, gürültü kontrolü, çevre temizlik vergisini içeren, Belediye ve Büyükşehir Mevzuatları, Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) Yönetmeliği ve İş Sağlığı ve Güvenliği Mevzuatları gibi yerel yönetmelikler ve Türkiye Sürdürülebilir Turizm Programı, Yeşil Yıldız Sertifikası (Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisleri), Mavi Bayrak, ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi ve ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi ve ISO 45001 İş Sağlığı ve Güvenliği gibi sürdürülebilirlik sertifikasyonları da çalışanların sürdürülebilirlik uygulamalarına ekip olarak katılımlarına ve işbirliği davranışlarına teşvik eden bir yönetim anlayışı sunmaktadır. Bunlara ilişkin, Türkiye Sürdürülebilir Turizm Endüstri Kriterleri kapsamında işletmeler için Personel Katılım bölümünün olması, sürdürülebilirlik yönetim anlayışının uygulanması

ve geliştirilmesinde çalışanların rol ve sorumluluklarıyla birlikte eğitim gereksinimlerini kapsamaktadır. Bu bağlamda da bu kriterlerle, çalışanlar arasındaki işbirliği davranışlarının örgütsel sürdürülebilirlik çabalarında açık bir şekilde yer almasını gerektirmektedir.

2. Yöntem

2.1. Evren ve Örneklem

Çalışmanın hedef evreni, Batı Karadeniz Bölümü'nde hizmet veren 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlardan oluşmaktadır. Batı Karadeniz Bölümü'ndeki Bartın (Amasra), Kastamonu, Karabük (Safranbolu, Eskipazar), Zonguldak (Ereğli), ve Bolu turistik merkezleri yerli ve yabancı turistlere alternatif turizm hizmetleri sunar ve önemli ölçüde ekonomiye katkısı vardır. Batı Karadeniz Bölümü'nde Bartın, Bolu, Düzce, Karabük, Kastamonu, Sinop ve Zonguldak olmak üzere 7 il bulunmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan alınan bilgiler kapsamında da burada hizmet veren 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmesi sayısı 68'dir ve bunlar Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Konaklama İşletmeleri

Şehirler	Sayı	%
Karabük	6	9
Zonguldak	8	12
Kastamonu	11	16
Bartın	6	9
Bolu	16	23
Düzce	10	15
Sinop	11	16
Toplam	68	100

Bu kapsamda araştırma, Batı Karadeniz Bölümü'ndeki 3, 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 1617 kişilik evrenden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilen 441 gönüllü katılımcıyla gerçekleştirilmiştir.

2.2. Araştırma Hipotezleri

Konaklama işletmelerinde çalışanların da dâhil olduğu paydaş odaklı, içerisinde bulunduğu toplumu ve kültürel değerlerini dikkate alarak hizmet kalitesini arttırmak için çalışanlar ve ekipler arasındaki iletişim kanallarının ve işbirliği davranışların önemi giderek artmaktadır. Bu davranışlar, çalışanların iş yapma şekillerini olumlu yönde etkilemekte ve çalışanların ve birimlerin

uyum içinde hareket etmesini sağlamaktadır. Aynı amaç doğrultusunda ortak bir çalışmayı ifade etmektedir. İşlerin belirlenen zamanda yapılmasıyla, süreçlerin aksatılmadan gerçekleşmesi; çalışanların yaşanan stres düzeylerinin azaltılmasıyla performanslarının yükseltilmesi, işlerin daha verimli ve kaliteli şekilde gerçekleştirilmesiyle de örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanması; özellikle konaklama işletmeleri çalışanları arasındaki doğru iletişim kanallarıyla etkili bilgi paylaşımıyla işbirliği ile gerçekleşmektedir (Dalgıç, 2019). Bu bağlamda yapılan araştırmanın amacına uygun şekilde kurulmuş ana hipotez ve boyutlarına bağlı alt hipotezler aşağıda sunulmaktadır:

- **H₁: İşbirliği davranışlarının örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.**
 - H_{1.1} : İşbirliği duygusunun, çevresel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
 - H_{1.2} : İşbirliği duygusunun, sosyal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
 - H_{1.3} : İşbirliği duygusunun, kültürel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
 - H_{1.4} : İşbirliği duygusunun, ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
 - H_{1.5} : İşbirliği duygusunun, yönetsel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
 - H_{1.6} : İşbirliği inancının, çevresel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
 - H_{1.7} : İşbirliği inancının, sosyal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
 - H_{1.8} : İşbirliği inancının, kültürel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
 - H_{1.9} : İşbirliği inancının, ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
 - H_{1.10} : İşbirliği inancının, yönetsel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
 - H_{1.11} : İşbirliği tutumlarının, çevresel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
 - H_{1.12} : İşbirliği tutumlarının, sosyal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.

- $H_{1.13}$: İşbirliği tutumlarının, kültürel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
- $H_{1.14}$: İşbirliği tutumlarının, ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.
- $H_{1.15}$: İşbirliği tutumlarının yönetsel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif, anlamlı bir etkisi vardır.

Şeklinde sıralanmaktadır.

2.3. Veri Toplama Yöntemi ve Analizi

Araştırma verileri hibrit anket yöntemiyle toplanmıştır. Konaklama işletmelerinde çalışanların, örgütsel sürdürülebilirlik algılarını ölçmek için Sezen Gültekin ve Argon (2020)'un geliştirdiği ve çevresel, kültürel, sosyal, ekonomik ve yönetsel olarak beş alt boyutu olan 38 ifadeden oluşan bir Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği kullanılmıştır. Çalışanlar arası işbirliği davranışları içinse özgeciktikten ayrıştırılıp ele alınan ve işbirliğini ölçen Xie, Yu, Chen ve Chen (2006)'ın geliştirmiş, Yerlikaya ve Doğruyol (2020)'un Türkçe'ye uyarladığı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek de çalışanlar arasındaki işbirliğine yönelik inanç, duygu ve tutumları olarak üç boyut ve 11 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırma verilerinin analizleri istatistik paket programıyla gerçekleştirilmiştir. Önceden kullanılmış bu ölçeklerin araştırmaya uygunluğu için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve güvenilirlik düzeyleri için Cronbach alfa (α) testleri uygulanmıştır. Katılımcıların, ölçeklerde yer alan ifadelerle verdikleri cevapların düzeyini belirlemek amacıyla frekans ve aritmetik ortalamaları incelenmiştir. Konaklama işletmeleri çalışanlarının işbirliği davranış seviyelerini ve örgütsel sürdürülebilirlik algılarını belirlemek amacıyla “1.00-1.80 = kesinlikle katılmıyorum, 1.81-2.60 = katılmıyorum, 2.61-3.40 = kararsızım, 3.41-4.20 = katılıyorum ve 4.21-5.00 = kesinlikle katılıyorum” aritmetik ortalama değer aralıkları kullanılmıştır (Özdamar, 2001, s. 145).

Sonrasında çalışanlar arası işbirliği ve örgütsel sürdürülebilirlik ilişkisini incelemek amacıyla Pearson Korelasyon testi uygulanmıştır. Bu katsayının, -1 ve +1 arasında değer aldığı bilinmektedir ve +1'e yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişki pozitif ve güçlü, -1'e yaklaştıkça negatif ve güçlü olmaktadır (Nakip, 2013, s. 439). Son olarak, çalışanlar arası işbirliğinin örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon testi uygulanmıştır. Analizler sonucunda elde edilen bulgular çalışmanın ilgili bölümlerinde değerlendirilmiştir.

3. Bulgular

3.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümünde katılımcıların işbirliği davranışlarıyla örgütsel sürdürülebilirliğe dair görüşlerinin tespiti için tanımlayıcı istatistiklerden olan aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Tablo 2’de bulgular sunulmaktadır.

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistiklere İlişkin Bulgular

Değişkenler	Minimum	Maksimum	$\bar{X}$	σ
Örgütsel Sürdürülebilirlik	1,96	4,86	3,580	,522
Yönetsel	1,00	5,00	3,149	1,255
Sosyal	1,00	5,00	3,648	0,966
Çevresel	1,00	5,00	3,683	0,931
Kültürel	1,00	5,00	3,646	0,952
Ekonomik	1,00	5,00	3,771	1,107
İşbirliği Davranışları				
İnanç	1,00	5,00	3,380	1,075
Duygu	1,00	5,00	3,022	1,146
Tutum	1,00	5,00	3,639	1,032

Tablo 2’de verilen bulgularda katılımcıların örgütsel sürdürülebilirlik algıları genel olarak olumlu çıkmıştır ($\bar{X}=3,58$). Bu bağlamda, çalışanlar yönetsel ($\bar{X}=3,15$) sürdürülebilirlik ifadelerine orta düzeyde katılım göstermekteyken, sosyal ($\bar{X}=3,65$), çevresel ($\bar{X}=3,68$), kültürel ($\bar{X}=3,65$) ve ekonomik ($\bar{X}=3,77$) sürdürülebilirlik ifadelerine tam katılım gösterdiklerini ifade etmektedirler. Başka bir ifadeyle çalışanlar, işletmelerinin sosyal, çevresel, kültürel, ekonomik boyutlardaki örgütsel sürdürülebilirlik faaliyetlerini olumlu algıladığını göstermektedir.

Çalışanlar işbirliği inancı ($\bar{X}=3,38$) ve duygusuna ($\bar{X}=3,02$) orta düzeyde sahiplerken, işbirliği tutumlarını ($\bar{X}=3,64$) benimsediklerini ifade etmişlerdir. Böylece katılımcıların işbirliği davranışlarına ilişkin verdikleri cevaplarda da genel olarak kabul edilir düzeyde olduğu söylenmektedir ($\bar{X}=3,41$).

3.2. Açıklayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Bulguları

Araştırma ölçeklerinin yapısal geçerliliği Açıklayıcı Faktör (AFA) analiziyle test edilmiştir ve güvenilirliği Cronbach’s Alpha ile ölçülmüştür. Bu

bağlamda İşbirliği Ölçeğine ilişkin AFA ve Güvenirlilik bulguları Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: İşbirliği Davranış Ölçeğinin AFA ve Güvenirlilik Bulguları

Boyutlar	Maddeler	Faktör Yüğü	Özdeğer	Varyans Oranı	α
İşbirliği Tutumu	IB8	0,907	3,713	33,751	0,912
	IB4	0,885			
	IB9	0,878			
	IB10	0,861			
	IB11	0,766			
İşbirliği İnancı	IB3	0,896	2,570	23,365	0,873
	IB1	0,891			
	IB2	0,888			
İşbirliği Duygusu	IB6	0,830	1,847	16,795	0,750
	IB5	0,818			
	IB7	0,793			
Toplam Varyans Oranı				73,912	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)				0,812	0,727
Bartlett Küresellik Testi			$X^2=2569,129$	0,000	

Tablo 3'te sunulanlara göre işbirliği ölçeğinin KMO; 0,812 ve Bartlett değeri $\chi^2=2569,129$ bulunmuştur ve $p<0,001$ değer aralığına göre anlamlıdır. Ölçeğin 0,727 oranında güvenilir olduğu ve ≥ 0.70 kuralına göre arzu edilen sınır üzerinde olduğu ifade edilmektedir (Kalaycı, 2010, s. 405).

Örgütsel sürdürülebilirlik ölçeği AFA ve Güvenirlilik bulguları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeğinin AFA ve Güvenirlilik Bulguları

Boyutlar	Maddeler	Faktör Yüğü	Özdeğer	Varyans Oranı	α
Yönetsel Sürdürülebilirlik	S31	0,937	13,542	35,637	0,987
	S28	0,931			
	S24	0,929			
	S27	0,926			
	S33	0,923			
	S34	0,922			
	S36	0,917			
	S35	0,915			
	S32	0,915			
	S30	0,911			
	S37	0,911			
	S38	0,899			
	S23	0,898			
	S29	0,893			
	S26	0,885			
	S25	0,877			
Sosyal Sürdürülebilirlik	S17	0,874	5,433	14,296	0,941
	S13	0,867			
	S18	0,867			
	S12	0,865			
	S15	0,865			
	S16	0,848			
	S14	0,792			
Çevresel Sürdürülebilirlik	S2	0,849	5,014	13,195	0,912
	S1	0,845			
	S3	0,837			
	S6	0,829			
	S5	0,812			
	S4	0,761			
Kültürel Sürdürülebilirlik	S9	0,847	2,731	7,188	0,886
	S10	0,817			
	S8	0,812			
	S7	0,812			
	S11	0,775			

	S19	0,922			
	S22	0,887			
Ekonomik Sürdürülebilirlik	S21	0,786	2,401	6,318	0,864
	S20	0,752			
Toplam Varyans Oranı				76,634	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)				0,916	0,923
Bartlett Küresellik Testi			$X^2=19294,057$	0,000	

Katılımcıların örgütsel sürdürülebilirlik algısına ilişkin bulgularından ölçek 5 faktörlü bir yapı göstermiştir. Faktör yüklerinin ise 0,75-0,93 arasında değiştiği bulgusuna ulaşılmıştır. Örgütsel Sürdürülebilirlik Ölçeği toplam varyansın %76,634'ünü açıklamaktadır. KMO değeri 0,916 ve Bartlett küresellik testi değeri $p<0,000$ oranında anlamlı çıkmıştır. Bunlarla birlikte ölçeğin güvenirlik katsayısı $\alpha=0,923$ olarak; $\alpha=0,70$ 'in üzerinde olmasıyla, ölçeğin yüksek güvenirlikte olduğu söylenebilmektedir.

3.3. Çalışanlar Arası İşbirliği ile Örgütsel Sürdürülebilirlik İlişkisi Bulguları

Çalışmanın bu kısmında, katılımcıların örgütsel sürdürülebilirlikle ilgili algıları ve işbirliği davranışları arasındaki ilişkileri ölçmek için Pearson Korelasyon testi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5: İlişki Testine Yönelik Bulgular

Değişkenler	ÖS	YS	SS	ÇS	KS	ES
İşbirliği Davranışları	0,535**	0,318**	0,139**	0,453**	0,296**	0,144**
İşbirliği İnancı	0,340**	0,613**	0,063	-0,016	0,014	0,053
İşbirliği Duygusu	0,253**	0,155**	0,156**	-0,008	0,063	0,238**
İşbirliği Tutumu	0,362**	-0,045	0,050	0,645**	0,361**	0,009

Not: * $p<0,05$; ** $p<0,01$; N: 441; ÖS: Örgütsel Sürdürülebilirlik; YS: Yönetmelik Sürdürülebilirlik; SS: Sosyal Sürdürülebilirlik; ÇS: Çevresel Sürdürülebilirlik; KS: Kültürel Sürdürülebilirlik; ES: Ekonomik Sürdürülebilirlik.

Tablo 5'teki bulgulara göre işbirliği davranışlarıyla örgütsel sürdürülebilirlik ilişkisi, orta düzeyde pozitifdir. Bu doğrultuda, çalışanların işbirliği davranışları arttıkça örgütsel sürdürülebilirlik algısı da artmakta olduğu ifade edilmektedir. İşletmelerde çalışanların farklı ekip çalışmaları yapması, sorun çözme süreçlerinde aktif işbirliği göstermeleri uzun vadeli hedefler için önemli katkılar sağlamaktadır.

İki kavramın alt boyutlarına bakıldığında; işbirliği tutumu ile çevresel boyut arasında ($r=0,645$; $p<0,001$) orta düzeyde pozitif ilişki söz konusudur. Bu sonuç, geri dönüşüm, atık kontrolü, enerji tasarrufu gibi çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işbirliğine yönelik tutumlarla ilişkili olduğunu göstermektedir. İşletme çalışanlarının olumlu işbirliği tutumları içerisinde olması, çeşitli plastik kullanımını azaltma, atık toplama vs. çevresel projelere olan gönüllü katılımını artırabilmektedir. Yine işbirliği tutumuyla kültürel ($r=0,361$; $p<0,001$) sürdürülebilirlik arasında orta düzeyde pozitif ilişki vardır. Buradan, işbirliğine ilişkin olumlu tutumlar örgüt değerlerinin korunmasına katkı sunmaktadır. Diğer boyutlarla (yönetsel, sosyal, ekonomik) işbirliği ilişkileriye çok zayıf ya da hiç bulunmamaktadır.

İşbirliği inancıyla yönetsel sürdürülebilirlik ($r=0,613$) arasındaki anlamlı ilişki güçlü ve pozitif şekilde tespit edilmiştir. Bu, araştırmaya katılan çalışanların işletme içerisindeki işbirliği inançları, yönetim stratejileriyle örgüt bütünlüğünü doğrudan olumlu şekilde etkilediğini göstermektedir. Böylece çalışanlar işbirliğine yönelik inançları sayesinde sorunların çözülebileceğine inanması, yönetsel kararların daha etkin uygulanmasına katkı sağlamaktadır. İşbirliği inancının, sosyal, çevresel, kültürel, ekonomik sürdürülebilirlik ilişkileriye düşük ve anlamsızdır. Buradan da işbirliği inancının özellikle yönetsel ve örgütsel alanlarda önemini ve etkiliğini ortaya koymaktadır.

İşbirliğine ait duyguyla yönetsel ($r=0,155$), sosyal ($r=0,156$), ekonomik ($r=0,238$) boyutlarla anlamlı fakat düşük düzeyde pozitif ilişkiler bulunmuştur. Bu doğrultuda işbirliği duygusunun sosyal bağları güçlendirdiğini ancak daha çok ekonomik boyutta etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların birlikte hareket etme duyguları, kaynak paylaşımı ve ortak satın alma gibi maliyet azaltıcı uygulamalara daha fazla destek sunabildiğini söylemek mümkündür.

Bu bulgular bağlamında, işbirliği davranışlarının, genel olarak örgütsel boyutsal olarak da kültürel sürdürülebilirliği güçlendirdiğini, işbirliğine ait tutumunun özellikle çevresel sürdürülebilirlikle güçlü ilişki içerisinde olduğunu, inancın, yönetsel sürdürülebilirlik açısından kritik bir faktör olduğunu ve işbirliği duygusunun daha çok ekonomik ve sosyal boyutları desteklediğini görmek mümkündür.

3.4. Hipotez Testi Bulguları

Çalışma kapsamında işbirliği davranışları alt boyutlarının, örgütsel sürdürülebilirlik alt boyutları üzerindeki etkisi ve etkinin düzeyini belirlemek amacıyla yapılmış olan regresyon testi bulguları Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: İşbirliği Davranışlarının Örgütsel Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Bağımlı Değişken Örgütsel Sürdürülebilirlik				
	Yönetmel β	Sosyal β	Çevresel β	Kültürel β	Ekonomik β
Bağımsız Değişken					
<i>İşbirliği Davranışları</i>					
İnanç	0,603*	0,042	-0,008	0,009	0,020
Duygu	0,069	0,150*	-0,004	0,063	0,235*
Tutum	-0,037	0,051	0,645*	0,361*	0,010
R²	0,382	0,029	0,416	0,134	0,057
Düzeltilmiş R²	0,378	0,022	0,412	0,128	0,051
Standart Hata	0,990	0,956	0,714	0,888	1,078
F Değeri	90,076	4,284	103,733	22,569	8,815

Tabloda sunulan bulgulara, işbirliği davranışları boyutları, farklı sürdürülebilirlik faktörleri üzerinde ve etkilerinin farklı düzeylerde ortaya çıktığı görülmektedir. Regresyon modellerinde yüksek F değerleri ve $p < 0,001$ (bazı modellerde $p < 0,01$), bu da kurulmuş olan modelin anlamlı olduğunu ve bağımsız değişkenlerin sürdürülebilirlik boyutlarını açıklamada yeterli olduğunu ifade etmektedir. R^2 ve Düzeltilmiş R^2 değerleri ise açıklanan varyans oranını göstermektedir. Bu değerler, bazı boyutlarda güçlüyken (çevresel sürdürülebilirlik için %42), bazı boyutlarda oldukça zayıf (sosyal sürdürülebilirlik için %2,8) olduğu tespit edilmiştir.

Değerlere bakıldığında işbirliği davranışlarının alt boyutları ile yönetmel alt boyut arasında kurulan modelin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=90,076$; $p < 0,05$). Bununla birlikte değişkenlerin β değerlerinde, yönetmel sürdürülebilirlik alt boyutu üzerinde sadece işbirliği inancının etkili olduğu tespit edilmiştir. İşbirliği davranışlarının alt boyutlarıyla sosyal sürdürülebilirliğin alt boyutu arasındaki model, anlamlıdır ($F=4,284$; $p < 0,05$). İşbirliği duygusunun sadece sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliği etkilediği görülmektedir. Devamında işbirliği davranışlarının alt boyutlarıyla çevresel arasında kurulan modelin anlamlı bulunmuştur ($F=103,733$; $p < 0,05$). Ancak işbirliği tutumunun yalnızca çevresel sürdürülebilirliği etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. İşbirliği davranışlarının alt boyutlarıyla kültürel sürdürülebilirlik arasındaki model de anlamlı ($F=22,569$; $p < 0,05$) çıkmıştır ve işbirliği tutumunun kültürel sürdürülebilirlik üzerinde etkisi bulunmuştur. Son olarak da işbirliği davranışların alt boyutlarıyla ekonomik sürdürülebilirlik arasındaki model anlamlıdır ($F=8,815$; $p < 0,05$).

Ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde sadece işbirliği duygusunun etkili olduğu görülmektedir.

Bulgular kapsamında, işbirliği davranışlarına ait boyutların sürdürülebilirlik faktörlerini farklı düzeylerde etkilediği görülmektedir. Özellikle işbirliğine ilişkin inancın örgütsel sürdürülebilirliği, işbirliğine ait tutum sosyal ve kültürel sürdürülebilirliği, işbirliğine ait duygu ise ekonomik sürdürülebilirliğinin en güçlü etkilecileri olarak görülmektedir. Yönetsel sürdürülebilirlik boyutundaysa işbirliği faktörlerinin etkisi oldukça zayıf kalmıştır. Bu doğrultuda, işletmelerde yönetsel sürdürülebilirlik adına işbirliğiyle birlikte yönetim, liderlik ve stratejik karar alma mekanizmalarının daha baskın rol oynayabileceği düşünülmektedir.

3.5. Hipotez Testleri Bulgularının Özeti

İşbirliği davranışlarının örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki istatistiksel olarak anlamlı etkisine ilişkin, işbirliği tutumu, inancı ve duygusu alt boyutları, bağımsız değişken, örgütsel sürdürülebilirliğe ait yönetsel, sosyal, çevresel, kültürel ve ekonomik alt boyutlarının bağımlı değişken olarak bulunduğu model bulgularının alt hipotezlerinin kabul edilmesi ve eilmemesine ilişkin durumları aşağıda Tablo 7'de sunulmaktadır.

Tablo 7: İşbirliği Davranışlarının Örgütsel Sürdürülebilirliğine İlişkin Alt Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	İfadeler	Sonuç
$H_{1.1}$	İşbirliği duygusunun, çevresel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmedi
$H_{1.2}$	İşbirliği duygusunun, sosyal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edildi
$H_{1.3}$	İşbirliği duygusunun, kültürel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmedi
$H_{1.4}$	İşbirliği duygusunun, ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edildi
$H_{1.5}$	İşbirliği duygusunun, yönetsel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmedi
$H_{1.6}$	İşbirliği inancının, çevresel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edildi
$H_{1.7}$	İşbirliği inancının, sosyal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmedi
$H_{1.8}$	İşbirliği inancının, kültürel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmedi
$H_{1.9}$	İşbirliği inancının, ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmedi

$H_{1.10}$	İşbirliği inancının, yönetsel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edildi
$H_{1.11}$	İşbirliği tutumunun, çevresel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edildi
$H_{1.12}$	İşbirliği tutumunun, sosyal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmedi
$H_{1.13}$	İşbirliği tutumunun, kültürel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edildi
$H_{1.14}$	İşbirliği tutumunun, ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmedi
$H_{1.15}$	İşbirliği tutumunun, yönetsel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul edilmedi

Tablo 7’de verilen bilgilere göre işbirliği davranışın örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisine ilişkin alt hipotezlerden; $H_{1.2}$: İşbirliği duygusunun, sosyal sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır, $H_{1.4}$: İşbirliği duygusunun, ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır, $H_{1.6}$: İşbirliği inancının, çevresel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır, $H_{1.10}$: İşbirliği inancının, yönetsel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır, $H_{1.11}$: İşbirliği tutumunun, çevresel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır ve $H_{1.13}$: İşbirliği tutumunun, kültürel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır, hipotezleri kabul edildiği görülmektedir.

Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma, konaklama işletmelerinde çalışanlar arasındaki işbirliği davranışlarının örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerini incelemiştir. Elde edilen bulgularla, işbirliği davranışlarına ait inanç, tutum, duygu alt boyutlarının örgütsel sürdürülebilirliğin çevresel, sosyal, kültürel, ekonomik ve yönetsel olmak üzere beş farklı boyutları üzerinde farklı düzeylerde etkili olduğu görülmektedir. Çalışanların işbirliği tutumlarıyla çevresel sürdürülebilirlik arasında güçlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulguyla çevresel sürdürülebilirlik faaliyetlerinin konaklama işletmesi çalışanlarının işbirliği tutumlarıyla doğrudan ilişkili olduğu anlaşılmaktadır. Buna benzer olarak, Kumar ve arkadaşları (2021) yaptıkları çalışmada, çalışanlar arası işbirliğinin sürdürülebilir performansı %22,3 oranında açıkladığını belirtmiştir.

İşbirliği inancınınsa yönetsel sürdürülebilirlikte güçlü ve pozitif bir etkisi söz konusudur Buradan, çalışanların işbirliği inançlarının, yönetsel stratejilerin işlevselliğini artırmada önemli bir rolünün olduğu görülmektedir. İspiryan ve arkadaşlarının çalışmasında (2024), çalışanlar arası işbirliği davranışlarının

örgütsel sürdürülebilirliği çevresel, sosyal ve ekonomik faktörleriyle bütüncül şekilde desteklediği ifade edilmiştir. İşbirliğine ait duygunun işletmelerin sürdürülebilirliğinde; sosyal ve ekonomik boyutu üzerinde anlamlı etkileri olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, çalışanların birlikte hareket etme, takım olarak çalışma duygularının, kaynak paylaşımı ve maliyet azaltıcı uygulamalara destek sunduğu ifade edilmektedir. Bu sonuçlara benzer olarak, Chen ve Yu (2022), işbirliğinin firmaların büyüme kapasitesini Ar-Ge çabaları aracılığıyla artırdığını belirtmişlerdir.

Çalışanlar arası işbirliğinin örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon testi bulgularında, çalışanlar arası işbirliği davranışları alt boyutlarının, örgütsel sürdürülebilirliği farklı boyutları üzerinde, farklı düzeylerde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öncelikle çalışanların işbirliği inancının, yönetsel sürdürülebilirlik üzerinde güçlü bir etkisi olduğu bulunmuştur. Buradan, yönetsel süreçlerde çalışanlar arası işbirliğine ilişkin inançların etkisinin büyük olduğu anlaşılmaktadır. *Fostering Organizational Sustainability Through Employee Collaboration: An Integrative Approach to Environmental, Social and Economic Dimensions* isimli çalışmada, çalışan işbirliği davranışlarının çevresel unsurlarla birlikte yönetsel yapılanmalarda karar alma süreçlerinin, çalışan katılımı ve güçlendirmeyle, sürdürülebilirlik faaliyetlerinin işlevsel etkisinin arttırıldığı görülmektedir.

Çalışanların işbirliğine ilişkin tutumlarının çevresel ve kültürel sürdürülebilirlikte anlamlı etkiler olduğu sonuçlarda görülmektedir. Konaklama işletmesi çalışanlarının tutumsal eğilimleri, sürdürülebilirlik değerlerini, çevreyi koruma bilincini ve örgütsel kültür normlarını benimsemelerinde belirleyici olduğunu göstermektedir. İşbirliği duygusunun da sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik üzerinde pozitif etkiler yarattığı tespit edilmiştir. Yani işletme çalışanlarının ekip olarak hareket etme duygusu, sosyal bağları güçlendirerek, ekonomik maliyet paylaşımını ve ortak fayda sağlama uygulamalarını desteklemektedir. *The Power of Thriving: How Social Sustainability in Organizations Relies on a Culture of Knowledge Sharing* çalışmasında, bilgi paylaşımı kültürüyle sosyal sürdürülebilirlik ilişkisinin pozitif olduğu, çalışanların duygusal ve sosyal olarak etkin olmalarının, sosyal faaliyetleri ve çalışan refahını artırdığını göstermektedir. Bu bulgulardan, çalışanlar arası işbirliği davranışlarının örgütsel sürdürülebilirliğin farklı boyutlarını, farklı düzeylerde destekleyen önemli bir unsur olduğu görülmektedir.

Bu çalışma ve sonuçları, sosyal bilimler yazınında hâlen daha az işlendiği düşünülen işbirliği duygusunun ve davranışlarının, ekonomik ve sosyal

sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. yapılan pek çalışma, işbirliği, kültür, inovasyon ve katılım üzerinde durmaktadır. Bu çalışmadaysa, çalışanlar arası işbirliği davranışlarının arka planında yer alan, tutumlar, inançlar ve duygular ayrı ayrı ele alınmaktadır. Her bir alt boyutta, farklı sürdürülebilirlik alt bileşenleriyle olan ilişkiler ve katkılar nicel olarak test edilmiştir. ortaya çıkan bulgulardan da genel olarak, konaklama işletmesi çalışanların işbirliğine yönelik inançları yönetsel sürdürülebilirlik anlayışının oluşturulmasında önemli bir temeldir. Bu durum, stratejik karar alma süreçlerinde, liderlik ve yönetimle ilgili uygulamaların işletme çalışanları tarafından daha kolay benimsenmesini sağlamaktadır.

İşbirliği tutumu ise paydaşlara ait değerler, toplumsal kültür ve çevresel farkındalığın örgüt içerisinde içselleştirilmesinde büyük etki yaratmaktadır. İşbirliği duygusu ise sosyal ilişkilerin güçlendirilmesini, işbirliği davranışlarının samimiyetini ve güveni, çalışanların ortak amaçlar için motivasyonunu ve ekonomik performanslarını etkilemektedir. Kısaca, işletmelerde çalışanların işbirliğine yönelik tutum ve inançlarıyla birlikte duygusal altyapıları da sürdürülebilirlik uygulamalarının sürdürülebilirliğini artırmaktadır. Özkan'ın (2023) çalışmasında, işbirliği duygusunun, sosyal ve ekonomik faydalarla birlikte çalışanların bilgi paylaşımlarının örgütsel sürdürülebilirliğe katkı sağladığını göstermektedir.

Bu araştırmanın bulguları, konaklama işletmeleri özelinde sürdürülebilirlik stratejilerini geliştirmede çalışanlar arası işbirliğini destekleyen düzenlemeler ve uygulamaların önemini vurgulamaktadır. Öncelikle, yapılacak eğitim ve motivasyon programlarıyla çalışanların işbirliğine ait tutum, inanç ve duygularını güçlendirecek programların, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında önemli katkılarının olduğunu, liderlik ve yönetim anlayışıyla, yönetsel sürdürülebilirlik için bu sistemlerin güçlendirilmesi, işbirliğinin etkinliğini arttırabileceği düşünülmektedir. Kaynak paylaşımı, çalışanların karara katılımı, ortaklıkların teşvik edilmesiyle ekonomik sürdürülebilirlik, maliyetleri azaltabilir ve böylece verimliliğin arttırılabileceği düşünülmektedir. Gelecek araştırmacılar için, bu bulguların farklı sektörlerde ve farklı kültürel alanlarda geçerliliğini test edilmesi, çalışanlar arası işbirliği davranışlarının örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkilerinin daha geniş bir perspektiften incelenmesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Abdou, A. H., Khalil, A. A. F., Mahmoud, H. M. E., Elsaied, M. A., & Elsaed, A. A. (2022). The impact of hospitality work environment on employees' turnover intentions During COVID-19 Pandemic: The mediating role of work-family conflict. *Frontiers in Psychology*, 13, 890418.
- Ademi, B., Satre, A. S., & Klungseth, N. J. (2024). Advancing the understanding of sustainable business models through organizational learning. *Business Strategy and the Environment*, 33(6), 5174-5194.
- Akbaba, A., ve Uyar, A. (2024). Technology-driven sustainability in hospitality: AI and digital transformation. *Journal of Sustainable Tourism*, 32(5), 765-782.
- Aslan, M., ve Yaman, F. (2021). Kurumsal Değerler Olarak Kalite, İnovasyon, Katılımcılık ve İşbirliğinin Kişi-Örgüt Uyumu Bağlamında Çalışanın Görev Performansına Etkisi: Konaklama Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 892-903.
- Assoratgoon, W., ve Kantabutra, S. (2023). Toward a sustainability organizational culture model. *Journal of Cleaner Production*, 400, 136666.
- Barker Scott, B. A., ve Manning, M. R. (2024). Designing the collaborative organization: A framework for how collaborative work, relationships, and behaviors generate collaborative capacity. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60(1), 149-193.
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change? *Tourism Management*, 50, 204-212. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.001>.
- Bayraktar, O., Karabulut, A. T., Sarı, B. & Alqahtani, M. S. (2025). Advancing Sustainability in Turkish Hospitality Sector: The Interplay Between Green HRM, Eco-Friendly Behaviors, and Organizational Support. *Sustainability*, 17(5), 1958. <https://doi.org/10.3390/su17051958>.
- Bohdanowicz, P., & Zientara, P. (2023). Circular economy practices and cost efficiency in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 110, 103395.
- Caruso, C. C. (2014). Negative impacts of shiftwork and long work hours. *Rehabilitation Nursing*, 39(1), 16-25. <https://doi.org/10.1002/rnj.107>
- Chen, H., ve Kim, S. (2024). Local sourcing and customer loyalty in sustainable hospitality. *Tourism Management*, 98, 104826.
- Çelicki, M. E. (2020). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları. *Socrates Journal of Economics and Business Studies*, 13(8), 1-15.

- Demir, B., ve Türkmen, S. (2020). COVID-19 sürecinde konaklama işletmeleri için dijital pazarlama stratejileri. *Journal of International Tourism and Travel*, 4(3), 2456-2471.
- Duarte, A. P., ve Silva, V. H. (2023). Satisfaction with internal communication and hospitality employees' turnover intention: Exploring the mediating role of organizational support and job satisfaction. *Administrative Sciences*, 13(10), 216.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management science*, 60(11), 2835-2857.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Elkhwesky, Z., Salem, I. E., Varmus, M., & Ramkissoon, H. (2022). Sustainable practices in hospitality pre and amid COVID-19 pandemic: Looking back for moving forward post-COVID-19. *Sustainable Development*, 30(5), 1426-1448.
- Elwyn, G. (2021). Shared decision making: what is the work?. *Patient Education and Counseling*, 104(7), 1591-1595.
- García-Sánchez, I. M., ve Aibar-Guzmán, C. (2023). Energy efficiency and branding in green hotels. *Sustainability*, 15(4), 2157.
- Han, H., (2023). Green certification and competitive advantage in the hotel industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 40(7), 612-630.
- Heires, M. (2008). The international organization for standardization (ISO). *New Political Economy*, 13(3), 357-367.
- Henrich, J., ve Muthukrishna, M. (2020). The Origins and Psychology of Human Cooperation. *Annual Review of Psychology*, 72, 207-240. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-081920-042106>.
- Holubčík, M., Soviar, J., Rechterík, M., & Höhrová, P. (2025). Sustainable Development of Teamwork at the Organizational Level—Case Study of Slovakia. *Sustainability* (2071-1050), 17(5).
- Işık, M., Timuroglu, K., ve Aliyev, Y. (2015). The relationship between teamwork and organizational trust: Relations between cognitive, affective and action loyalty. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478), 4(1), 113-132.
- Işık, C., Aydın, E., Dogru, T., Rehman, A., Alvarado, R., Ahmad, M., & Irfan, M. (2021). The Nexus Between Team Culture, Innovative Work Behaviour and Tacit Knowledge Sharing: Theory and evidence. *Sustainability*, 13(8), 4333.
- Ispiryan, A., Pakeltiene, R., Ispiryan, O., & Giedraitis, A. (2024). Fostering organizational sustainability through employee collaboration: An integ-

- rative approach to environmental, social, and economic dimensions. *Encyclopedia*, 4(4), 1806-1826.
- Jaganjac, B., Abrahamsen, L. M., Olsen, T. S., & Hunnes, J. A. (2024). Is it time to reclaim the 'ethics' in business ethics education?. *Journal of Business Ethics*, 190(1), 1-22.
- Jaganjac, B., Hansen, K. W., Lunde, H., & Hunnes, J. A. (2025). The role of organizational culture and structure in implementing sustainability initiatives. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 34(4), 1239-1254.
- Jameel, A. S., Mahmood, Y. N., & Jwmaa, S. J. (2020). Organisational justice and organisational commitment among secondary school teachers. *Cihan University-Erbil Journal of Humanities and Social Sciences*, 4(1), 1-6.
- Kantabutra, S., ve Ketprapakorn, N. (2024). Understanding resilience and sustainability in organizations: A cutting-edge framework and the research agenda. *Sustainability*, 16(19), 8431.
- Kerrissey, M. J., Hayirli, T. C., Bhanja, A., Stark, N., Hardy, J., & Peabody, C. R. (2022). How psychological safety and feeling heard relate to burnout and adaptation amid uncertainty. *Health Care Management Review*, 47(4), 308-316.
- Konyalılar, N. (2018). Sürdürülebilir Otel Paradigmasının, Turizm İşletmelerinde Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 91-107.
- Kumar, G., Meena, P., ve Difrancesco, R. M. (2021). How do collaborative culture and capability improve sustainability?. *Journal of cleaner production*, 291, 125824.
- Lee, K., Park, S., & Ryu, J. (2023). Digitalization and environmental performance in hospitality. *Sustainability*, 15(18), 11742.
- Li, M., Peng, S., & Liu, L. (2022). How do team cooperative goals influence thriving at work: the mediating role of team time consensus. *International journal of environmental research and public health*, 19(9), 5431.
- Lloor Alcívar, I., González Santa Cruz, F., Moreira Mero, N., & Hidalgo-Fernández, A. (2020). Study of corporate sustainability dimensions in the cooperatives of Ecuador. *Sustainability*, 12(2), 462.
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32-44. DOI:10.1002/csr.1325
- Makoondlall-Chadee, T., ve Bokhoree, C. (2024). Environmental sustainability in hotels: A review of the relevance and contributions of assessment tools and techniques. *Administrative Sciences*, 14(12), 320.
- Meneses-La-Riva, M. E., Fernández-Bedoya, V. H., Suvo-Vega, J. A., Ocupa-Cabrera, H. G., Grijalva-Salazar, R. V., & Ocupa-Meneses, G. D. D.

- (2025). Enhancing Healthcare Efficiency: The Relationship Between Effective Communication and Teamwork Among Nurses in Peru. *Nursing Reports*, 15(2), 59.
- Mingjun Yang, Tuan Trong Luu, David Qian; Can developmental culture enhance team service innovation? Quantitative and qualitative analyses in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 26 August 2022; 34
- Muthukrishna, M. (2021). The Ties that Bind Us. *LSE Public Policy Review*, 2(1), 3. <https://doi.org/10.31389/lseppr.35>.
- Nwabufo, I., ve Obodozie, N. (2025). Promoting collaboration in the modern workplace: A path to productivity and resilience. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 25(2), 10-30574.
- Orgambidez, A., Almeida, H., & Borrego, Y. (2022). Social support and job satisfaction in nursing staff: Understanding the link through role ambiguity. *Journal of Nursing Management*, 30(1), 123–132. <https://doi.org/10.1111/jonm.13456>
- Osinaike, A., Aduhene, K., Oriade, A. & Wang, Y. (2020). Sustainability awareness, management practices and organisational culture in hotels: Evidence from developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, 92, Article 102699. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102699>
- Rahman, M., Abd Wahab, S., & Latiff, A. S. A. (2022). Definitions and concepts of organizational sustainability: A literature analysis. *Society & Sustainability*, 4(2), 21-32.
- Rezapouraghdam, H., Alipour, H., & Arasli, H. (2019). Workplace spirituality and Osinaike, A., Aduhene, K., Oriade, A. & Wang, Y. (2020). organization sustainability: A theoretical perspective on hospitality employees' sustainable behavior. *Environment, Development and Sustainability*, 21(4), 1583-1601.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and role ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. <https://doi.org/10.2307/2391486>
- Scott, B. A. ve Manning, M. R. (2022). Designing the Collaborative Organization: A Framework for how Collaborative Work, Relationships, and Behaviors Generate Collaborative Capacity. *Journal of Applied Behavioral Science*, 60(1), 149-193. DOI:10.1177/00218863221106245.
- Sedita, S. R., Blasi, S., & Yang, J. (2022). The cultural dimensions of sustainable development: A cross-country configurational analysis. *Sustainable Development*, 30(6), 1838-1849.
- Soliman, M., Anasori, E., Ranjan, A., & Obaid, M. A. (2024). Job crafting and employees' innovative behaviour in hotels: Exploring the role of employees'

- yees' psychological state and workplace gossip. *Tourism and Hospitality Research*, 14673584241307308.
- Stojanovska-Stefanova, A., Dimitrov, N., & Magdinceva Sopova, M. (2019). The significant role of the tourism in achieving the United Nations sustainable development goals. *Knowledge-International Journal, Scientific Papers*, 34(5), 1259-1264.
- Stylos, N., Vassiliadis, C., & Bellou, V. (2024). Smart energy management in hospitality operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(2), 354–372.
- Tingvold, L., ve Fagertun, A. (2020). Between Privileged and Oppressed? Immigrant Labor Trajectories in Norwegian Long-Term Care. *Sustainability*, 12(11).
- Tsai, M.-C. (2011). Drivers of hospitality industry employees' job satisfaction, organizational commitment and job performance. *African Journal of Business Management*, 4(19), 4118–4134. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.106>
- Tsai, C. H., Chen, P. J., & Hsu, C. (2023). Employee sustainability training and service quality in hotels. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 24(3), 289–310.
- Ünütvar, S., Vural, Z. B. A., & Değirmen, G. C. (2024). Kurumsal Sürdürülebilirlikte Kurum Kültürünün Önemi: Eğitim Sektörüne Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Etkileşim*, (13), 86-108.
- Van der Hoek, M., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2018). Goal setting in teams: Goal clarity and team performance in the public sector. *Review of public personnel administration*, 38(4), 472-493.
- Wu, C. M., Chen, T. J., & Wang, Y. C. (2023). Formation of hotel employees' service innovation performance: Mechanism of thriving at work and change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 178-187.
- Xu, S., Ashton, M., Li, Y., Staunton, G., & Li, Y. (2024). Hotel Employee Engagement During the Pandemic: A Mixed-Method Approach. *Cornell Hospitality Quarterly*, 19389655241276511.
- Yang, M., Luu, T. T., & Qian, D. (2022). Can developmental culture enhance team service innovation? Quantitative and qualitative analyses in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(10), 3881-3909.
- Yen, T., ve Yen, C. (2024). Governance transparency and stakeholder trust in green hotels. *Business Strategy and the Environment*, 33(1), 45–60.
- Yang, M., Luu, T. T., & Qian, D. (2022). Can group diversity translate adhocracy culture into service innovative behavior among hospitality employees?

es? A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103118. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103118>

- Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B., & Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability*, 10(3), 864.

Küresel Kapitalizme Karşı Teorik Stratejiler: Žižek’in Politik Yaklaşımı ile Hardt ve Negri’nin Görüşlerinin Analizi

İbrahim Mavi¹

Özet

Bu çalışma, küresel kapitalizm çağında ortaya çıkan teorik direniş stratejilerini, Slavoj Žižek’in politik yaklaşımı ile Michael Hardt ve Antonio Negri’nin görüşleri üzerinden analiz etmektedir. Žižek, Lacancı psikanaliz ve Hegelci diyalektiğin özgün bir senteziyle, mikro-politikanın küresel kapitalizmle mücadelede yetersiz olduğunu vurgular. Ona göre gerçek bir politik dönüşüm, kimlik politikaları ya da çokkültürlülük üzerinden değil, sistemin ideolojik koordinatlarını kökten sarsan “hakiki eylem” ile mümkündür. Hardt ve Negri ise *İmparatorluk* ve *Çokluk* kavramlarıyla, ulus-devlet merkezli egemenliğin çözülmesiyle ortaya çıkan ağ tabanlı kolektif bir direniş imkânını tartışır. Çokluk, heterojen toplumsal kesimlerin ortak üretken gücünü temsil eder. Žižek ise antikapitalist özneyi, sistemin bastırdığı semptomla özdeşleşme üzerinden tanımlar. Çalışmada her iki yaklaşımın epistemolojik ve ontolojik farklılıklarına rağmen mikro-politikanın sınırlılıkları konusunda ortaklaştıkları görülmektedir. Ayrıca, Lenin’e dönüş çağrısı çerçevesinde Žižek’in radikal politik jest anlayışı, Hardt ve Negri’nin çoğulcu direniş perspektifiyle karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırma, günümüz antikapitalist politikasının imkân ve sınırlarını tartışmaya açmakta, küresel kapitalizme karşı teorik stratejilerin farklı boyutlarını ortaya koymaktadır.

Giriş

Slavoj Žižek, günümüzün en etkili radikal teorisyenlerinden biri olarak kabul edilen bir düşünürdür. Mikro-politika anlayışının, küresel kapitalizmle mücadelede etkili olamayacağına dair eleştirileriyle öne çıkmıştır. Ona göre, içinde bulunduğumuz dönemde anti-kapitalist bir politik alternatif,

1 Dr. İzmir Radikal Eğitim Kurumları, ORCID: 0000-0002-8268-6899,
e-posta: ibrahimmavi01@gmail.com

yalnızca kimlik politikaları ya da çokkültürcülük üzerinden değil, sistemin ideolojik koordinatlarını kökten sarsacak hakiki eylemlerle mümkün olabilir. Žižek'in felsefi yaklaşımı, Lacancı psikanaliz ile Hegelci diyalektiğin özgün bir sentezine dayanır.

Günümüzde küresel kapitalizmin yarattığı sorunlar yalnızca ekonomik eşitsizliklerle sınırlı değildir. Dijitalleşmenin hızlanmasıyla birlikte ortaya çıkan platform kapitalizmi ve algoritmik gözetim, emek süreçlerini kökten dönüştürmekte, güvencesiz ve görünmez işçilik biçimleri yaygınlaşmaktadır. Bunun yanında, ekolojik kriz ve iklim değişikliği, kapitalizmin sürdürülebilirlik iddialarını temelden sarsan küresel tehditler haline gelmiştir. Göç ve mülteci hareketleri ise hem ekonomik hem de siyasal bağlamda kapitalizmin dışladığı özneleri görünür kılmaktadır. Bu bağlamda, Slavoj Žižek'in “septomla özdeşleşme” çağrısı, günümüzde yalnızca sınıfsal düzeyde değil, ekolojik ve dijital bağlamlarda da yeniden düşünülmesi gereken bir politik strateji olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu çalışma, küresel kapitalizm çağında antikapitalist direniş stratejilerini tartışan Slavoj Žižek'in çalışmalarını inceleme amacındadır. Mikro-politikanın tek alternatif olarak sunulduğu postmodern bağlamda, Žižek'in evrensel ölçekte dönüşüm ve kurtuluş arayışını nasıl konumlandığı analiz edilmektedir. Bu kapsamda çalışmada küresel direniş perspektifi ve Žižek'in Lacancı psikanaliz çerçevesinde önerdiği radikal politik stratejiyi ele alarak, küresel kapitalizme karşı etkin mücadele imkânları değerlendirilmektedir.

Günümüzde antikapitalist politikanın önündeki teorik engelleri ve potansiyel açılımları ortaya koymayı amaçlayan bu araştırma, küresel kapitalizme karşı geliştirilen farklı teorik yaklaşımları da karşılaştırmalı olarak analiz etmektedir. Bu karşılaştırma Hardt ve Negri ile Žižek'in görüşlerini kapsamaktadır. Hardt ve Negri, *Çokluk (Multitude)* ve *İmparatorluk (Empire)* kitaplarında, küresel kapitalizmin ötesinde kolektif, ağ tabanlı bir direniş ve antikapitalist politika imkânlarını tartışırlar. Onların yaklaşımı, merkezi devlet otoritesinin ve klasik egemenlik biçimlerinin erozyona uğradığı bir küresel sistemde, çokluğun kolektif eylemi ve özyönetimi üzerinde durur. Žižek ise antikapitalist politikayı daha Lacancı ve Hegelci çerçevede ele alır. İdeolojik yapıların, fantezilerin ve psikanalitik mekanizmaların siyaseti nasıl şekillendirdiğini vurgular. Böylece, Hardt ve Negri'nin çokluk temelli pragmatik antikapitalist stratejileri ile Žižek'in teorik eleştirisi, küresel kapitalizm karşıtı düşüncede hem pratik hem de kavramsal boyutları bir araya getirir. Žižek devrimci dönüşümün öznel boyutuna ve Lacancı psikanalizden esinlenen “septomla özdeşleşme” stratejisine vurgu yapar. Ona göre, otantik eylem, sistemin dışladığı öznelerle dayanışma kurmayı ve

ideolojik koordinatları askıya alan radikal bir jesti gerektirir. Her iki yaklaşım, epistemolojik ve ontolojik farklılıklarına rağmen, mikro-politikanın küresel kurtuluşu sağlayamayacağı konusunda ortaklaşır. Bu bağlamda Lenin'in "Ne Yapmalı?" sorusunun hâlâ güncelliğini koruduğunu ve antikapitalist mücadelenin küresel ölçekte yeniden düşünülmesi gerektiğinin ileri sürüldüğü görüşler nitel araştırmaya dayalı veriler ile analiz edilmektedir.

1. Kuramsal Temeller ve Lacancı Psikanalizde Üçlü Düzen: Simgesel, İmgesel, Gerçek

1970'lerin başında fikir dünyasını etkileyen önemli isimler arasında Lacan, Derrida ve Foucault öne çıkar. Aynı dönemde Slovenya'da Teorik Psikanaliz Derneği'ni kuran Slavoj Žižek, farklı araştırmacılarla birlikte oluşturduğu topluluk içinde dikkat çeken bir diğer düşünürdür. Žižek çalışmalarını üç temel başlıkta toplamıştır. Bunlardan ilki, klasik ve modern felsefede -özellikle Alman idealistleri bağlamında- Lacan düşüncesine yönelik yorumlarıdır. İkincisi, güç ve ideoloji ilişkileri üzerinden Lacan kuramını derinlemesine incelemesidir. Üçüncüsü ise kültür ve sanat, özellikle sinema alanında, Lacancı analizler geliştirmesidir (Rigel, 2005: 295). Slavoj Žižek, ideoloji, köktendincilik, hoşgörü, politik doğruluk, küreselleşme, öznellik, insan hakları, Lenin, mit, internet, postmodernizm, çokkültürlülük, post-Marksizm, David Lynch ve Alfred Hitchcock gibi konulara ilişkin entelektüel çerçevede çalışmalar yürütmüştür. Fakat en dikkat çeken çalışmaları Lacan'ın kuramı çerçevesinde olmuştur.

Psikanaliz kuramının 20. yüzyılda geçirdiği dönüşümlerin en kapsamlı ve tartışmalı katkılarından biri Jacques Lacan'ın geliştirdiği üçlü düzen kuramıdır: Simgesel, İmgesel ve Gerçek. Lacan, Freud'un mirasını yeniden yorumlayarak öznenin oluşumunu dil, kültür ve bilinçdışı ekseninde açıklamış, böylece psikanalizi yalnızca bireysel bir tedavi yöntemi olmaktan çıkarıp geniş bir teorik çerçeveye taşımıştır. Bu bağlamda üçlü düzen hem öznenin kimlik inşasını hem de toplumsal ve kültürel yapılarla kurduğu ilişkiyi anlamada temel bir kavramsal çerçeve sunmaktadır.

Özne nosyonu ve dilin önemi konusunda post-yapısalcı düşünürler, Lacan'ın fikirlerinden önemli ölçüde beslenmişlerdir. Ancak Slavoj Žižek, Lacan'ı post-yapısalcıların yorumlarından "kurtarmaya" çalışmış ve onun düşüncelerini farklı bir felsefi çerçeveye yerleştirmiştir. 1901-1981 yılları arasında yaşamış olan Jacques Lacan, Freud'un psikanalizini yeniden yorumlayarak ona yeni bir biçim kazandıran, psikanalizi yalnızca bireylerin tedavisine odaklanan bir yöntem olmaktan çıkarıp politika, felsefe, edebiyat, din gibi alanlarla ilişkilendiren Fransız psikanalisttir. Lacan, karmaşık ve

katmanlı diliyle tanınsa da Žižek onu yeniden ele almış; anlaşılır kılmanın yanı sıra, kendi felsefi yazınının temel kavramsal çerçevesi haline getirerek daha geniş bir tanınırlığa kavuşturmuştur.

Lacan'ın psikanaliz kuramı üç temel düzen üzerine inşa edilmiştir: Simgesel, İmgesel ve Gerçek (Bowie, 2007: 93). İmgesel düzen, Lacan'ın üçlü yapısında öznenin kendisiyle kurduğu ilişkiyi ifade eden aşamadır. “Ayna evresi” olarak da adlandırılan bu süreç, henüz dile sahip olmayan çocuğun kendisiyle kurduğu özdeşlikleri kapsar. Bu dönemde özne, dilin egemenliği altına girmediği için kendi bütünselliğini korur. İmgeler arasında anlamsal ilişkiler kurmaktan ziyade aynılık, benzerlik ve öz-yansılama arayışı içerisindedir. İmgesel, bireyin “ne ise o olma” ve bu hâlini muhafaza etme çabasının yaşandığı dönemdir. Bu aşama, narsistik “ideal-ben”in doğduğu evre olarak da tanımlanır.

Simgesel düzen, imgesel evrede oluşmaya başlayan “ben”in özneleştigi dilsel ve kültürel yapılar bütünüdür. Çocuğun simgesel düzene geçişi, Freud'un önemle üzerinde durduğu Oidipus kompleksi ile gerçekleşir. Lacan, Oidipus kompleksini yeniden yorumlayarak bunu “Babanın-Adı” kavramıyla tanımlar. “Babanın-Adı”, biyolojik babaya ait olmayan, simgesel düzene özgü bir kavramdır. Buradaki “baba”, bireyin gelişim sürecinde “hayır” diyerek yasaklar koyan, dolayısıyla simgesel düzenin “yasa”sını inşa eden otorite figürünü temsil eder. Bu otorite, yalnızca biyolojik babayı değil; Tanrı, devlet veya her türlü kurumsal gücü simgeleyebilir.

Özne, “Babanın-Adı” aracılığıyla bu yasaların varlığını kabul etmeyi öğrenir. Konuşmaya başladığı anda simgesel düzene adım atan özne, imgesel evrede sahip olduğu “ben”e ait imgelerin burada tam bir karşılık bulamayacağını fark eder. Bu durum, öznenin baştan itibaren parçalanmış bir yapıya sahip olmasına neden olur. Lacan bu durumu üstü çizili özne (barred subject) kavramıyla ifade eder (Žižek, 2004). Dolayısıyla simgesel düzen, öznenin hem oluştuğu hem de parçalandığı aşamadır. Lacan'ın öznenin parçalı doğasına yaptığı bu vurgu, onun post-yapısalcı bir düşünür olarak değerlendirilmesine yol açmıştır. Ancak bu parçalanmışlık, Lacan'a göre, öznenin yapısal bir niteliğidir.

Gerçek (the Real), simgesel düzen tarafından bütünüyle içerilemeyen, dışarıda kalan sert bir çekirdek olarak tanımlanır. Lacan'da “Gerçek” ile “gerçeklik” birbirinden farklı iki kavramdır. Gerçeklik, Gerçek'in simgeselleştirilebilen kısmıdır; yani dilsel ve kültürel yapılar içinde temsil edilebilen boyutudur. Buna karşılık Gerçek, simgesel düzenin sınırlarının ötesinde kalan, bu düzenin içine tam olarak dahil edilemeyen unsurdur. Lacan, *Écrits*'te Gerçek'i şu şekilde tanımlar: Zira onu nasıl bir altüst oluştan

geçirirsek geçirelim, Gerçek daima yerli yerindedir; topuğuna yapışıp onu oradan sürmeye yeltenen şeyi umursamazlıkla taşır.

Bu bağlamda, Schopenhauer varlığımızın özünde yer alan ve uyum sağlaması mümkün olmayan, insana karşı kayıtsız olan bu yabancı unsuru “will” (irade/arzu) olarak adlandırır. Schopenhauer’dan etkilenen Freud, benzer biçimde, kendisinden başka hiçbir şeyi umursamayan bu gayriinsani unsuru “arzu” kavramıyla ele alır. Lacan ise bu “şey”i (la Chose) Gerçek olarak adlandırır.

Slavoj Žižek, Lacan’ın üç düzeni içerisinde ayrıcalıklı olmayan bu kategoriye öne çıkararak eserlerinin merkezî teması haline getirmiştir (Eagleton, 2006: 204). Žižek’e göre Gerçek, yalnızca teorik bir kavram değil; aynı zamanda politik “eylem” düşüncesini kuran temel bir unsurdur. Foucault ile de karşılaştırıldığında, Foucault’nun çalışmaları, daha çok simgesel düzen yani “söylem” ve bireylerin bu söylemin içine nasıl yerleştirildiği üzerine yoğunlaşırken; Žižek, söylem tarafından içerilemeyen, temsil edilemeyen alanı araştırır. Onun Gerçek’e dair kullandığı başlıca nitelendirmeler arasında “travmatik”, “imkânsız”, “antagonizma” ve “çekirdek” kavramları öne çıkar.

1.1. İdeoloji ve Jouissance

Slavoj Žižek’in ideoloji eleştirisinin merkezinde, Lacancı psikanalizden ödünç aldığı jouissance (haz/zevk) kavramı yer alır. *Jouissance*, basit bir hazdan farklı olarak, yasakla iç içe geçmiş, hatta çoğu zaman acı ile harmanlanan yoğun bir zevk biçimidir (Rigel, 2005: 321). Lacan’a göre bu tür bir haz, öznenin dil ve yasa tarafından yapılandırılmış dünyasında eksik olan “şey”in (la Chose) etrafında döner. Žižek ise bu kavramı, çağdaş ideolojilerin -özellikle de ırkçılık ve milliyetçiliğin- çözümlenmesinde kullanır.

Žižek’e (2004c: 220–223) göre ırkçı fantezilerin kökeninde, Öteki’nin *jouissance*’ına dair tahayyüller yatar. Irkçı söylemde Öteki, ya bizim *jouissance*’ımızı çalan, onu gizli ve “sapık” biçimde yaşayan bir figürdür ya da bizimkinden tamamen farklı, yabancı bir *jouissance*’a sahiptir. Öteki’nin “can sıkıcı” hazzı, onun yaşam tarzına ve keyif örgütlenme biçimine yansır: yemeklerinin kokusu, müzikleri ve dansları, çalışma etiği veya iş karşısındaki tavırları... Bu algı, Yahudilerin “işkolik” olarak ya da tam tersi, belirli grupların “tembel” olarak damgalanmasında olduğu gibi, stereotiplerle beslenir.

Žižek, çokkültürlülüğü de bu bağlamda eleştirir. Ona göre, “herkesin kendi *jouissance*’ını yaşamasına izin veren bir çokkültürcü yaklaşım, ırkçı fantezileri ortadan kaldırmakta başarısızdır” (Žižek, 2004c). Çünkü Öteki’ni anlamaya çalışmak, çoğu zaman onun içsel bütünlüğe sahip olduğu

yanılsamasına dayanır. Oysa Öteki de tıpkı öznenin kendisi gibi, hiçbir zaman tamamen “saydam” ya da “tam” değildir. Žižek, bu noktada Hegel'in “Eski Mısırlıların enigmaları, aynı zamanda Mısırlıların kendileri için de enigmadır” sözünü hatırlatır. Dolayısıyla, Öteki'ni gerçekten anlayabilmenin koşulu, onun da tıpkı bizim gibi bir eksiklikle kurulduğunu kabul etmektir. Öteki'ne ulaşmadaki imkânsızlık, paradoksal biçimde, onunla anlamlı bir ilişkinin imkânını yaratır.

Žižek, *İdeolojinin Yüce Nesnesi*'nde ideoloji eleştirisinin bir diğer amacının “Hegel'e dönüş” olduğunu belirtir. Bu dönüş, Hegelci diyalektiği Lacancı psikanaliz temelinde yeniden okumak, onu günümüz düşünsel sorunlarıyla ilişkilendirerek işler hale getirmek ve Hegel'e dair yaygın, yanıltıcı imajı ortadan kaldırmak anlamına gelir (Žižek, 2008: 23).

Žižek'in Hegel yorumu, ortodoks yaklaşımlardan farklıdır. O, Hegel'i Fransız post-yapısalcıların gördüğü gibi yalnızca “karşıtların diyalektik uzlaşmasının düşünüldüğü” olarak değil, aynı zamanda farklılığın teorisyeni olarak okur. Ona göre Hegelci uzlaşma, karşıtların birbirini nötralize eden bir sentezde birleşmesiyle değil, karşıtlar arasındaki uçurumun bizzat terimlerden birinin yapısına içkin olduğunun fark edilmesiyle gerçekleşir. Bu bakımdan diyalektik süreci sonlandıran “sentez”, farklılığı kapsayarak onu geçici bir aşamaya indirgemek değildir.

Žižek'e (2004d: 22) göre “mutlak bilgi”, çelişkinin tüm kimlik ve özdeşliklerin içsel koşulu olduğunu nihayet kabul eden öznel bir konuma karşılık gelir. Bu yaklaşım, onun politik eylem fikrine kaynaklık eden özne anlayışını şekillendirir. Bu noktada Žižek, Hegel ile Lacan'ın özne teorilerini eklemlenerek, eksiklikle kurulan öznenin siyasal potansiyeline vurgu yapar. Hegel'in *Fenomenoloji*'de vurguladığı gibi, “her şey gerçeği yalnızca töz olarak değil, ama aynı zamanda özne olarak kavramaya dayanır” (Kojève, 2004). Žižek'in düşüncesinde bu ilke, diyalektiğin yalnızca ontolojik değil, aynı zamanda öznel ve politik bir süreç olduğunu ortaya koyar.

1.2. Özne ve Negativite

Žižek, post-yapısalcı özne anlayışına karşı çıkararak, öznenin simgesel düzen ile Gerçek arasındaki yarıktaki kurulduğunu savunur (Žižek, 2008). Bu yarık, özneyi hem sınırlayan hem de eyleme iten negativiteyi barındırır. Ona göre hakiki bir eylem, simgesel düzenin koordinatlarını yerinden söken bu negatif jestten doğar (Žižek, 2001). Dilin ve simgesel düzenin alanına girmek, Lacan'ın ifadesiyle “zorunlu seçim”dir (Lacan, 2001). Nasıl ki soyguncunun “ya parayı ya canını” tehdidi özgür bir seçimi fiilen imkânsız kılıyorsa, simgesel düzene girmek de benzer şekilde kaçınılmazdır. İnsan,

bu düzenin getirdiği sınırlamalardan kaçmak için dilin alanına girmemeyi seçmez; zira bu durumda özne olma imkânını tamamen yitirir. Dolayısıyla özne, dilin alanına girer ve bunun travmatik sonuçlarına katlanmayı zorunlu olarak seçer (Lacan, 1998).

Lacan'a (2001) göre öznellik, post-yapısalcıların savunduğu gibi yalnızca söylem, yasa veya iktidarın bir ürünü değildir. O, aynı zamanda simgeselleştirilmeye direnen Gerçek'in etkisiyle şekillenir. Özne, simgesel düzenin anlamlandırma çabası ile ondan kaçan anlam arasındaki gerilimde, yani bu yarıktadır. Bu bağlamda Žižek'in özne anlayışı, post-yapısalcı yaklaşımlara karşı radikal bir alternatif sunar (Žižek, 2008). Ona göre özne, söylem tarafından tümüyle içerilemeyen; Lacancı anlamda sembolik düzenin simgeselleştiremediği bir çekirdeğe sahiptir. İşte bu çekirdek, öznenin hem özgünlüğünün hem de politik eylem potansiyelinin kaynağıdır (Žižek, 2004).

Žižek'in "özne" anlayışı, ne söylem, iktidar veya yasa tarafından bütünüyle kurulmuş, ne de Kartezyen özne gibi bunların tamamen dışında konumlanmıştır (Žižek, 2001). Ona göre özne, bu iki alanın arasında, yani simgesel düzen ile Gerçek arasındaki yarıktadır ortaya çıkar. Özne, tam da bu yarığın ürettiği gerilimden doğar (Žižek, 2008).

Eğer simgesel düzen, Gerçek'i bütünüyle içerebilseydi, bizi insan yapan ve özneleştiren bu eksiklik ortadan kalkar; bizler yalnızca otomatik olarak işleyen varlıklara, yani "otomatlar"a dönüşürdük (Žižek, 2001). Žižek bu durumu günlük yaşamdan basit bir örnekle açıklar: Araba kullanırken, çoğu zaman trafik kurallarına düşünmeden, otomatik biçimde uyarız; bu, simgesel düzenin rutin işleyişidir. Ancak bir anda karşı yönden hızla gelen bir kamyonu fark ettiğimizde, Gerçek ile yüzleşir ve ne yapacağımıza dair ani bir karar vermek zorunda kalırız. İşte bu karar anı, özneleşmenin asıl zemini ve özneyi özne yapan şeydir (Žižek, 2004).

Žižek'in Marx ile ilişkisi, Lacan'la kurduğu teorik bağdan farklıdır. Eserlerinde Marksist ideoloji, meta fetişizmi ve sınıf kavramlarından yararlınsa da yazılarının kavramsal omurgasını Lacan'dan alır (Žižek, 2008; Marx, 1990). Marx ile arasındaki ortak payda, kapitalizmin eleştirisi ve daha adil bir dünyanın mümkün olduğuna dair inançtır. Bununla birlikte, sonraki dönem eserlerinde Marksizmle bağı, anti-kapitalist tutumunun güçlenmesine paralel olarak derinleşmiştir (Žižek, 2012).

Žižek, kapitalizme yönelik eleştirisinde, tıpkı "özne" kavramında yaptığı gibi, sistemi patolojikleştirir. Ona göre kapitalizmin yerel bir anormallik olarak gördüğü ve "istisna" gibi algıladığı semptomlar, aslında sistemin

tamamındaki yapısal sorunun yoğunlaşmış biçimleridir (Žižek, 2011). Yani semptom, istisnai bir hata değil, sistemin bizzat kendi işleyişini açığa çıkaran temel göstergedir (Žižek, 2008).

2. Post-Endüstriyel Toplum Eleştirisi: Üretim, Politik Totalitarizm ve Proleter Özne

Žižek, üretim ilişkileri ve üretici güçler bağlamında yeni bir sürece girdiğimizi kabul etmekle birlikte, bu süreci tanımlamak için kullanılan “postendüstriyel toplum” veya “enformasyon toplumu” gibi kavramların gerçeği yansıtmadığını belirtir. Ona göre bu kavramlar, hakiki olguları gizleyen ideolojik araçlardır. Postmodernistlerin, yeni süreci anlayabilmek için “eski endüstriyel paradigmayı terk etme” çağrısını tersine çeviren Žižek (2006: 129), şu soruyu sorar: Ya bu maddi üretimi ardında bırakma, süregiden mutasyonu, üretimden enformasyona bir sıçrama gibi kavramsallaştırıp resimden silme girişimleri, bu mutasyonun kolektif üretim yapısının kendisini nasıl etkilediğini düşünmenin zorluğunu göz ardı ediyorsa?

Başka bir deyişle, asıl görev, ortaya çıkan “Yeni”yi kolektif maddi üretim terimleriyle kavramaktır. Žižek, postmodern solun, maddi üretim ve teknolojinin öznelerarası iletişim ve sembolik pratiğe üstün gelmesini “politik totalitarizm” olarak nitelendirmesinin sorunlu olduğunu savunur. Bu noktada şu provokatif soruyu ortaya atar: Acaba ‘politik terör’, maddi üretim alanının özerkliğinin inkârı ve politik mantığa boyun eğdirilmesi olamaz mı?

Žižek’in bu bağlamdaki en dikkat çekici çıkışlarından biri, liberal solun faşizm ve Stalinizmi aynı kefeye koyarak “totalitarizm” damgası vurmasına yönelik eleştirisidir. Žižek’e (2006: 123 göre, Stalinist ideoloji, en totaliter anlarında bile hâlâ belirli bir özgürleştirici potansiyel taşımaktadır. Bu düşünce, özellikle Batı solunda tabu niteliğinde olduğu için, Žižek’in yaklaşımı “cüretkâr” olarak değerlendirilir.

Žižek, *Žižek! The Movie* (2005) belgeselinde Stalin posterini önünde yaptığı açıklamada, temel amacının standart liberal muhalefetin yerleşik kalıplarından kaçmak olduğunu belirtir. Ona göre, özgürlüğe karşı “totaliter düzen, disiplin, ortak düzen, itaat ve fedakârlık” gibi kavramları doğrudan faşizmle özdeşleştirmek, meseleyi yüzeysel bir çerçevede ele almak olur. Arkadaşlarının sıkça sorduğu, “O zaman insanları neden gereksiz yere kışkırtıyorsun? Neden kastettiğini doğrudan söylemiyorsun? Fasizme karşı olduğunu belirtmiyorsun?” sorusuna şu şekilde cevap verir:

Evet, bu, soyut bir teorisyene ya da aydına yakışacak bir ifade olurdu. Ama işler böyle yürümüyor. Stalinizm ve onun korkunç yönleri hakkında,

beni Stalinci olmakla suçlayan insanlardan çok daha fazla şey yazmışımdır. Kusura bakmasınlar ama mesajımı iletebilmemin tek yolu bu. Geleneksel olarak sola atfedilmiş bazı tavırlar vardır ki, faşizm onları kendine mal etmiştir; bunu söylemek arzulanan politik etkiyi yaratmaz. Bu yüzden, mesajınızı bazen aşırıya kaçarak vermelisiniz (Taylor, 2005).

Žižek’in bu tavrı, onun teorik üretimini yönlendiren temel motivasyonun politika olduğunu açıkça gösterir. Ancak bu yaklaşım, liberal sol çevrelerin eleştirilerinden onu muaf tutmaz. Žižek’in, “imkânsızı” başarabilmek için otantik bir lidere ihtiyaç duyulduğunu, hatta onun tahakkümü altına girmenin en yüksek özgürlük edimi olabileceğini savunması; devrimci terörün otantik bir politik edim için kaçınılmaz olduğunu ileri sürmesi, günümüz liberal solu açısından kabul edilemez görülmektedir.

Žižek, liberal solun, mevcut düzeni kökten zorlayan her politik projeyi “totaliter” olarak damgaladığını vurgular. Ona göre, “demokrasi versus totalitarizm” eksenini kabul eden bir sol, liberal demokrasinin temel koordinatlarını zaten içselleştirmiş demektir (Žižek, 2006:8-9). Bu nedenle Žižek, sol siyasetin ancak bu ikili karşıtlığı reddederek ve liberal demokrasinin sınırlarını aşacak radikal bir politik tahayyül geliştirerek gerçek anlamda dönüşüm yaratabileceğini savunur.

Žižek’in eserlerinde dikkat çeken bir diğer nokta, “işçi sınıfının kayboluşu” çağında proleterleri nerede bulacağımız sorusuna verdiği yanıttır. Hegel’in Efendi-Köle diyalektiğini, klasik yorumun ötesine geçerek politik bir manevrayla tersine çevirir. Diyalektiğin ilk aşamasında Efendi, özgürlüğüne kavuşmak için kendi yaşamını dahi riske atarken; köle, maddi koşullara bağımlılığını terk edemeyerek egemenliği Efendi’ye bırakır. Sonraki aşamalarda ise köle, emek aracılığıyla hem dünyayı hem de kendisini dönüştürdüğü için, Alexandre Kojève bu diyalektiği Marx’ın sınıf mücadelesinin teorik bir öncülü olarak yorumlar.

Žižek ise, bu süreci radikal biçimde tersine çevirir: Ona göre günümüz dünyasında Hegelci “Efendi” konumunu proleter işgal etmektedir. Zincirlerinden başka kaybedecek hiçbir şeyi olmayan, her şeyini feda etmeye hazır özne —yani proleter— karşısında, mevcut kazanımlarına sıkı sıkıya bağlı ve bunları kaybetmeyi göze alamayan taraf kapitalisttir. Bu bağlamda Žižek, (2006: 130-131) günümüz proleterini şu şekilde tarif eder: Köksüz varoluşa indirgenmiş, tüm somut bağlarından arındırılmış öznelerin bulunduğu yerde.

Žižek, *The Parallax View* (2006) adlı eserinde, bu “somut bağlarından arındırılmış özne”nin günümüzdeki karşılığını “gecekondu sakinleri” olarak

tanımlar. Bu tespit, onun somut politikaya ilişkin en açık ifadelerinden biri olarak dikkat çeker. Dahası, bu yorumun, Negri ve Hardt'ın devrimci özne olarak öne sürdükleri “çokluk” (*multitude*) kavramına yönelttiği eleştirilerin ardından gelmesi anlamlıdır. Nitekim, Negri ve Hardt'ın çoğulluk tartışmalarının, Žižek'i proleterin güncel konumunu bu şekilde belirlemeye yönelttiği söylenebilir.

3. Žižek'in Politik Düşünceleri: Lenine Dönüş

Žižek'in Marksizm ile ilişkisi, Marx'tan çok Lenin'e duyduğu ilgi üzerinden şekillenir. Bu ilgi, ilk kez 2001'de yayımlanan *Did Somebody Say Totalitarianism?* ile belirginleşmiş, ardından *On Belief* (2001) ve *Revolution at the Gates: Žižek on Lenin* (2002) ile derinleşmiştir. Žižek, neden Marx'a değil de Lenin'e dönmekten bahsettiğini şu şekilde temellendirir: “Marx'a dönüş” söylemi, akademi dünyasında giderek yüzeysel bir modaya dönüşmüştür. Dahası, hangi Marx'a dönüleceği sorusu da başlı başına bir belirsizlik yaratmaktadır: Kültürel çalışmaların Marx'ı mı? Postmodern teorisyenlerin yorumladığı Marx mı? Yoksa günümüz küreselleşme dinamiklerini önceden sezmiş olan “Wall Street'in Marx'ı” mı? (Žižek, 2004).

Bu nedenle Žižek, Marx'ın teorisini orijinal bağlamından koparıp farklı bir tarihsel momente taşıyarak fiilen evrenselleştiren, bir “eylem adamı” olarak gördüğü Lenin'e yönelmeyi tercih eder. Onun için Lenin'e dönüş, yalnızca tarihsel bir figüre referans değil; aynı zamanda sembolik düzenin mevcut koordinatlarını radikal biçimde dönüştüren, gerçekliği yeniden tanımlayan devrimci bir müdahale fikridir. Žižek, bu yaklaşımını “Leninist eylem” kavramıyla somutlaştırır. Burada eylem, yalnızca pratik bir hareket değil, mevcut hegemonik yapının temel parametrelerini sarsarak alternatif bir düzenin olanaklarını görünür kılan radikal bir sıçrama olarak tanımlanır. Bu anlamda Lenin'in devrimci pratiği, Žižek'in “gerçek müdahale” olarak gördüğü politik edimin paradigmatic örneğini sunar.

Žižek, klasik anlamda bir politik teorisyen değildir; çalışmalarında politikaya ilişkin ifadelerin önemli bir bölümü, çoğunlukla “laf arasında” yer alır. Politik meseleler, onun düşünce dünyasında genellikle bir film, roman ya da kültürel bir fenomenin analizi sırasında ikincil bir bağlam olarak gündeme gelir. Bununla birlikte, özellikle son dönem çalışmalarında, 11 Eylül saldırıları, Doğu Avrupa ulusçuluğu, Holocaust, totalitarizm kavramı ve Batı'nın silahlı müdahaleleri gibi doğrudan politik meseleler üzerine de yorumlar geliştirmiştir.

Son yıllarda dikkatini çeken konulardan biri, Lenin figürü ve Lenin'in göstereniyle özdeşleşen *Eylem-Olay* ilişkisi olmuştur. Bu ilgi, yalnızca Rus

Devrimi ve sonrasındaki süreçle sınırlı değildir; aynı zamanda Žižek’in entelektüel provokasyona duyduğu özel ilgiden de beslenir. Lenin, Žižek’e göre, post-Marksizmin en güçlü ve en rahatsız edici öncülerinden biridir. Marx’la kıyaslandığında, reformist ifadelerle daha az açık olan Lenin, Stalin’in aşırılıklarını reddetmiş, ancak devrimci politikanın radikal yönünü muhafaza etmiştir.

Žižek’in gözünde Lenin göstereni, iki farklı kutbu bir araya getiren bir düğüm noktasıdır: Bir yanda inançla savunulan devrimci politikalar, diğer yanda ise Žižek’in entelektüel rakipleri tarafından temsil edilen “ilerici” liberal solculuk. Bu bağlamda Lenin, yalnızca tarihsel bir figür değil, aynı zamanda radikal politik eylemin teorik imkânlarını ve entelektüel karşı duruşun pratikle birleşebileceği nadir bir örnek olarak konumlanır. Žižek’in Lenin’e yönelişi, salt olumsuz saptamalar veya soyut teorik çerçeveler üretmenin ötesine geçerek, bu teorilerin somut politik sonuçlar doğurabileceğini göstermesi açısından da önem taşır.

Lenin, yalnızca mevcut sistem içerisinde reform arayışında olanlar için değil, aynı zamanda dünyayı köklü biçimde dönüştürmeyi hedefleyen herkes için net bir referans noktasıdır. Kendi ölçütleri dâhil birçok açıdan nihai hedeflerine tam anlamıyla ulaşamamış olsa da onun adıyla anılan devrim, kapitalizme karşı ciddi bir meydan okuma gerçekleştirmiş ve alternatif bir toplumsal sistem inşa etme yönünde tarihsel bir başarıya imza atmıştır.

Lenin’in Žižek açısından cazip hale gelmesinin nedenlerinden biri, onun kararlılık, uzlaşmazlık ve gerektiğinde acımasızlıkla özdeşleşmiş bir siyasal figür olmasıdır. Lenin, ne trajik-romantik bir “kaybeden” ne de liberal-kapitalist düzenin sınırları içinde etkisiz polemikler üreten bir entelektüeldi. Aksine, devlet iktidarını ele geçirebilecek, onu elde tutabilecek ve devrimci programını sürdürebilecek bir hareketin parçası olma iradesini somut biçimde ortaya koymuştu. Žižek’in “Leninizm” anlayışı, Lenin’in tarihsel koşullar içinde aldığı pozisyon ile onun “Eylem” kavramı arasında kurduğu benzerliğin bir sonucudur. Lenin, Nisan 1917’de, en yakın yoldaşlarının bile karşı çıktığı bir politik hattı savunarak Žižek’in “çılgın” olarak nitelendirdiği radikal bir devrimci perspektifi benimsedi. Bu tutum, devrimci uzlaşmazlığı esas alarak hem liberal hem de ortodoks Marksist yaklaşımları askıya alıyor; böylelikle Žižek’in “Eylem”in doğasına dair tanımıyla uyum sağlıyordu.

Lenin’in kimi ifadeleri de bu yorumu destekler niteliktedir. Ona göre zafer sonrasında proletarya, sözde-devrimcilerden arınmak ve eski toplumsal düzenin sahte “adalet” anlayışını bertaraf etmek için sert ve ani önlemler almaya hazır olmalıydı (Lenin, 2022). Lenin, bu noktada, korkuya kapılanları ve ikiyüzlü tutum sergileyenleri göz ardı ederek, devrimin sürekliliğini

sağlamak adına gerekirse baskı ve terör yöntemlerini kullanmayı meşru görüyordu (Lenin, 2008; Žižek, 2004).

Lenin'in Karl Kautsky ile yaşadığı kopuş, Žižek'in "imkânsız politika" olarak tanımladığı, öznel bir eksiklikten ve kişisel inkârdan başlayan politik çizgiyle de örtüşmektedir. Lenin, devrim uğruna kişisel yaşamını, duygusal bağlarını ve "normal" aile hayatını feda ederek, kendisine adeta devrim üzerinden "nişan almış" bir figür haline gelmiştir. İç savaş sırasında devlet düzeni tehdit altına girdiğinde, Lenin özgürleştirici söylemi bir kenara bırakmaya ve iktidarın sürekliliğini güvence altına almak için tüm araçları kullanmaya hazırdı. Bu kapsamda devrimci simgeselliği güçlendirmek amacıyla şiddet ve terörün yaygın bir şekilde kullanılmasını destekledi.

Žižek'in Lenin'e duyduğu saygı, Papa II. John Paul, Aziz Paul, Charles de Gaulle ve Hugo Chávez gibi farklı tarihsel figürlere yönelik ilgisiyle aynı kaynaktan beslenir. Bu saygı, belirli politikaların onaylanmasından çok, söz konusu kişilerin, yerleşik sosyo-politik düzenin "verilmiş" fantezisinden geçerek radikal bir müdahalede bulunma iradelerine yöneliktir. Bu Lenin "savunusunun" paradoksu, Lenin'in neden bir "Mesih" figürü veya "totaliter" bir despot olarak tasvir edilmesi gerektiğine dair muhafazakâr argümanın aynısını yeniden üretmesidir. Bu yaklaşım, Bertram D. Wolfe, Leonard Schapiro ve Adam B. Ulam gibi yazarların sunduğu, "Gulag"ın ve "Şeytan İmparatorluğu"nun Lenin'ini çağrıştırır (Wolfe, 1969; Schapiro, 2023; Ulam, 2009). Onlara göre "Bolşeviklik, bir doktrinden çok, gücü ele geçirmek ve kullanmak için geliştirilmiş bir teknik"tir. Bu imge, Soğuk Savaş döneminde anti-sosyalist propagandanın merkezinde yer almış; kuşaklar boyunca sol eğilimli düşünürler tarafından sorgulanmış, zayıflatılmaya ve çürütülmeye çalışılmıştır.

Žižek'in bu Lenin tasvirini onaylaması, sol bir gündemi ilerletmek amacı güdenler açısından açıkça problematiktir. Onun "Leninizm" anlayışı, Eylem kategorisinin önceliğini kendi teorik çerçevesi içinde sunar. Žižek'in Lenin'de takdir ettiği şey, Lenin'in siyasal programı, amaçları veya Bolşevik ideolojisinin ilerici vaatleri –radikal merkezizetçilikten kopuş, toprak reformu, işçilerin denetimi gibi– değildir. Aksine, Žižek'in ilgisini çeken, Lenin'in zalimliği üzerinden "fanteziyi katetme" ve otantik bir Eylem'e ulaşma iradesidir.

Bu nedenle, devrimin "ihanete uğraması", öncülerinin kendi "çocuklarını yemesi" ve kendi amaçlarıyla çelişen bir "temizlik" süreciyle yeni bir Düzen ve Efendi yaratılması, Žižek açısından reddedilecek olgular değil, Leninist Eylem'in otantikliğinin kanıtıdır. Nihayetinde ortaya çıkan rejimin şiddet ve terörle tanımlanması, onun için bir sorun teşkil etmez; çünkü Eylemler,

doğaları gereği teröristçedir, öncülerini istemleri dışında hakikat-olay’a sürükler ve geriye kalan tek sorumluluk, yaşananların sonuçlarını üstlenmektir. Üstelik Žižek’e göre eylemler, yeni bir düzen ve yeni bir efendi yaratmak zorundadır. Eğer “Leninizm” bu şekilde tanımlanacaksa, “Leninist” bir eylemin neden desteklenmesi gerektiği sorusu, cevaplanmamış olarak kalır.

Bu Lenin okuması, tarihsel bağlam açısından problematiktir. Žižek, argümanlarını temellendirmek için kapsamlı bir kanıt gereksinimi duymuyormuş izlenimi verir; onun ilgisini çeken, “Lenin” göstereninin tarihsel içeriğinden ziyade, teorik düzlemdeki kullanışlı boşluğudur. Her ne kadar görüşlerinin tarihsel Lenin ve Rus Devrimi üzerine kurulu olduğu varsayılsa da Žižek’in metinleri çoğunlukla bu tarihsel gerçekliğe ikincil önem atfeder. Oysa Lenin’in kendi yazıları ve eylemleri, Žižek’in yorumlarıyla çelişen veriler barındırır. Örneğin Lenin, enerjinin “sefahat alemi”ne harcanmasına açıkça karşı çıkmış, ayrıca Çeka’nın en aşırı uygulamalarını sınırlamak için çaba göstermiştir. Nisan 1917’deki “çılgın” devrimci tutum ile Ekim Devrimi arasında yaşanan süreçte, özellikle Temmuz Günleri’nde, kitle desteği olmadan devrimci bir pozisyon alınmasına karşı çıktığını bizzat ifade etmiştir. Bu duruş, *Marksizm ve Ayaklanma* başlıklı metninde açık biçimde görülür.

Daha sonraki yazılarında ise Lenin, devrim sürecinin başarısızlığı için koşulsuz bir sorumluluk üstlenmektense, desteklediği birçok uygulamayı düzeltmeye veya reddetmeye yönelmiştir. Tüm bu örnekler, Žižek’in çalışmalarında sıkça rastlanan ampirik tutarsızlık sorununa işaret eder. Teorik çıkarımlar, çoğu zaman tarihsel verilerle uyuşmayan bir şekilde kurgulanır.

4. Bir Entellekteül Olarak Slavoj Žižek

Radikal teori dünyasında Slavoj Žižek, çağımızın nadir görülen entelektüel “süperstar”larından biri konumuna yükselmiştir (Eagleton, 2003: 2). Terry Eagleton, onun *Anti-Oedipus*’tan bu yana en yüksek entelektüel düzeyi sunduğunu söylerken haksız değildir. Žižek’in çalışmaları tutkulu, provokatif, tuhaf, bozguncu, tüketici, disiplinlerarası ve “paradigmaları sarsıcı” niteliktedir (Žižek, 2008: 12).

Bununla birlikte, Ernesto Laclau, Chantal Mouffe ve Judith Butler gibi çağdaşlarıyla kıyaslandığında, Žižek’in tavizsiz “radikal” duruşu ve doğrudan politik angajmanı dikkat çeker (Laclau ve Mouffe, 2008: 14; Butler, 2005: 5). Siyasi ılımlılığın “terör”ü karşısında sürdürdüğü kararlı mücadelede, “radikal demokrasi”den çokkültürlülüğe ve liberal kapitalizmi kendi ufkundan reforme etme girişimlerine kadar tüm ılımlı projeleri teşhir eder;

“hücre liberalleri” olarak nitelendirdiklerinin maskesini acımasızca indirir (Žižek, 2001: 33).

Žižek'in radikalliği, özgün ve amaçlı olmasının yanında, mevcut toplumsal-simgesel düzene karşı çıkacak ölçüde cesur bir karakter taşır (Žižek, 2012: 48). Ancak akla şu soru gelir: Bu kusurlu şimdiki zamanla radikal bir kopuş iddiası, tarihsel ve politik açıdan gerçekten sürdürülebilir midir?

Bu çalışmada savunulan temel düşünce, her türlü karşıt görüş bir yana, Slavoj Žižek'in son dönem çalışmalarının, entelektüel açıdan “radikal” bir nitelik taşımalarına rağmen, sol politikaların besleneceği ya da umut bağlayacağı bir radikallik sunmadığıdır (Homer, 2005: 77). Žižek, özgün anlamda gelişmeye veya dönüşmeye açık bir alternatif üretmez; bunun yerine, Raoul Vaneigem'in “aktif nihilizm” olarak tanımladığı kavramın, içerikten yoksun bir olumsuzluk biçimini ortaya koyar (Vaneigem, 1994:15).

Bu olumsuzluk, mevcut zamansal bağlamla bağlarını koparmasına rağmen, sisteme karşı anlamlı bir direniş siyaseti inşa etmekten ziyade, bu siyaseti zayıflatır. Dolayısıyla Žižek'in söylemleri, ileri sürdüğü vaatleri gerçekleştirmekte yetersiz kalır. Bu bağlamda, Žižek'in politik pozisyonu, sol-radikal hedefler ve antikapitalist direnişi ilerletmek isteyenler tarafından ele alınmalı, sorgulanmalı ve gerektiğinde karşıya alınmalıdır.

Žižek, geleneksel sol radikalliğe ve “postmodern” özcülük karşıtı yaklaşımlara, özellikle de kimlik politikalarına, alternatif sunduğunu iddia eder. Ona göre “radikal demokrasi”, liberal-kapitalist çerçeveyi kabul ettiği için asla yeterince “radikal” olamaz. Bu sözde radikalliğe karşı olarak Žižek, “sınıf çatışması” gibi klasik sol kavramları yeniden gündeme taşır. Ancak bu kavramların yerleşik sol yorumlarını, Hegelci ve Lacancı bir terminolojiye dönüştürerek, esas bağlamlarından uzaklaştırır.

Bu nedenle Žižek'in radikal teori alanındaki geniş etkisi şaşırtıcı değildir. Örneğin Sean Homer (2005: 38), Žižek'in Marksist mirası –özellikle Marx ve Althusser çizgisini– yeniden tartışmaya açmasını, kapitalizmin sınırlarının ötesinde düşünmeyi mümkün kılan ütopyacı hayal gücünü canlandırmasını övgüyle karşılar. Homer, Žižek'in Lacancı kategorilere (özellikle de “Gerçek” kavramına) yaklaşımını sorunlu bulsa da, onu Marksist radikalliğin yeniden canlanmasına yönelik bir adım olarak değerlendirir.

Bununla birlikte, sorunlar devam eder. Žižek'in “sınıf çatışması” anlayışı, ampirik bir işçi sınıfı analizine dayanmaz; onun “proleterya”sı açıkça mitseldir. Ayrıca anti-kapitalist hareketler ve 1968 isyanları gibi daha yakın tarihli direniş biçimlerini reddederek, radikal teoride sıkça görülen bir problemi yeniden üretir: Žižek'in teorisi ile somut radikal politika arasında doğrudan

bir bağ yoktur. Buna rağmen, o, var olan radikal hareketleri yargılamak için, böyle bir politikanın nasıl görünmesi gerektiğine dair normatif bir çerçeve sunar.

Žižek, olumlu bir toplumsal gündem ya da somut bir program ortaya koymaz. Ne belirgin bir toplum modeli ne de mevcut koşullarda alternatiflerin nasıl inşa edileceğine dair sistematik bir teorisi vardır. Hatta mesele derinlemesine incelendiğinde, onu belirli bir “çizgi” ya da “pozisyon” içine yerleştirmek giderek zorlaşır. İlk bakışta, toplumsal dönüşümü “olanaklı” değil, baskın simgesel düzenin mutlak hâkimiyeti nedeniyle “temel bir imkânsızlık” olarak tanımlıyor gibidir.

Yine de böylesi temel bir dönüşüm, Žižek’in günümüz krizine dair vizyonunda tek gerçek yanıt olarak kalır. Buradaki paradoks açıktır: Değişim hem imkânsız hem de zorunludur. Žižek bu çelişkiden, “imkânsızlığın” bizzat politik hareket için üretken bir unsur olarak yeniden tanımlanması yoluyla kaçmaya çalışır. Onun söyleminde imkânsızlıkla uğraşmak yalnızca mümkün değil, aynı zamanda arzu edilir hale gelir. Bu noktada kritik soru şudur: Sol, kendi “imkânsız” politikalarını nasıl ilerletebilir? Ve daha da önemlisi, “imkânsız” bir sınıf çatışması, bugünün koşullarıyla ilişkilendirilebilecek gerçek bir politikaya nasıl dönüştürülebilir?

Žižek için “sınıf çatışması”, ne ampirik bir olgudur ne de Marksist sosyolojik analizin klasik kategorileriyle uyumlu bir kavramdır; onun düşüncesinde bu terim, esasen Lacancı “Gerçek” ile eşanlamlıdır. Dolayısıyla, “sınıf çatışması”nı ilerici anlamda onaylamak, ortak bir toplumsal zemin fikrini reddetmek ve siyasal çatışmanın çözülemezliğini savunmak anlamına gelir. Bu yaklaşım, uzlaşmaz karşıtlıkların, terörün ve sahayı keskin biçimde “iyi” ve “kötü” kutuplarına bölen militarist bir mantığın yüceltilmesini içerir. Žižek, savaşı, “anlamsız fedakârlık ve yıkım” yoluyla “günlük yaşamın kayıtsız dengesini bozduğu” için över (Žižek, 2009: 62). Ona göre boğucu bir toplumsal barış ya da “İyilik” tarafından kuşatılmak, özgürleştirici bir olasılığı tıkar. Bu yüzden, insanlara “heyecan verici bir Hakikat iddiasının” gerektirdiği “militan ve bölücü” bir pozisyon almaları çağrısında bulunur.

Burada “Hakikat”ın içeriği ikincil önemdedir. Žižek için Hakikat, hakikat iddiaları ya da olgusal bilgi alanıyla ilişkili değildir. Hakikat, “şeyin kendisinin olduğu gibi görüldüğü” bir olay olarak tanımlanır. Böyle bir Hakikat, her dengeli sistemi bozan bir “aşırılık”tır. “Hakikat etkisi” ise, ne zaman bir söylem güçlü bir duygusal tepki uyandırsa ortaya çıkar; bunun ampirik doğrulukla birebir ilişkisi yoktur. Yalanlar ve çarpıtmalar da hakikat etkisine sahip olabilir; tıpkı olgusal hakikatin, arzusunun ve Gerçek’in inkârını örtebilmesi gibi.

Žižek'in mantığında, Lenin ile De Gaulle, Aziz Pavlus ile Lacan, birbirleriyle bağdaşmaz doktrinlere sahip olmalarına rağmen “Hakikat”i taşıyan figürlerdir. Bu kişiler -daima bireyler düzeyinde- siyasal ve simgesel alanı şiddetle oyar, güçlü bir “hakikat etkisi” yaratırlar. De Gaulle’ün ya da Kilise’nin sağcı olması, Žižek açısından belirleyici değildir; çünkü ona göre bu tür figürler, “sağ” ve “sol”un anlamını yeniden tanımlayarak siyasal alanın dengelerini bozarlar.

Žižek, alanın bu şekilde oyulmasından doğan insan acısını da haklı, hatta yararlı görür. Bu acı, onun düşüncesinde “deneyüstü” bir yaratılış boyutuna sahiptir; kurbanlar, ondan jouissance (haz/zevk) aldıkları için bu acıya katlanırlar. Burada, bir hakikat olayının ortaya çıkardığı somut dünya değil, bu olayın yapısal varoluşu önem taşır. Ne var ki Žižek, liberal kapitalizmin mantığının alternatifleri düşünülmez kılacak kadar bütünlüklü olduğunu savunduğu için, hakikat olayının içeriği üzerine tartışmayı imkânsız görür. Alternatiflerin ütopyacı imkânı açık tutulmalı, fakat somut bir içerikle doldurulmadan, bilinçli bir şekilde “boş” bırakılmalıdır.

Žižek’e göre kapitalizmin üstesinden gelmek, somut bir alternatif toplum modeli düşlemekten ziyade, Lacancı klinik ilkeleri toplumsal analiz düzlemine genişletmeyi gerektirir. Her toplumsal sistem, onun çerçevesinde üç düzeyden oluşur: Simgesel (hukuk, kurumlar, kurallar), İmgesel (ideolojiler, fanteziler, sistemin sürekliliğini sağlayan imgeler) ve Gerçek (sistemin işleyişi için bastırılması veya inkâr edilmesi gereken, “hiçbir parçanın parçası” olmayan unsur). Žižek, bu dışta bırakılmış unsuru “toplumsal semptom” olarak adlandırır. Semptom, kusursuz bir simgesel oluşum, kendisi de bir gösteren olduğu için yorumlama yoluyla feshedilebilen şifreli, kodlanmış bir mesajdır (Rigel, 2005: 310).

Psikanalizde hastanın kendi semptomuyla özdeşleşmesi nasıl iyileşme sürecinin bir parçasıysa, politik radikallerin de toplumsal semptomla özdeşleşmeleri gerekir. Bu özdeşleşme, “hepimiz onlarız” formülünde somutlaşır; örneğin “hepimiz Saraybosnalıyız” ya da “hepimiz yasadışı göçmenleriz” gibi dayanışma ifadelerinde. Žižek’e (Rigel, 2005: 308) göre semptomla özdeşleşen kişi bir “proleter”e dönüşür ve bu sayede “zerafetten payını alır.” Böylece, akademik konumlarını sürdüren entelektüeller bile, kendilerine atfedilen “lanetli” kimlikleri benimseyerek otantik bir eylem gerçekleştirebilir.

Toplumsal semptom, toplumun “içsel olanaksızlığının” somutlaşmış biçimidir. Bu nedenle, onunla özdeşleşmek kişiyi mevcut toplumsal-simgesel sistemin düşünemez kıldığı radikal bir politikayı yeniden keşfetmeye yöneltir. Ancak bu özdeşleşme, salt dışsal bir dayanışma eylemi değildir.

Žižek, bireysel ve toplumsal psikoloji arasında keskin bir ayrım olmadığı görüşündedir; dolayısıyla toplumsal semptomla özdeşleşme, kişinin kendi psikolojik yapısını da sarsar. Bu süreç, söz konusu grubun kendi taleplerini destekleyen bir mücadeleden ziyade, grubun yerine geçen ve ona atfedilmiş “Hakikat”ın peşinden gitmek için, kimi zaman bu taleplerle çelişebilen bir bireysel harekettir.

Böylece Žižek, mevcut dünya düzenini acımasızca reddeder. Bir yandan, sol için kritik önemdeki sorunların farkındadır: telekomünikasyon altyapısından genlere kadar her şeyin özelleştirilmesi; fabrika ve atölyelerdeki işçilerin yoğun sömürüsü, derinleşen ekolojik kriz ve bu tür krizleri “normal”leştiren ya da kıskırtan güçlerin baskın etkisi. Öte yandan, bir “Efendi”nin yokluğundan yakınlıkla liberalizme ve tepkiselliğe karşı muhafazakâr eleştiriler yönelir. Cinsel şiddete karşı yürütülen kampanyaları sorgular; “aşırı özgürlük”e göz yumulmasından ve “gerileme”den şikâyet eder.

Žižek, bireylerin güvenle otoriteye bağlanabileceği, konformist ama “olgun” bir toplumsal düzenin inşasını ve insanların toplumsal rollerle “otantik” biçimde özdeşleşmesini salık verir. Onun önerdiği değişimlerin ilerici mi yoksa problematik mi olduğu tartışmalı olsa da talep ettiği dönüşümün kapsamlı ve köklü olduğu açıktır. Žižek, başkalarının insan hakları, ılımlılık ve hoşgörü gibi değerler konusundaki yaklaşımlarını, “eylemin hümanist ve histerik tembelliği” olarak niteler; “kalpleri kanayan liberallerin” kendisini *Linksfaschismus* (sol-faşizm) ile itham etmesinin ise umurunda olmadığını açıkça belirtir. Böylelikle Žižek’in teorisi, bütün tartışmaları çekirdek bir politik amaca indirgeme eğilimindedir.

5. İmparatorluk, Çokluk ve Eksiklik: Hardt ve Negri ile Žižek’in Politik Teorilerinin Diyaloğu

Antonio Negri ve Michael Hardt’ın *İmparatorluk* adlı eseri, küresel düzende modern egemenlikten “emperyal egemenlik”e geçişi ve bu bağlamda ortaya çıkan çokluk kavramını tartışır. Yazarlar, ulus-devlet merkezli modern egemenliğin çözülmesiyle birlikte iktidarın merkezlesizleştiğini ve yeni bir küresel egemenlik biçimi olan imparatorluğun oluştuğunu savunurlar (Negri 2005: 11; Hardt ve Negri 2002: 17). Bu yeni düzen, iletişim ağları, küresel sermaye akışları, BM, IMF, Dünya Bankası gibi ulus-üstü kurumlar ve sivil toplum örgütleri aracılığıyla işler (Hardt ve Negri 2002: 17).

İmparatorluk, Roma hukukundan miras alınan “emperyal hak” fikri üzerinden meşruiyet kazanır; barış ve etik ilkeler adına “haklı savaş” ve “müdahale hakkı” doktrinleriyle işleyen, yatay ilişkiler üzerine kurulu bir iktidar mimarisine sahiptir (Hardt ve Negri 2002: 35). Bu yapı, gücün belirli

bir merkezde toplanmadığı, aksine küresel ölçekte farklı aktörler arasında yayıldığı bir düzendir.

Emperyalizmden imparatorluğa geçiş üç tarihsel gelişmeyle açıklanır: (1) sömürgelerin özgülleşmesi, (2) üretim süreçlerinin merkezsizleşmesi ve ulusüstü şirketlerin yükselişi, (3) disiplin toplumunun ve Fordist üretim biçimlerinin küresel ölçekte yayılımı (Hardt ve Negri 2002: 259). Bu bağlamda emperyalizm, kapitalist genişleme mantığını açıklayan bir kavram olmaktan çıkmış, yerini imparatorluğa bırakmıştır (Hardt ve Negri 2002: 236).

Bu dönüşüm içerisinde çokluk (multitude), imparatorluğun küresel yapısı içinde yeni bir öznellik ve siyasal özne olarak belirir. Çokluk, heterojen toplumsal kesimlerin -emek, sermaye, göçmenler, iletişim ağlarında yer alan bireyler- ortak bir üretken güç olarak küresel düzlemde hareket etme potansiyelini ifade eder. Ulus-devlet sınırlarını aşan bu yeni özne, imparatorluğun merkezsiz iktidar yapısı karşısında hem direnişin hem de yeni demokratik imkanların taşıyıcısıdır (Hardt ve Negri 2002: 18; Negri 2005: 31).

Hardt ve Negri küresel kapitalizmin yapısal dönüşümünü analiz ederken klasik Marksist çerçevede öngörülen proletarya kavramının yetersiz kaldığını ileri sürmüş ve bunun yerine “çokluk” kavramını geliştirmişlerdir. Onlara göre çokluk ne homojen bir sınıf kategorisine ne de ulusal ya da kültürel bir kimliğe indirgenebilir. Aksine, üretim ilişkilerinin günümüzde kazandığı ağsallık ve biyopolitik karakter, öznenin kolektif biçimde fakat farklılıkları içinde birlikte hareket edebildiği bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır (Hardt ve Negri, 2002).

“Çokluk”, küreselleşmenin bir ürünü olarak hem emek süreçlerinde hem de toplumsal yaşamın diğer alanlarında görülen çeşitliliği kapsayan bir kolektif öznelliktir. Bu öznellik, modern kapitalist düzende ulus-devletin egemenlik biçimlerini aşındırarak, yeni direniş ve siyasal özneleşme olanakları yaratır (Hardt ve Negri, 2004: 103). Negri ve Hardt, bu noktada özellikle “imparatorluk” kavramıyla birlikte çokluğu, küresel kapitalizmin merkezsizleşmiş yapısına karşı gelişen potansiyel bir karşıt güç olarak konumlandırmaktadır. Dolayısıyla çokluk, homojenleştirici bir evrensel özne tasarımı yerine, farklılıkların çoğulluğu içinden doğan yeni bir kolektif siyasal özne fikrini temsil eder (Hardt ve Negri, 2011).

Žižek'in Lacancı politik projesiyle karşılaştırıldığında, çokluk kavramı temel bir gerilim alanı yaratmaktadır. Žižek, özneyi kuran eksiklik ve simgesel düzenle olan çatışmaya vurgu yaparken, Negri ve Hardt'ın çokluğu,

farklılıkların üretkenliği üzerinden yeni bir kolektif eylem kapasitesini öne çıkarır. Bu bağlamda çokluk, Žižek’in özne teorisindeki negatifliğin yerine, üretken farkların olumlu ve çoğul bir siyasallık yaratma potansiyelini temsil eder. Ancak Žižek, bu yaklaşımı fazla “iyimser” ve antagonizmayı görünmez kılma riski taşıyan bir perspektif olarak değerlendirmektedir. Zira onun bakış açısından siyasal özneleşmenin koşulu, her zaman simgesel düzenin eksikliğinin kabulü ve radikal bir kopuş ihtimalidir. Çokluk ise tam tersine, kopuştan ziyade farkların bir aradalığına dayanan bir siyasal tahayyül geliştirmektedir (Žižek, 2004).

Sonuç Yerine: Küresel Kapitalizmin Yapısal Dönüşümünde Žižek ile Hardt ve Negri’nin Görüşlerinin Karşılaştırılması

Slavoj Žižek’in çalışmalarının ana eksenini felsefe olsa da temel itkisi daima politika olmuştur. Politik olarak, 68 sonrası ortaya çıkan ve günümüzde politika yapmanın başlıca biçimi olarak görülen mikro-politikanın, devrimci bir dönüşüm için yetersizliğini ve hatta reformizme kapı araladığını eleştirmek, onun çalışmalarının önemli amaçlarından biridir. Bu eleştiriyi ise sorunun kökenine, “öznenin yıkımı” ile başlayan sürece geri dönerek yapar. Postyapısalcılık ve onu izleyen postmodernist felsefe ile kartezyen özneye karşı başlatılan teorik saldırıyı Žižek, doğrudan politik bir mesele olarak ele alır. Ona göre, parçalı ve yüzergezer kimlik vurgusu, zaten geç kapitalizmin ürettiği bir özneliktir. Bu nedenle, içinde bulunduğumuz küresel kapitalizm çağında anti-kapitalist bir politik alternatifin inşası, öznenin yeniden kuruluşuna yönelik siyasal bir müdahale ile mümkündür.

Žižek’in hem Lacan’da hem de Hegel’de bulduğu en önemli nosyon, insanı eyleme iten “negativite”dir. Ona göre, simgesel düzenin koordinatlarını yerinden edecek olan hakiki eylem, bu negativiteden doğar. Hakiki eylem, sistemin devamını sağlayacak düzeltmelere dayalı reformizmin, kimliğin olumlanmasına odaklanan kimlik politikalarının ve çokkültürlülüğün ötesine geçer. Simgesel düzenin tüm unsurlarını, hatta öznenin kendi kimliğini bile yerinden söken negatif bir jesti içerir.

Bu bağlamda Žižek, hakiki eylemin gerçekleştirilebilmesi için “Lenin’e dönüş” çağrısında bulunur. Ona göre, günümüz küresel kapitalizminde yapılması gereken, Lenin’in tarihsel bağlamda sergilediği negatif jesti yeniden üretmektir. Burada kritik nokta, Lenin’in de önemle vurguladığı “zamanlama” meselesidir. Sistem, talepleri yerine getirebilecek bir uyum sürecine girmeden önce harekete geçmek gerekir. Aksi takdirde, taleplerin radikal içeriği törpülenecektir. 68 hareketinin taleplerinin kapitalist sistem tarafından nasıl ehlileştirildiği bunun çarpıcı bir örneğidir.

Günümüzde ise feminist ve eşcinsel hareket gibi kimlik politikalarının, kapitalist sistem tarafından yalnızca içselleştirilmekle kalmayıp, aynı zamanda sermaye için kâr üretmenin yeni yollarına dönüştürüldüğü gözlemlenmektedir. Žižek de Negri ve Hardt gibi, mikro-politikanın küresel kapitalizmle mücadelede etkisiz olduğu görüşündedir. Žižek'e (2002) göre mikro-politika, “sermayenin gerçeğine dokunmadan, değişim yanlısaması üreten” bir anlayışa hizmet etmektedir: “Bir şeyleri değiştirmeye devam edelim ki, her şey aynı kalsın.”

1968 hareketi, birçok düşünür tarafından modern politik tarihin önemli bir dönüm noktası olarak değerlendirilir. Çoğu düşünür, hareketin ortaya çıkardığı büyük enerjiyi teslim etmekle birlikte, bu enerjinin kısa sürede sönümlenmesini ve başarısızlığa uğramasını vurgular. Öte yandan, bazı düşünürler 68'in ürettiği yeni siyaset tarzını olumlayıcı bir perspektifle ele alır. Ancak tartışmaların yönünden bağımsız olarak kesin olan bir gerçek vardır: Mayıs 1968'de Fransa'da ortaya çıkan olaylar hem beklenmedik biçimde patlak vermiş hem de olağanüstü hızlı gelişmiş, fakat kısa süre içinde etkisini yitirmiştir.

68 hareketinin bu niteliği, üzerinden onlarca yıl geçmiş olmasına rağmen hâlâ çeşitli yorum ve tartışmalara konu olmaktadır. Sanki bu olayların içerisinde çözümlenmemiş, “artık” niteliğinde bir unsur kalmıştır. 68'e bizzat tanıklık eden ya da o dönemi yaşayan ve “68 kuşağı” olarak adlandırılan birçok kişinin bu tarihe nostaljik bir bakışla yaklaştığı açıktır. Hareket, bazı yorumcular tarafından, yeni bir politik aktör olarak gençliğin sahneye çıkışı şeklinde tarif edilirken; Žižek'in kavramsallaştırmasında, sermaye ile mücadele eden yeni bir “sembolik sınıf”ın yükselişi olarak görülür. Bunun yanı sıra, 68 hareketi fordist birikim rejimine bir tepki olarak okunabileceği gibi, postfordist birikim rejimine geçişin sancılarının dışavurumu olarak da yorumlanabilir. Antonio Negri bu süreci, fordist disiplin rejimine ve “fabrika toplumu”na karşı bir başkaldırı olarak değerlendirmiş, hareketi, postfordist kapitalizmin mantığını önceleyen bir gelişme olarak yorumlamıştır.

Hem 1968 hareketi sırasında hem de sonrasında ortaya çıkan yeni toplumsal hareketler ve kimlik politikaları, radikal solda Marksizm'den uzaklaşmanın bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Sosyo-ekonomik yapıda meydana gelen dönüşümlere paralel olarak Marksist sınıf politikasının yeniden gözden geçirilmesi, giderek Marksizm'den kopuşla sonuçlanmış, bu sürecin son durağı ise “postmodernizm” olmuştur. Dolayısıyla, postmodernizmin, esasen Marksizm'e karşı bir düşünsel yönelim olarak ortaya çıktığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Marcuse'un devrimci politik özne olarak öğrencileri öne çıkarması ve işçi sınıfının önceliğini yadsımasıyla başlayan süreç, günümüzde işçi sınıfının tamamen ortadan kalktığı iddiasına kadar varmıştır. İşçi sınıfının politik özne olarak sahneden silinmesi, kimlik politikalarını merkeze alan ve postmodern siyaset biçimi olarak ortaya çıkan "mikro-politika"nın önünü açmıştır. Bu bağlamda, Foucault'nun 1968 sonrasında geliştirdiği "iktidar" kavrayışı, mikro-politikanın dayandığı temel kuramsal dayanaklardan biri olmuştur.

Foucault'nun iktidarı her yerde ve ağ biçiminde yapılandığını öne süren yaklaşımı, direnişin de bu yapıya uygun olarak rizomatik bir ağ şeklinde örgütlenmesi gerektiği savını beraberinde getirmiştir. Böylece yeni iktidar anlayışı, mikro-politikanın teorik çerçevesini sağlarken, sosyo-ekonomik dönüşümler, onun altyapısal zeminini oluşturmuştur. Bununla birlikte, ideolojilerin, tarihin ve "büyük anlatı"ların sonunu ilan eden söylemler, mikro-politik anlayışın güç kazanmasına katkıda bulunmuş ve ona ideolojik meşruiyet kazandırmıştır.

Bu üç unsur -iktidarın yeni kavramsallaştırılması, sosyo-ekonomik yapının dönüşümü ve büyük anlatıların reddi- günümüzde mikro-politikanın üzerinde yükseldiği temeli oluşturmuştur. Bu bağlamda, çalışmanın temel sorunsalı, bu temel üzerinde şekillenen mikro-politikanın, küreselleşen kapitalizmle mücadelede ne ölçüde etkili olabileceğinin sorgulanmasıdır. Lenin'in 1903'te sorduğu "Ne yapmalı?" sorusu, günümüzde de en yakıcı politik sorulardan biri olarak varlığını korumaktadır.

Bu çerçevede ele alınan Hardt ve Negri ikilisi ve Slavoj Žižek, günümüzde bu soruya yanıt arayan en önemli politik teorisyenler arasında yer almaktadır. Hardt ve Negri ulus-devlet egemenliğinin krize girdiği çağımızda, küresel kapitalizme özgü yeni bir egemenlik biçiminin ortaya çıktığını ileri sürerler.

Bu yeni egemenlik biçimi, karmaşık bir kuruluş yapısına sahip, "dışarı" olmayan ve tek bir iktidar merkezine indirgenemeyen bir yapı olarak "İmparatorluk" şeklinde tanımlanır. Hardt ve Negri'nin küresel düzenin yapısını yeniden ele alma girişimlerinin amacı, bu yeni bağlamda direnişin yollarını keşfetmektir. Onlara göre, ulus-devletlerin önemini ve klasik anlamda emperyalizmin geçerliliğini yitirdiği bir çağda, geleneksel direniş biçimleri ve politik özne anlayışı da işlevini yitirmiştir.

Bu nedenle yazarlar, öncelikle düzeni ve "düşman"ı tanımlamış, ardından da direnişin öznesini belirleyerek onu yeni politik özne olarak önermiştir. Hardt ve Negri'ye göre postmodern çağın direniş öznesi artık çokluktur. Çokluk, bileşiminde işçi sınıfını barındırsa da tek başına işçi sınıfı değildir. Ortak bir paydaya sahip olmakla birlikte "halk" kavramıyla da özdeş değildir;

çünkü halk homojenleştirici bir çerçeve sunarken, çokluk farklılıkların korunmasını esas alır. Aynı şekilde, bu farklılıkların varlığı çokluğu “kitle” haline de getirmez; zira çokluk, dağınık bir yapıya sahip olsa da ortak bir zemin etrafında birleşir.

Ancak “çokluk” kavramı, Hardt ve Negri'nin çalışmalarında tam anlamıyla açık ve net bir tanıma kavuşmaz. Burada ortaya çıkan temel gerilim, çokluğun politik bir ideal mi olduğu yoksa ontolojik bir mevcudiyete mi sahip bulunduğudır. Yazarlar, bu gerilimi, mevcut bir eğilimi mitsel bir biçimde politik olarak idealleştirme yoluyla aşmaya çalışırlar.

Hardt ve Negri'nin “çokluk” kavramı, kapitalizmin yeni evresinde emeğin dönüşümünden beslenir. Maddi olmayan emeğin giderek öne çıktığı günümüzde emek, artık yalnızca fabrikada örgütlenmemektedir. Kapitalizmin “gerçek boyunduruk” evresinde sömürü toplumsal yaşamın tümüne yayılmış ve direnişin öznesinin bileşimi de buna paralel olarak genişlemiştir. Bu açıdan bakıldığında, Hardt ve Negri'nin yapmak istediği şey, Marx'ın 19. yüzyılda gerçekleştirdiği analizi 21. yüzyıla uyarlamaktır: Mevcut düzenin çözümlemesi ve devrimci öznenin tanımlanması.

Bununla birlikte, Žižek, Hardt ve Negri'yi, İmparatorluğun içinden “kendiliğinden” devrimci bir komünallığın doğacağına dair öngörülerinden örürü hâlâ fazlasıyla Marksist bulur. Ona göre, nesnel tarihsel koşulların sömürülenlerin lehine olduğuna dair bu iyimserlik, devrimin öznel boyutunu göz ardı etmektedir. Ayrıca Negri ve Hardt, İmparatorluktan mutlak demokrasiye geçişi mümkün kılacak “an”ı, “olay”ı veya “eylem”i somut olarak tanımlamaktan da kaçınırlar. Bu durum, Marx'ın hatasını tekrar ettikleri yönünde eleştirilere zemin hazırlamaktadır.

Hardt ve Negri'nin politik projesini, küresel kapitalizme karşı makro-politik bir analiz olarak sunmanın üç temel gerekçesi vardır. İlk olarak, postmodernist yerelci ve tikelci tutumlara, ayrıca ulus-devlete dönüş arayışlarına karşı, küresel ölçekte bir direniş perspektifi geliştirmeleridir. İkinci olarak, projelerinin postmodern bağlamlara yaslanmasına rağmen, politik katılımın ve politikanın önemine yaptıkları güçlü vurgu ile ekonominin siyasallaştırılmasına sağladıkları katkıdır. Üçüncü olarak ise, küresel ve toplumsal bir dönüşümün mümkünliğini reddeden entelektüel karamsarlıktan uzak olmalarıdır.

Bu unsurlar, entelektüel alanda “Ne yapmalı?” sorusunun yeniden gündeme gelmesine ve reel sosyalizmin başarısızlığının yarattığı hayal kırıklığının doğurduğu sessizliğin bozulmasına katkı sağlamıştır. Yukarıda ortaya koyulan mikro-politikanın yükselişine zemin hazırlayan teorik ve

altyapısal temeller, Hardt ve Negri'nin düşüncesinde önemli birer unsur olsa da, yazarlar mikro-politikanın ideolojik dayanaklarından uzak durarak sol siyasette umudu yeniden inşa etmeyi başarmışlardır.

Peki, bazı noktalarda Hardt ve Negri'yi eleştiren Žižek'in küresel kapitalizmin üstesinden gelmek için önerdiği yol nedir? Žižek'in yanıtı, Lacancı psikanalizden geçer. O, Lacancı tedavi sürecinin ilkelerini kapitalist sistemin çözümlemesine uyarlamaktadır. Žižek'e göre sistem; toplumsal kurumlar, hukuk ve dili kapsayan "simgesel", imgeler ve fantezilerden oluşan "imgesel", simgesel tarafından kuşatılamayan bir çekirdek olarak "gerçek", ve tüm bunların dışında, dışlanmış, bastırılmış, fakat sistemin sürekliliğinin koşulu olan "septom" dan meydana gelir.

Kapitalist sistemin "tedavisi", Lacancı terapide olduğu gibi, septom ile özdeşleşme sürecine dayanır. Sistem içinde dışlanan kesimlerle özdeşleşmek -"Hepimiz zenciyiz", "Hepimiz Ermeniyiz", "Hepimiz proleteriz", "Hepimiz gecekondlu sakiniyiz"- otantik bir eylemin ilk adımıdır. Žižek'e göre, Hegelci anlamda somut evrenselliğe ulaşmanın yolu, sistemin "septom"uyla özdeşleşmekten geçer.

İkinci adım ise, sistemin ideolojik koordinatlarını askıya alan, yani hukukun "solcu" askıya alınışı olarak tanımlanabilecek negatif jesti gerçekleştirmektir. Žižek, otantik bir eylem gerçekleşip yeni bir simgesel düzen kurulduğunda, bu düzenin hangi temellere dayanacağı konusunda net bir sistematik teori sunmaz; ancak çalışmalarında bu konuda önemli ipuçları verir. Yine de yeni oluşan simgesel düzenin koordinatlarını da yerinden söken hakiki bir eylemin gerçekleşmesinin önünde, teorik olarak herhangi bir engel bulunmamaktadır. Dolayısıyla Žižek'in materyalizmi, erekselci olmayan, tarihin açık uçlu yapısını kabul eden diyalektik bir materyalizmdir.

Sonuç olarak, Slavoj Žižek'in teorik çerçevesi, günümüzde ekolojik kriz, dijital kapitalizm ve göç olgusuyla birlikte daha da güncel bir önem taşımaktadır. Negri ve Hardt'ın "çokluk" kavramı, Fridays for Future, #MeToo ve Black Lives Matter gibi küresel hareketlerde somut bir karşılık bulurken; Žižek'in eleştirisi, bu hareketlerin sistemin yapısal koordinatlarını dönüştürme kapasitesinin sınırlı kaldığına yöneliktir. Dolayısıyla, bugünün antikapitalist politikası hem çokluğun yaratıcı potansiyelini hem de Žižek'in negatif jest anlayışını birlikte düşünmeyi zorunlu kılmaktadır. Kapitalizmin dijital, ekolojik ve göçmen krizleri karşısında radikal politik bir alternatif inşa edebilmek, ancak bu iki yaklaşım arasındaki gerilimin üretken biçimde işlenmesiyle mümkün olacaktır.

Kaynakça

- Bowie, M. (2007). *Lacan* (V. Pekel Şener, Çev.). Ankara: Dost Kitabevi.
- Butler, J. (2005). *İktidarın Psikik Yaşamı: Boyun Eğdirme Teorileri* (Z. Direk, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Laclau, E., & Mouffe, C. (2008). *Hegemonya ve Sosyalist Strateji: Radikal Demokratik Bir Politika Üzerine* (A. Kardam, Çev.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Çoban, B. (2005). Lacan. In N. Rigel (Ed.), *Kadife karanlık: 21. yüzyıl iletişim çağını aydınlatan kuramcılar* (5. bs.). İstanbul: Su Yayınevi.
- Eagleton, T. (2003). *After theory*. London: Allen Lane.
- Eagleton, T. (2006). *Aykırı simalar*. Ankara: Epos Yayınları.
- Eagleton, T. (2009). *Reason, faith, and revolution: Reflections on the God debate*. New Haven: Yale University Press.
- Hardt, M. & Negri, A. (2002). *İmparatorluk* (A. Yılmaz, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Hardt, M. & Negri, A. (2004). *Çokluk: İmparatorluk çağında savaş ve demokrasi* (B. Yıldırım, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Hardt, M., & Negri, A. (2011). *Commonwealth*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.
- Homer, S. (2005). *Jacques Lacan*. London: Routledge.
- Kay, S. (2006). *Žižek: Eleştirel bir giriş*. İstanbul: Encore Yayınları.
- Kojeve, A. (2004). Hegel felsefesinde ölüm kavramı. In *Hegel felsefesine giriş*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Kumar, K. (1999). *Sanayi sonrası toplumdaki post-modern topluma: Çağdaş dünyanın yeni kuramları*. Ankara: Dost Kitabevi.
- Lacan, J. (1998). *Psikanalizin dört temel kavramı* (N. Erdem, Çev.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Lacan, J. (2001). *Yazılar* (I. Ergüden, Çev.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Lenin, V. I. (2022). Devlet ve Devrim (M. H. Spatar & C. Üster, Çev.). İstanbul: Yordam Kitap.
- Lenin, V. I. (2008). *Sol Komünizm: Bir çocukluk hastalığı*. Ankara: Sol Yayınları.
- Marcuse, H. (1991). *Karşıdevrim ve başkaldırı* (G. Koca & V. Ersoy, Çev.). İstanbul: Ara Yayıncılık.
- Marx, K. (1990). *Kapital: Ekonomi politiğin eleştirisi, Birinci cilt* (A. Bilgi, Çev.). Ankara: Sol Yayınları.
- May, T. (2000). *Postyapısalcı anarşizmin siyaset felsefesi* (R. G. Ögdül, Çev.). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Negri, A. (2005). *İmparatorluktaki hareketler* (K. Atakay, Çev.). İstanbul: Otonom Yayıncılık.

- Rigel, N. (2005). Žižek. İçinde N. Rigel (Ed.), *Kadife karanlık: 21. yüzyıl iletişim çağını aydınlatan kuramcılar* (5. bs.). İstanbul: Su Yayınevi.
- Sancar, S. S. (1997). *İdeolojinin serüveni*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Schapiro, L. (2023). *Lenin* (S. Okur, Çev.). Ankara: Türk Dil Kurumu.
- Taylor, A. (Director). (2005). *Žižek!* [Film]. Zeitgeist Films.
- Ulam, A. B. (2009). *The Bolsheviks: The intellectual and political history of the triumph of communism in Russia* [eBook edition]. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Vancigem, R. (1994). *The revolution of everyday life* (D. Nicholson-Smith, Trans.). London: Rebel Press. (Orijinal eser 1967'de yayımlandı).
- Wolfe, B. D. (1969). *Devrimi yapan üç adam* (Ü. Oskay, Çev.). Ankara: Türk Siyasi İlimler Derneği. (Orijinal eser 1964'te yayımlandı.)
- Žižek, S. (2001). *Gudıklanan özne: Politik ontolojinin yok merkezi* (Ş. Çiltaş, Çev.). İstanbul: Epos Yayınları.
- Žižek, S. (2002). *Kırılğan temas* (T. Birkan, Çev.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Žižek, S. (2004). *Kapıdaki devrim: Lenin'in 1917 yazuları üzerine*. (T. Birkan, Çev.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Žižek, S. (2003). *Kırılğan mutlak* (M. Öznur, Çev.). İstanbul: Encore Yayınları.
- Žižek, S. (2004a). *Lenin üzerine* (N. Aras, Çev.). İstanbul: Encore Yayınları.
- Žižek, S. (2004b). *Ödünç alınan Irak çaydanlığı* (M. Öznur & S. Erduman, Çev.). İstanbul: Encore Yayınları.
- Žižek, S. (2004c). *Yamuk bakmak* (T. Birkan, Çev.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Žižek, S. (2004). *Organs without bodies: On Deleuze and consequences*. New York, NY: Routledge.
- Žižek, S. (2006). *Biri totalitarizm mi dedi?* (H. Nalçaoğlu, Çev.). Ankara: Epos Yayınları.
- Žižek, S. (2008). *İdeolojinin yüce nesnesi* (T. Birkan, Çev.). İstanbul: Metis Yayınları.
- Žižek, S. (2009). *Violence*. London: Profile Books.
- Žižek, S. (2011). *Kayıp nedenin savunusu* (E. Koyuncu & B. Pala, Çev.). İstanbul: Encore Yayınları.
- Žižek, S. (2012). *Sonun sonu* (E. Ataçay, Çev.). İstanbul: Encore Yayınları.

Günümüze Kadar Korunmuş Geleneksel Bir Konut Örneği: Ahmet Dikmen Konutu ③

Uğur Demirbağ¹

Özet

Çankırı merkez ilçe kültürel miras açısından oldukça zengin bir kentsel yerleşim yeridir. Kent merkezinde dini ve sivil yapılar olmak üzere farklı tipte yapılar yer almaktadır. Yapılar genel olarak ilk yerleşimin olduğu Çankırı Kalesi'nin eteklerinde bulunmaktadır.

Konutlar genellikle 19.yy'a tarihlendirilmektedir. Merkez ilçede yer alan bu konutlardan biri de Ahmet Dikmen konutudur. Konut iç sofalı plan türünde olup sofanın çevresinde odalar yer almaktadır. Yapı iki katlı bir özellik göstermektedir. Bezeme açısından oldukça nitelikli bir sivil yapıdır. Özellikle cephede ve iç mekân tavanlarda geometrik ve bitkisel bezemeler bulunmaktadır.

Çalışmada Çankırı merkezde bulunan Ahmet Dikmen konutunun mimari ve bezeme özellikleri üzerinde monografik bir inceleme yapılmıştır. Araştırma geleneksel konut ile sınırlı tutulmuştur. Konutun günümüze kadar korunması, sürdürülebilirliğinin sağlanması, kültürel mirasımız açısından önem arz etmektedir.

Giriş

Var olduğu tarihten günümüze kadar insanlar barınma, beslenme gibi temel ihtiyaçlarını karşılamak için yaşam alanları oluşturmuştur. Bu yaşam alanları önceden doğanın sağladığı imkanlar dahilinde mağara gibi doğal alanlar iken, insanın üretme, inşa etme yeteneklerine ulaşması ve yerleşik hayata geçmesiyle birlikte kendi inşa ettiği yapılara dönüşmeye başlamıştır. Zaman içerisinde bu yaşam birimlerinin belli düzende bir araya gelmesiyle de sokak, meydan ve mahalle gibi daha büyük yerleşim yerleri birimleri ortaya çıkmıştır.

1 Doç. Dr., Çankırı Karatekin Üniversitesi, ugurdemirbag@karatekin.edu.tr, 0000-0001-8471-7348.

“Günümüze Kadar Korunmuş Geleneksel Bir Konut Örneği: Ahmet Dikmen Konutu” adlı çalışmamızda Çankırı merkezde yer alan tarihi nitelikteki sivil yapı incelenerek monografi niteliğinde bir çalışma ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yaptığımız çalışmada konutun özellikle plan ve cephe özellikleri ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Çalışmada izlediğimiz yöntemde, Çankırı şehir merkezinde mevcut yapı çeşitli kaynaklardan gözden geçirilerek tespit edilmiş ve bu eser yerinde incelenmiş, gerekli kayıtlar tutulmuştur. Eldeki kaynaklar vasıtasıyla eserin tarihi, konumu ve onarım tarihleri tespit edilmiştir. Sivil yapı için fotoğraflar yerinde çekilerek bilgisayar ortamında düzenlenmiştir.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde geleneksel konut mimarisi hakkında genel bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde Ahmet Dikmen Konutunun plan, cephe ve bezeme özellikleri incelenmiştir. Üçüncü bölümde Çankırı’nın geleneksel kent dokusunun oluşumu hakkında bilgiler verilmiştir.

1. Geleneksel Anadolu Konutuna Genel Bir Bakış

Geleneksel konutlar yerele özgü birikimiyle ön plana çıkan kültür varlıklarıdır. Konut bir şehrin ve yerleşim yerinin kültürel ve sanatsal kimliğini ortaya çıkarmaktadır. Şehre göre değişiklik gösteren tabiat ve kültür varlıkları o şehrin kendine özgü özelliğinin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Ev bir ailenin yaşayabileceği mekân anlamına gelmektedir (Hasol, 1975).

İç bölgelerde geleneksel konutlar iç sofalı plan tipindeyken, kıyı kesimlerdeki konutlar genellikle dışa açık sofa özelliği göstermektedir. Bununla birlikte malzeme olarak örneğin Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nde yapı malzemesi olarak taş kullanılırken, Karadeniz Bölgesi’nde ahşap malzeme, İç bölgelerde ise genellikle kerpiç kullanımı yaygındır. Konutlar genellikle iki katlı bir özellik göstermiş olup üst katları dışa çıkmalıdır. Üst kat çıkmaları ise alttan kıvrımlı ahşap payandalarla desteklenmektedir.

2. Çankırı Geleneksel Kent Dokusu ve Konutları

Çankırı şehri yerleşim yeri açısından, Tatlı Çay ile Acı Çay’ın kesiştiği bölgede yerde vadi içerisinde kurulmuştur. Kent dokusunun kuzeyinde eğim artmakla birlikte daha yukarı kısımda eğimin az olduğu yerde kale vardır.

16. yüzyılda Çankırı’nın geleneksel kent dokusu sosyal ve fizikî birim olan mahallelere ayrılmıştır. Bu mahalleler şunlardır: Karatekin Mahallesi, Mimar Sinan Mahallesi ve Karataş Mahallesi, İncili Çeşme Mahallesi, Tabakhane Mahallesi, Alibey Mahallesi, Buğdaypazarı Mahallesi, Cumhuriyet Mahallesi,

Yeni Mahalle, Aksu Mahallesi, Abdulhalik Renda Mahallesi ve Kırkeveler Mahallesi'dir (Ayhan, 2008).

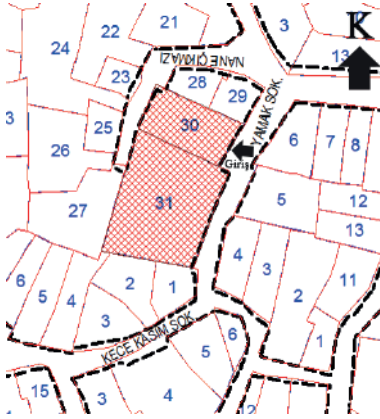
20. yüzyılın sonlarında, zamanla nüfusun artması ve yerleşim alanının genişletilememesi nedeniyle konutların aralarındaki mesafeler azalmış ve bu nedenle sokak ve geçitlere taşan konut tipleri ortaya çıkmıştır. Bitişik bir şekilde yapılan konutlar, küçük aralıklarla çıkmaz sokaklar ve mahalleler oluşturmuştur. Kentsel sit alanı içinde yer alan taşınmazların çoğu kendine özgü yerel ve bölgesel mimari özellikler taşımaktadır. Bu tarihi yapılar bilinçsizce yapılan müdahaleler, tahribatlar, miras bölüşmeleri gibi nedenlerle değişikliklere uğramışlardır. Özgünlüğünü kaybetmeden günümüze kadar gelen yapıların dışında bazı yapılar da yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır.

Kentsel sit alanında bulunan konutlarda yapım sistemi olarak ahşap çatkı, betonarme çatkı, yığma (kesme taş, tuğla, briket) sistemleri kullanılmıştır. Konutlar genellikle ahşap çatkı yapım sistemi ile yapılan geleneksel konutlardır.

3. Ahmet Dikmen Konutu

3.1. Konumu ve Tarihi

Konut, Çankırı Merkez İlçe, 5 Pafta 140 Ada 30 Parsel, Alibey Mahallesi, Yamak Sokağı, No.3'te konumlanmış bir sivil yapıdır (Şekil 1). Yapı halk arasında "Ahmet Dikmen Evi" olarak bilinmektedir (Şekil 2). Konut eğimli bir topoğrafya üzerinde konumlanmıştır (Şekil 3-4). Yapıya bir bahçe içerisinden girilmektedir. Bahçeye duvardan yüksek dışa çıkıntılı anıtsal bir giriş kapısından girilmektedir. Giriş kapısı yoğun bir şekilde geometrik ve bitkisel bezemelidir.



Şekil 1. Konutun vaziyet planı



Şekil 2. Konutun uydu görüntüsü



Şekil 3. Konutun genel görünüşü



Şekil 4. Konutun vaziyet planı görünüşü

3.2. Plan Tipleri

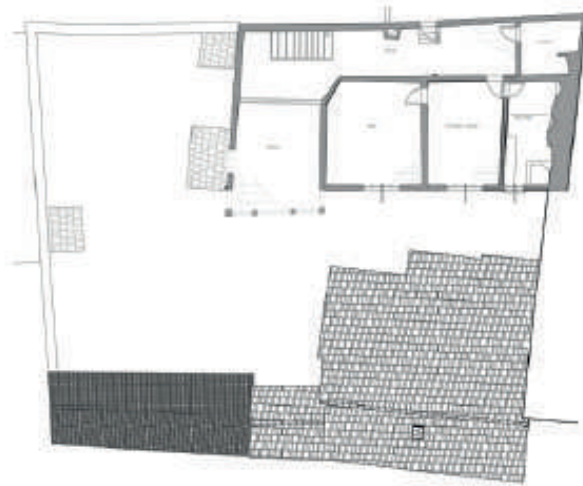
Konut eğimli bir kotta yer almaktadır. Yapı iç sofalı plan tipindedir (Şekil 5). Sofa etrafında odalar yer almaktadır (Şekil 6-7). Yapıya bir bahçe içerisinden girilmektedir. Konut bahçe içerisinde iki bölüm şeklinde bir görünüme sahiptir. Zemin katın sofanın her iki yanında birer oda vardır. Odaların arkasında birer mutfak, banyo, WC ve odunluk bulunmaktadır. Bitişik nizamda olan bölümde ise mutfak ve banyo yer almaktadır. Bununla birlikte ikişer oda ve WC vardır. Birinci kat bitişik nizamda sofanın yanında iki oda, bir mutfak ve odunluk görülmektedir. Konut hımış tekniği ile inşa edilmiştir. Yörede bu tekniğe “yeydane” tekniği adı verilmektedir. Saçaklar dışa geniş tutulmuştur. Yapının genel olarak duvarlarının alt katları genellikle sıvalı olup üst katları ise genellikle sıvasızdır.



Giriş: Yamac Sokağı

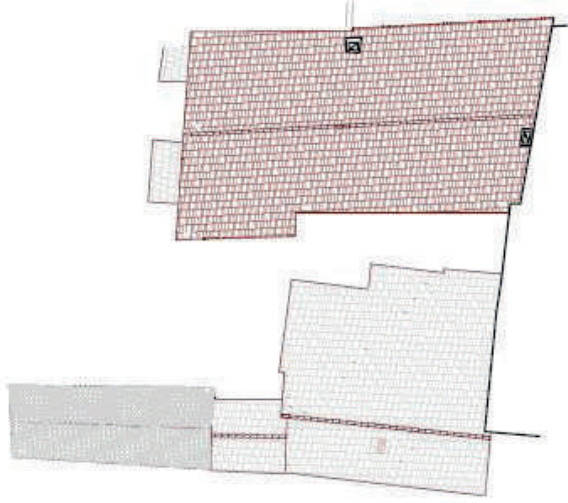
Şekil 5. Zemin kat planı

0 1 2 3 4 5 metre



Şekil 6. Birinci kat planı

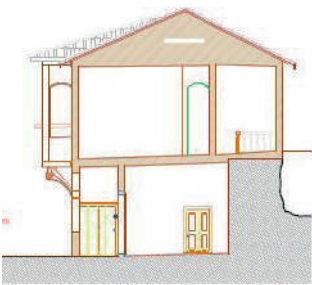
0 1 2 3 4 5 metre



Şekil 7. Çatı katı planı

3.3. Cephe Biçimlenişi

Yapı iki katlı bir özellik göstermektedir (Şekil 8-9). Konutun üst katı düz çıkma şeklindedir. Üst kat tek çıkma biçimindedir (Şekil 10). Üst kat çıkması köşk odası şeklinde bir görünüş sergilemektedir (Şekil 11-12-13). Çıkma altları S ve C şeklinde kıvrımlı ahşap payandalarla desteklenmektedir. Köşe dikmeleri ahşaptan yapılmış olup bezemesizdir. Yapının üst örtüsü çatı biçimindedir. Saçaklar ahşap kaplamasızdır. Konutun üst kat pencereleri giyotin olmakla birlikte ortadakiler yuvarlak kemerlidir (Şekil 14-15). Alt kat pencereleri ise ahşaptan yapılmış olup tek ve çift kanatlıdır (Şekil 16-17-18).



Şekil 8. A - A kesiti



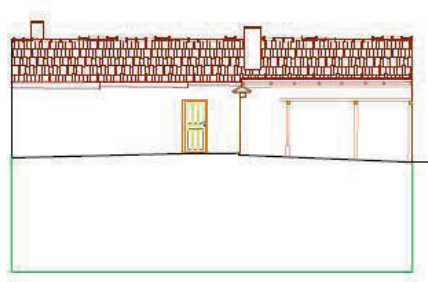
Şekil 9. B - B kesiti



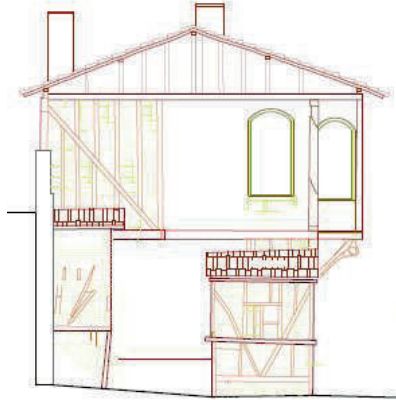
Şekil 10. Ön görünüşü



Şekil 11. Ön görünüşü



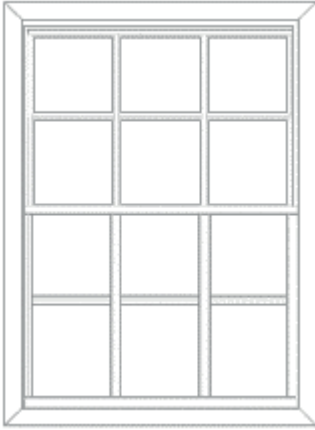
Şekil 12. Arka görünüşü



Şekil 13. Yan görünüşü



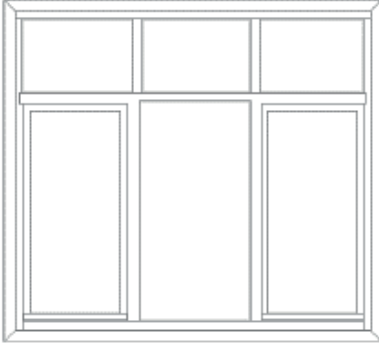
Şekil 14. İç mekân tek kanatlı oda kapısı



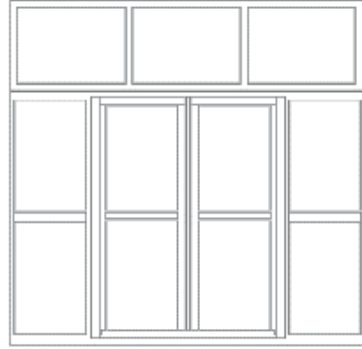
Şekil 15. Giyotin pencere



Şekil 16. Giyotin pencere



Şekil 17. Tek kanatlı pencere



Şekil 18. Çift kanatlı pencere

Yapının köşelerinde zemin seviyesinden tabana kadar uzanan ahşaptan yapılmış köşe dikmeleri vardır. Yapının bahçeye açılan giriş kapısı ahşaptan olup tablalı ve çift kanatlıdır. Giriş kapısının üstünde içten ahşap kaplamalı dıştan kiremit örtülü harpuşa vardır (Şekil 19).



0 20 40 60 80 100 cm



Şekil 19. Çift kanatlı giriş kapısı

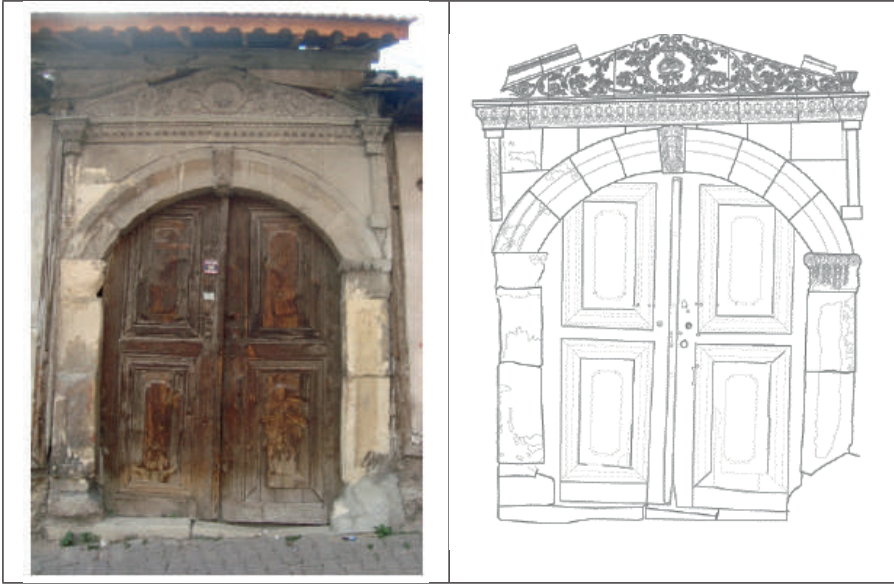
3.4. Bezeme Özellikleri

Yapının bezemelerini cephe ve iç mekân olarak iki şekilde gruplayacak olursak cephede üst kat çıkmayı destekleyen kıvrımlı ahşap payandada kenarları dilimli şeklinde yapılmış geometrik bezemeler vardır (Şekil 20). Çıkma altında da dilimli şeklinde geometrik bezemeler bulunmaktadır.



Şekil 20. Kıvrımlı ahşap payandada geometrik bezemeler

Konutun giriş kapısında kilit taşı üzerinde yer alan akantus yaprağı dışa kabartma gösterişli bir biçimde yapılmıştır (Şekil 21). Kolonların üstünde süre gelen biçimde oluşan pilasterların üstünde plastik çeşitli bezemelerle yapılmış üçgen formunda alınlık vardır (Şekil 22). Üçgen alınlıkta hatai, palmet, uzayan kıvrımlı dallar ve yaprak gibi bitkisel motifler yer almaktadır (Şekil 23). Üçgen alınlığın altında beşik kemerin üstünde uzayan mukarnas şeklinde geometrik bezemeler vardır. Mukarnasın iki yanında birer sütünce yer almaktadır. Giriş kapısının iki yanında birer tane bulunan sütunların başları iyon şeklinde kıvrımlıdır. Kıvrımların aralarında ve üzerinde bitkisel bezemeler bulunmaktadır (Şekil 24).



Şekil 21. Bitkisel bezemeli çift kanatlı giriş kapısı



Şekil 22. Giriş kapısının alınlığı

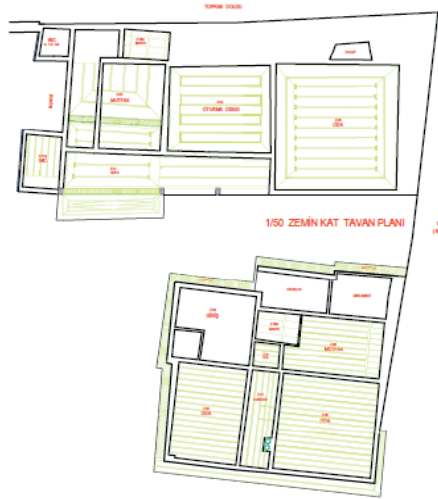


Şekil 23. Alınlıktaki mukarnas bezemeler

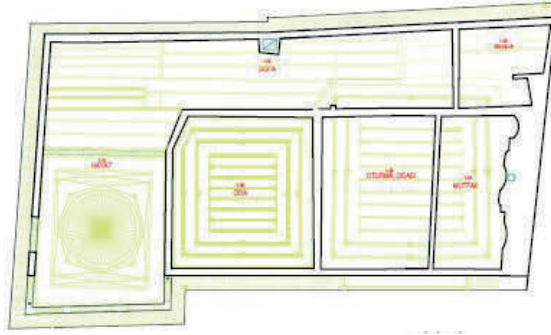


Şekil 24. Pilasterlerin görünüşü

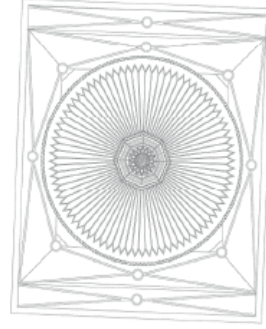
İç mekânda bezeme genellikle tavanlarda ve oda kapılarında karşımıza çıkmaktadır (Şekil 25). Tavan göbeğinde kenarları baklava dilimi şeklinde yapılmış çarkıfelek motifini andıran geometrik bezemeler yer almaktadır (Şekil 26-27). Tavan köşeleri ise ahşap çıtalı üçgen şeklinde düzenlenmiş geometrik bezemelidir (Şekil 28). Ahşap dolaplar ve korkuluklar ise bezemesiz yapılmıştır (Şekil 29-30).



Şekil 25. Zemin kat tavan planı



Şekil 26. Birinci kat tavan planı



Şekil 27. Tavandaki geometrik bezeme

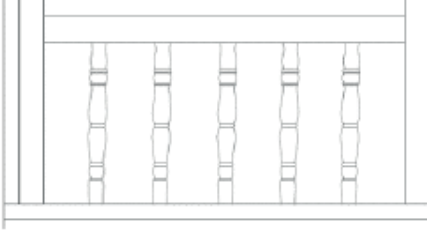
0 20 40 60 80 100 cm



Şekil 28. Tavandaki geometrik bezeme

0 20 40 60 80 100 cm





Şekil 29. Ahşap korkulukların görünüşü



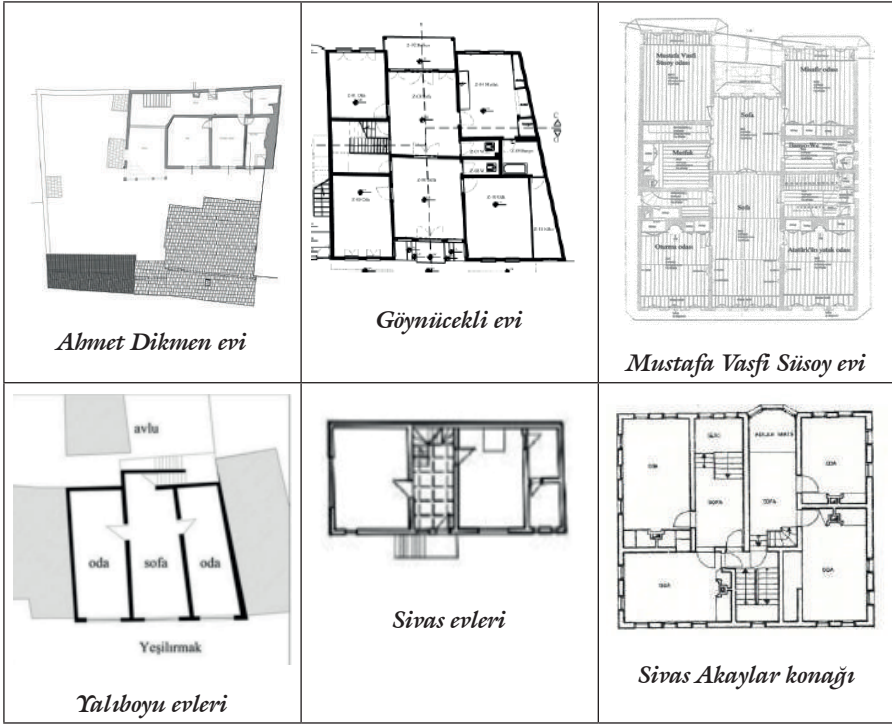
Şekil 30. Dolap görünüşü

Sonuç

Kentsel yerleşim yerleri içerisinde bulundukları bölgenin özelliklerini yansıtan ve doğasıyla barışık mimarisi ile yaşamın gerçekleştiği bölgelerdir. İçinde bulunduğu çevreye uygun özgün ve zengin çeşitliliğe sahip olan kentsel yerleşimlerin her biri kendine özgü değerlere sahiptir.

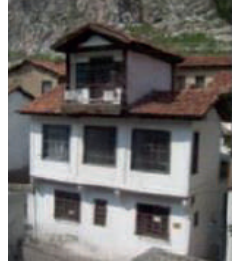
Geleneksel konutlar kültürel mirasımızın en önemli sivil yapı tiplerini oluşturmaktadır. Bu yapılar bir toplumun yaşamını, kültürünü ve sanatını yansıtmaktadır. Çankırı ilçe merkezi geleneksel konutların fazla olduğu kentlerden birisidir. Konutlar genellikle kale eteklerinde yoğunlaşmaktadır. Yapıların bir kısmının restorasyonu yapılmıştır. Bu konutlardan biri de Ahmet Dikmen konutudur.

Ahmet Dikmen konutunun planının iç sofalı plan tipinde oluşu çevre kentlerdeki geleneksel evlerin planına benzemektedir. Bu evlere örnek olarak Göynücekli evi (Demirbağ, 2018, s. 142), Tokat Mustafa Vasfi Süsoy evi (Uzun ve Talu, 2019, s. 21), Amasya Yalıboyu evleri (Karacalı, 2021, s. 20), Sivas evleri (Kılıcı ve Urak, 2021, s. 380), Sivas Akaylar Konağını (Bilget, 1993, s. 41) verebiliriz (Şekil 31).



Şekil 31. Konutların iç sofalı plan tiplerinin görünüşleri

Ahmet Dikmen konutunun iki katlı şekilde yapılması çevre bölgelerdeki evlerin kat sayıları ile benzerlik göstermektedir. Bu çevre bölgelerdeki evlere örnek olarak Çankırı Mustafa Sarıkaya evi (Demirbağ ve Urfaloğlu, 2019, s. 75), Amasya Yalıboynu evleri (Karacalı, 2021, s. 20), Çorum Damar konağı (Şahin ve Biçer, 2021, s. 1564), Tokat geleneksel konutu (Atak ve İbrahimzade, 2010, s. 117) ve Sivas geleneksel konutunu (Kılıcı ve Urak, 2021, s. 379) örnek olarak verebiliriz (Şekil 32).

 <i>Ahmet Dikmen evi</i>	 <i>Mustafa Sarıkaya evi</i>	 <i>Amasya Yalıboynu evleri</i>
 <i>Çorum Damar Konağı</i>	 <i>Tokat geleneksel konutu</i>	 <i>Sivas geleneksel konutu</i>

Şekil 32. Konutların iki katlı görünüşleri

Ahmet Dikmen evinin giriş kapısının ahşaptan yapılmış çift kanatlı olması çevre kentlerdeki geleneksel evlerin giriş kapılarına benzemektedir. Bu evlere örnek olarak b Ömer Harmancı evi (Demirbağ, 2019, s. 96), Sivas geleneksel konutu kapısı (Kılıcı ve Urak, 2021, s. 383), Mustafa Vasfi Süsoy evi kapısı (Uzun ve Talu, 2019, s. 41), Kayseri geleneksel evi kapısı (Tali, 2006, s. 76) ve Niğde geleneksel evi kapısını (Altuner, 2013, s. 1661) verebiliriz (Şekil 33).



Şekil 33. Konutların iki katlı görünüşleri

Son yıllarda kentte hızla devam eden yapılaşma sürecinde geleneksel Çankırı evlerinin imar planında dikkate alınmayışı, evlerin çoğunun yıkılmasına ve ayakta kalan örneklerinin de büyük tahribat görmesine neden olmuştur. Bu kapsamda geleneksel Çankırı evleri için tescil, tespit ve koruma çalışmalarının yapılması ve kentin kültürel mirasları olan evlerin kent açısından önemi hakkında kent kullanıcılarının da bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Bu araştırma geleneksel Türk evlerindeki cephe çalışmalarına ve Çankırı konut örneğine katkı sağlamakta olup, daha sonra yapılacak geleneksel Türk evi ve geleneksel Çankırı evleri çalışmalarına bir kaynak niteliği taşımaktadır.

Kaynaklar

- Ayhan, B. (2008). *Çankırı Tarih, Kültür ve Turizm Yazı Dizisi-1*. İstanbul: Çanfed Yayınları.
- Bekar, İ. & Dereci, Ş. (2021). Geleneksel konutlarda eski mekân – yeni işlev uygunluğunun değerlendirilmesi: Mehmet Efendi Konağı örneği. *Journal of Interior Design and Academy*, 1(2), 3-20. <https://sekizgenacademy.com/journals/index.php/inda/article/view/41>
- Bektaş, U. & Yalçinkaya, Ş. (2020). Konuttan müzeye yapı – işlev uyumu: Beyoğlu Bölgesi. *Medeniyet Sanat Dergisi*, 6(2), 80-95. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/medeniyetsanat/issue/60235/803883>
- Bilget, N. B. (1991). *Sivas Evleri*. Ankara: Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Demirbağ, U. (2018). Zile’de Geleneksel Konutların Cephe Biçimlenişi. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 140-153.
- Demirbağ, U. (2018). *Çankırı’nın Tarihi ve Mirası*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.
- Demirbağ, U. (2019). Çankırı Merkez İlçe Geleneksel Konutlarının Cephe Biçimlenişi. *Art – Sanat Dergisi*, (11), 71-100.
- Hasol, D. (1975). *Ansiklopedik mimarlık sözlüğü*. İstanbul: Yem Yayınları.
- Karacalı, A. O. (2021). Amasya Yalıboyu Evlerinin Mimari Özellikleri Üzerine Bir Değerlendirme ve Bir Öneri. *International Journal of Interdisciplinary and Intercultural Art*, 6(13), 15-25.
- Kılıç, G. ve Urak, Z. G. (2021). Sivas Geleneksel Konut Mimarisinin Özellikleri ve Korunma Sorunları. *Mimarlık ve Yaşam Dergisi*, 6(2), 371-392.
- Şahin, N. ve Parlak Biçer, Ö. (2021). Geleneksel Çorum Evlerinde Ahşap Yapım Sistemlerinin İncelenmesi. *Erciyes Akademi Dergisi*, 35(4), 1554-1586.
- Tali, Ş. (2005). Geleneksel Kayseri Evlerinde Süsleme. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 61-85.
- Uzun, T. ve Talu, E. G. (2021). Tokat’ta Geleneksel Konut Mimarisine Üç Örnek: Mustafa Vasfi Süsoy Konağı, Gazi Osman Paşa Konağı, Cevdet Erek Konağı. *Modular Journal*, 2(1), 12-45.
- Yıldız, N. (2020). Geleneksel konutta yeniden kullanım kavramının mekânsal açıdan incelenmesi: Zeynep Onbaşı evi. *Online Journal of Art and Design*, 8(4), 175-187. https://www.researchgate.net/publication/348339246_Geleneksel_Konutta_Yeniden_Kullanim_Kavraminin_Mekansal_Acidan_Incelenmesi_Zeynep_Onbasi_Evi

Türkiye’de Afet Yönetimi ve Afet Müdahale Stratejileri

Yunus Ergün¹

Ali Şükrü Cihan²

Özet

Türkiye’nin coğrafi, jeolojik ve iklimsel özellikleri, ülkeyi depremler, seller, heyelanlar, orman yangınları ve kuraklık gibi farklı türden afetlere sıklıkla maruz bırakmaktadır. Bu durum, afet yönetimini yalnızca bir kamu güvenliği meselesi olmaktan çıkarıp, hukuki, sosyal, ekonomik ve yönetim boyutlarını kapsayan çok boyutlu bir alan haline getirmiştir. Bu çalışma, Türkiye’de afet yönetimi ve müdahale stratejilerinin tarihsel dönüşümünü ve güncel durumunu ele almakta; kriz odaklı yaklaşımlardan bütünsel risk yönetimi çerçevelerine geçiş sürecini incelemektedir. Bu dönüşümün merkezinde 2009 yılında Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı’nın (AFAD) kurulması ve Türkiye Afet Müdahale Planı’nın (TAMP) kabul edilmesi yer almakta; böylece dağınık kurumsal yapılardan bütüncül bir ulusal sisteme geçiş sağlanmaktadır.

Araştırma, Türkiye’nin afet yönetimi politikalarını afet döngüsünün kuramsal temeli olan zarar azaltma, hazırlık, müdahale ve iyileştirme aşamaları bağlamında değerlendirmekte ve bu aşamaların karşılıklı etkileşimlerine dikkat çekmektedir. Ayrıca Türkiye’nin ulusal çerçevelerinin, Sendai Afet Risklerinin Azaltılması Çerçevesi (2015–2030) ve Olay Komuta Sistemi (ICS) gibi uluslararası modellerle uyumu irdelenmektedir. Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı (UDSEP-2023) ile Türkiye Afet Risk Azaltma Planı (TARAP) gibi tamamlayıcı politika belgelerinin, sürdürülebilir kalkınma, şehirleşme ve iklim uyum politikalarıyla bütünleştirilmiş stratejik rolleri de vurgulanmaktadır.

- 1 Uzman, Bağımsız Araştırmacı yunus.ergun_12@hotmail.com ORCID ID: 0000-0002-2986-6073
- 2 Öğr. Gör, Giresun Üniversitesi, Espiye Meslek Yüksekokulu, Sivil Savunma ve İtfaiyecilik Programı, ali.cihan@giresun.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-3577-1860

Yöntemsel olarak, çalışma *nitel doküman analizi* yaklaşımıyla yürütülmüş; analiz kapsamına alınacak belgeler, içerik bütünlüğü ve güncellik kriterleri esas alınarak seçilmiştir. *Inclusion* ölçütü olarak afet yönetimiyle doğrudan ilişkili yasal düzenlemeler (ör. 5902 sayılı Kanun, 7269 sayılı Kanun), kurumsal raporlar (AFAD, TAMP, UDSEP, TARAP) ve uluslararası politika belgeleri (Sendai Çerçevesi, ICS modeli) belirlenmiştir. *Exclusion* ölçütü olarak tekrarlayan, güncelliğini yitirmiş veya yalnızca teknik uygulama kılavuzu niteliğindeki belgeler kapsam dışı bırakılmıştır. Belgeler, önceden belirlenmiş temalar (risk azaltma, hazırlık, müdahale, iyileştirme, yönetim, entegrasyon) doğrultusunda tematik içerik analizi tekniğiyle kodlanmış; kod şeması iki araştırmacı tarafından bağımsız biçimde geliştirilmiş ve karşılaştırmalı değerlendirme yoluyla iç tutarlılık (inter-coder reliability) sağlanmıştır. Bu yöntemle, Türkiye’nin afet yönetim kapasitesi yapısal, işlevsel ve normatif boyutlarıyla bütüncül biçimde değerlendirilmiştir.

1. Giriş

Türkiye coğrafyası, jeolojik ve iklimsel özellikleri nedeniyle deprem, sel, heyelan, orman yangını ve kuraklık gibi farklı türlerde afetlerin sıkça yaşandığı bir coğrafyadır. Uzun tarihsel süreçte yaşanan büyük yıkımlar, afet yönetimini ülke gündeminin önemli bir parçası hâline getirmiştir. Afetlere hazırlıklı olma, olay anında etkili müdahale ve olay sonrası iyileştirme çalışmaları hem insan yaşamı hem de ekonomi açısından kritik öneme sahiptir. Bu kapsamda afet yönetimi, yalnızca bir kamu hizmeti değil aynı zamanda toplumsal dayanışmanın, hukukun ve bilimin bir bileşimi olarak kabul edilmektedir.

Afet yönetimi konusunda uluslararası literatürde ve uygulamada kabul edilen temel model, afet döngüsü olarak adlandırılmaktadır. Afet döngüsü, riskin azaltılması, hazırlık, müdahale ve iyileştirme aşamalarından oluşan dinamik bir süreçtir (Özmen ve Gerdan, 2025). Acil durum yönetimi faaliyetleri, terimlerin farklı kullanımına rağmen, genellikle hazırlık (preparedness), müdahale (response), zarar azaltma (mitigation) ve iyileştirme (recovery) aşamalarına göre kategorize edilmektedir (Kahraman, vd., 2021). Bu döngü, afet yönetiminin aşamalarının birbirini tamamlayan ve geri besleyen bir yapıya sahip olduğunu; bir aşamadaki başarısızlığın diğer aşamaları da olumsuz etkilediğini vurgulamaktadır.

Türkiye’de afet yönetimi alanında köklü bir dönüşüm, 2009 yılında 5902 sayılı Kanun’un kabul edilmesi ve Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD)’ın kurulmasıyla gerçekleşmiştir (Resmi Gazete, 2009, 17 Haziran). AFAD, afet öncesi hazırlık ve zarar azaltma, afet sırasında yapılacak müdahale ve afet sonrasındaki iyileştirme çalışmalarının yönetim ve koordinasyonunu

gerçekleştirmek amacıyla kurulmuştur (AFAD, 2025). Kurumun temel görevi, “kriz yönetimi” anlayışından “risk yönetimi” anlayışına geçişi sağlayarak ulusal düzeyde bütünlük bir afet yönetim sistemi oluşturmaktır. Böylece afet yönetimi çalışmalarının sadece olay anındaki müdahaleden ibaret olmadığı; risklerin önceden belirlenmesi, azaltılması ve toplumda afet bilincinin geliştirilmesi gibi faaliyetlerin de sistemin ayrılmaz parçası olduğu kabul edilmiştir.

Bununla birlikte, mevcut literatürde Türkiye’de afet yönetimi süreçlerine ilişkin çalışmaların önemli bir kısmı, ya belirli afet türlerine (örneğin deprem, sel, yangın) odaklanmakta (Durukal vd., 2008) ya da yalnızca teknik ve operasyonel kapasiteye ilişkin değerlendirmelerle sınırlı kalmaktadır. Yönetişimsel, hukuki ve toplumsal boyutları bütüncül biçimde ele alan çalışmaların sayısı ise oldukça sınırlıdır. Özellikle Sendai Afet Risklerinin Azaltılması Çerçevesi’nin (2015–2030) kabulünden sonra ortaya çıkan “bütünlük risk yönetimi” yaklaşımının Türkiye uygulamalarına ne ölçüde yansıdığı, kurumlar arası koordinasyonun hangi mekanizmalarla işlediği ve ulusal politika belgelerinin (TAMP, UDSEP, TARAP) yerel düzeyle ne ölçüde bütünlüklediği soruları literatürde yeterince açıklığa kavuşturulamamıştır. Bu bağlamda çalışma, afet yönetimini yalnızca kriz anına odaklanan bir sistem olarak değil, önleme, hazırlık, müdahale ve iyileştirme aşamalarının birbirine entegre biçimde işlediği çok katmanlı bir yönetim süreci olarak ele alarak literatürdeki bu kuramsal ve metodolojik boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Ayrıca araştırma, Türkiye’nin afet yönetim kapasitesini yalnızca kurumsal ve hiyerarşik yapı üzerinden değil, ağ yönetimi, toplumsal katılım ve uluslararası normatif çerçevelerle (ör. Sendai Framework, ICS Modeli) ilişkisi açısından değerlendirerek alana yeni bir analitik perspektif kazandırmaktadır. Bu yönüyle çalışma, hem mevcut ulusal politika belgelerinin bütüncül tutarlılığını değerlendirmekte hem de afet yönetimi literatüründe “bütünlük risk yönetimi” kavramına Türkiye örneği üzerinden özgün bir katkı sunmaktadır. Dolayısıyla araştırma, Türkiye’de afet yönetimi alanında kurumsal kapasite, yasal düzenlemeler ve toplumsal dirençlilik arasındaki karşılıklı etkileşimi çözümleyerek, ulusal düzeyde stratejik yönetimsel bir model önermektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, Türkiye’de afet yönetimi ve müdahale stratejilerinin tarihsel dönüşümünü, kurumsal yapısını ve uluslararası çerçevelerle uyum düzeyini bütüncül bir bakış açısıyla analiz etmektir. Bu doğrultuda araştırma aşağıdaki sorulara yanıt aramaktadır:

- Türkiye’de afet yönetimi anlayışı kriz odaklı yaklaşımdan bütünlük risk yönetimi paradigmasına nasıl evrilmiştir?

- Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD), Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP), Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı (UDSEP-2023) ile Türkiye Afet Risk Azaltma Planı (TARAP) gibi ulusal belgeler, Sendai Çerçevesi ve Olay Komuta Sistemi (ICS) gibi uluslararası modellerle hangi düzeyde uyum göstermektedir?
- Türkiye’nin afet yönetim yapısı, çok aktörlü ve çok katmanlı bir yönetim modeli açısından hangi güçlü ve zayıf yönleri sahiptir?
- Mevcut yasal, kurumsal ve toplumsal mekanizmalar afet risklerinin azaltılması ve dirençli toplum inşası bakımından nasıl bir etkililik düzeyi sunmaktadır?

2. Afet Yönetimi Kavramı ve Kuramsal Temeller

2.1. Afet ve Acil Durum

Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP), afet yönetim sistematığının temelini oluşturan kavramları yasal bir zemine oturtturarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda “acil durum”, toplumun tümünü ya da belirli kesimlerini etkileyerek günlük yaşamın olağan akışını kesintiye uğratan, hızlı ve etkili müdahaleyi zorunlu kılan olaylar ve bu olayların yarattığı kriz hali olarak tanımlanmaktadır (Schneiderbauer ve Ehrlich, 2004). Bu tanım, ani gelişen ve kısa sürede müdahale edilmediğinde ağır sonuçlar doğurabilecek olaylara işaret etmektedir. “Afet” ise, acil durumdan daha geniş ve yıkıcı bir çerçeveye sahip olup, toplumun tamamı veya bir bölümünde fiziksel, ekonomik, sosyal ve çevresel kayıplara yol açan; yaşamın sürekliliğini durduran veya ciddi ölçüde kesintiye uğratan doğal, teknolojik veya insan kaynaklı olayları ifade etmektedir (Caymaz, 2024). Bu ayrım, uygulamada kritik öneme sahiptir çünkü hangi durumlarda sadece acil müdahale süreçlerinin, hangi durumlarda ise bütüncül afet yönetimi stratejilerinin devreye gireceği, bu kavramsal çerçeveye göre belirlenmektedir.

Uluslararası literatür bu iki kavramı çoğunlukla risk, tehlike ve belirsizlik olguları üzerinden tartışılmaktadır. Afet, insan topluluklarının mevcut dayanıklılık ve başa çıkma kapasitesini aşan olay olarak nitelendirilirken, risk belirli bir tehlikenin meydana gelme olasılığı ile bu olayın yaratacağı yıkımın şiddetinin bileşimi şeklinde tanımlanmaktadır (Genç, 2021; Kahraman, vd., 2021). Bu noktada risk, yalnızca fiziksel tehditlerin varlığıyla değil, aynı zamanda toplumsal, ekonomik ve politik kırılganlıklarla da yakından ilişkilidir. Dolayısıyla aynı büyüklükteki bir doğa olayı, farklı toplumlarda farklı düzeyde afet sonuçları doğurabilmektedir.

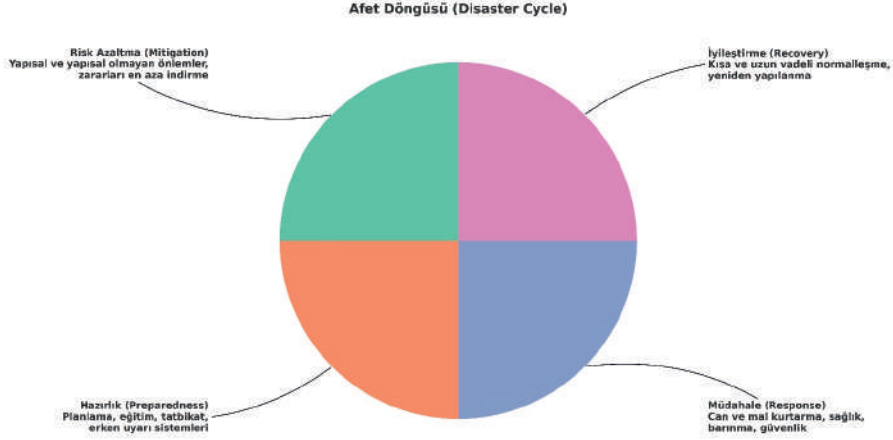
Belirsizlik ise afet yönetimi bağlamında kritik bir parametredir. Afetlerin zamanlaması, mekânsal dağılımı ve etkilerinin büyüklüğü çoğunlukla öngörülemez nitelikte olduğundan, karar vericilerin sınırlı bilgi ve yüksek belirsizlik koşullarında hareket etmeleri gerekmektedir (Peker ve Levent, 2025). Bu durum, afet yönetimini salt teknik ve mekanik bir süreç olmaktan çıkararak, güçlü kurumsal yapıların, bilimsel verilerin ve toplumsal katılımın birlikte işlemesi gereken çok boyutlu bir alan haline getirmektedir.

Kuramsal düzeyde bu ayrımlar, afet yönetiminin yalnızca olay sonrasına odaklanan dar bir “kriz yönetimi” anlayışıyla sınırlı kalamayacağını; bunun yerine riskin önceden tanımlanması, kırılganlıkların azaltılması ve toplumun afetlere karşı dayanıklılığının artırılmasına yönelik bütüncül bir yaklaşım gerektirdiğini göstermektedir (Tezcan, vd., 2023). Böylece afet ve acil durum kavramları, müdahale stratejilerinin yalnızca hukuki değil, aynı zamanda sosyolojik, psikolojik ve yönetişimsel boyutlarını da kapsayan geniş bir perspektiften değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır.

2.2. Afet Döngüsü ve Farklı Aşamalar

Afet döngüsü, afet yönetiminin kuramsal temellerinde yer alan ve uluslararası literatürde geniş kabul gören bir çerçevedir; bu çerçeve afetleri yalnızca meydana geldikleri anın yıkıcı sonuçlarıyla değil, öncesi ve sonrasıyla birlikte bütüncül bir süreç olarak ele almaktadır (Shi, vd., 2021). Döngü, risk azaltma, hazırlık, müdahale ve iyileştirme olmak üzere dört temel aşamadan oluşur (Şekil 1), ancak bu aşamalar birbirinden kesin sınırlarla ayrılmış, bağımsız süreçler değildir; aksine sürekli etkileşim içinde olan, birbirini tamamlayan ve geri besleyen dinamik aşamalardır. Bu nedenle afet yönetiminde başarının ölçüsü, tek bir aşamada yapılan faaliyetlerin etkinliğiyle sınırlı değildir; tüm aşamalar arasındaki entegrasyonun, eşgüdümün ve sürekliliğin sağlanmasıyla ortaya çıkmaktadır (Jones, vd., 2022). Afet döngüsünü anlamak için öncelikle risk azaltma kavramı üzerinde durmak gerekir çünkü bu aşama, henüz afet gerçekleşmeden önce toplumun kırılganlığını en aza indirmeyi, olası kayıpları önlemeyi ve riskleri yönetilebilir düzeye çekmeyi amaçlamaktadır. Risk azaltma yalnızca teknik önlemlerle değil, aynı zamanda toplumsal bilinç, yönetişim mekanizmaları ve hukuki düzenlemelerle desteklenmesi gereken kapsamlı bir süreçtir (ICC Safe, 2022). Dayanıklı binaların inşası, deprem yönetmeliklerine uygun şehir planlaması, taşkın riski yüksek bölgelerde baraj, set veya drenaj sistemleri gibi yapısal çözümler bu sürecin önemli unsurlarıdır. Bunun yanında yapısal olmayan önlemler, yani risklerin kamu politikalarıyla, toplumsal eğitim programlarıyla ve sivil katılım mekanizmalarıyla azaltılması, bu aşamanın sürdürülebilirliğini güçlendirmektedir (Graveline, 2022). Bu bağlamda

risk azaltma, afet yönetimi döngüsünün pasif değil, en aktif aşaması olarak değerlendirilmelidir. Çünkü afetin yıkıcı etkisini doğrudan azaltan tek aşama budur ve müdahale kapasitesini de doğrudan şekillendirmektedir.



Şekil 1. Afet Döngüsü

Hazırlık aşaması, risk azaltma faaliyetlerinin üzerine inşa edilen, toplumu ve kurumları olası afetlere karşı operasyonel anlamda hazır hale getirmeyi hedefleyen bir süreçtir. Bu aşamada amaç, afetin gerçekleşme anında kullanılacak kaynakların, ekiplerin, prosedürlerin ve iletişim kanallarının önceden belirlenmesi, test edilmesi ve sürekli geliştirilmesidir. Hazırlık faaliyetleri yalnızca kurumların içsel düzenlemeleriyle sınırlı değildir; toplumun en geniş kesimlerini kapsayan bir farkındalık ve bilinçlendirme sürecini de içermektedir (Yücel, 2020). Erken uyarı sistemlerinin kurulması, afet eğitimlerinin zorunlu hale getirilmesi, tatbikatların düzenlenmesi, lojistik kaynakların önceden bölgelere dağıtılması, sağlık ekiplerinin ve arama kurtarma birimlerinin eğitilmesi hazırlık sürecinin temel parçalarıdır (Bilici, 2024). Ayrıca hazırlık, toplumun kendi içinde dayanıklılık geliştirmesi açısından da kritik bir işlev görmektedir. Örneğin aile afet planlarının hazırlanması, okullarda afet bilinci eğitiminin verilmesi, sivil toplum kuruluşlarının gönüllü ekipler oluşturmaları gibi adımlar, bu sürecin yalnızca devlet merkezli değil, çok paydaşlı bir yaklaşımla yürütülmesi gerektiğini göstermektedir. Hazırlık aşamasında yapılan eksiklikler, afet anında müdahale sürecinin aksamasına, koordinasyon sorunlarına ve kaynak israfına yol açmaktadır (Kaya ve Mızrak, 2025). Dolayısıyla bu aşama, afet yönetimi döngüsünün kilit halkalarından biridir ve risk azaltma faaliyetlerinin tamamlayıcısı niteliğindedir.

Müdahale aşaması, afetin meydana gelmesiyle birlikte en görünür hale gelen ve kamuoyunun en fazla dikkatini çeken aşamadır (Keskin, 2024). Bu aşamanın temel amacı, afetin doğrudan etkilerini kontrol altına almak, can ve mal kayıplarını en aza indirmek ve toplumun temel ihtiyaçlarını karşılamaktır. Arama-kurtarma çalışmaları, sağlık hizmetlerinin sunulması, yaralıların tahliyesi, barınma, beslenme, güvenliğin sağlanması, ulaşım ve iletişim altyapısının işlerliğinin korunması gibi faaliyetler bu aşamanın omurgasını oluşturmaktadır (Mwambere, 2025). Müdahale, doğası gereği kriz koşullarında yürütüldüğü için zamanla yarışan, kaynakların hızla mobilize edilmesini gerektiren ve çok aktörlü koordinasyonu zorunlu kılan bir süreçtir. Bu noktada afetin türü ve büyüklüğü, müdahale kapasitesinin etkinliğini doğrudan belirlemektedir. Küçük ölçekli afetlerde yerel müdahale yeterli olabilirken, büyük ölçekli afetlerde ulusal ve hatta uluslararası destek devreye girmek zorundadır (Usta, 2019). Müdahale sürecinde yaşanan gecikmeler veya koordinasyon sorunları, yalnızca can kayıplarını artırmakla kalmaz, aynı zamanda sonraki iyileştirme sürecini de daha karmaşık hale getirmektedir. Dolayısıyla müdahale aşaması, afet döngüsünde kritik bir eşik noktasıdır; hazırlık ve risk azaltma faaliyetleri bu aşamanın etkinliğini belirlerken, burada yapılan uygulamalar da iyileştirme sürecinin yönünü tayin etmektedir.

İyileştirme aşaması, afet sonrası bozulan yaşam koşullarının yeniden normalleştirilmesine yönelik kısa, orta ve uzun vadeli faaliyetleri kapsamaktadır (Özkaya, 2016). Kısa vadeli iyileştirme faaliyetleri arasında geçici barınma alanlarının kurulması, temel hizmetlerin yeniden işler hale getirilmesi, sağlık ve psikososyal destek hizmetlerinin sağlanması yer alırken; uzun vadeli iyileştirme, kalıcı konutların inşası, altyapının yeniden kurulması, ekonomik faaliyetlerin canlandırılması, çevresel tahribatın giderilmesi ve toplumsal uyumun yeniden sağlanması gibi kapsamlı adımları içermektedir (Ünür, 2021). Bu aşamanın en önemli boyutlarından biri, “daha iyi yeniden inşa” (build back better) ilkesidir. Bu ilke, afet sonrası yeniden yapılanma sürecinin yalnızca eski düzenin tekrar kurulmasıyla sınırlı kalmamasını; aksine daha dirençli, sürdürülebilir ve gelecekteki afetlere hazırlıklı bir toplum inşa edilmesini öngörmektedir (İrdem ve Mert, 2023). Dolayısıyla iyileştirme, afet döngüsünün nihai aşaması değil, yeni bir risk azaltma sürecinin başlangıcıdır. İyileştirme sırasında edinilen deneyimlerin, hem risk azaltma politikalarına hem de hazırlık planlarına yansıtılması gerekmektedir (Akdaş, 2021). Aksi takdirde, iyileştirme süreci yalnızca geçici çözümler üretmekte ve toplum tekrar aynı kırılganlıklarla yüzleşmek zorunda kalmaktadır.

Tüm bu aşamaların bir arada ele alınması, afet yönetiminde doğrusal bir kriz yönetimi yaklaşımından ziyade, öğrenen ve uyum sağlayan bir sistemin

geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Risk azaltma, hazırlık, müdahale ve iyileştirme aşamalarının her biri, birbirinin başarısına doğrudan etki etmektedir. Risk azaltmadaki yetersizlik, müdahaleyi güçleştirmekte, hazırlık eksiklikleri müdahale sırasında kaosa neden olmaktadır. Müdahalede yaşanan aksaklıklar iyileştirmeyi geciktirmekte, iyileştirme sürecinde edinilen derslerin risk azaltmaya yansıtılmaması ise kırılganlıkların kalıcı hale gelmesine yol açmaktadır (Gönen, 2023). Bu nedenle afet döngüsü, yalnızca kuramsal bir model değil, aynı zamanda afet yönetim sistemlerinin planlanmasında, uygulanmasında ve değerlendirilmesinde kullanılan işlevsel bir yol haritasıdır. Uluslararası standartlara göre güçlü bir afet yönetim sistemi, döngünün her aşaması için ayrıntılı planlara, kurumsal yapılara, finansal kaynaklara, teknik kapasiteye ve toplumsal katılım mekanizmalarına sahip olmalıdır (Khairalla, 2020). Türkiye örneğinde olduğu gibi bu aşamalar arasındaki entegrasyonun sağlanması, ulusal planların yerel düzeyle uyumlu hale getirilmesi ve uluslararası çerçevelerle senkronize edilmesi, afet yönetiminde başarıya ulaşmanın en temel koşulu olarak öne çıkmaktadır.

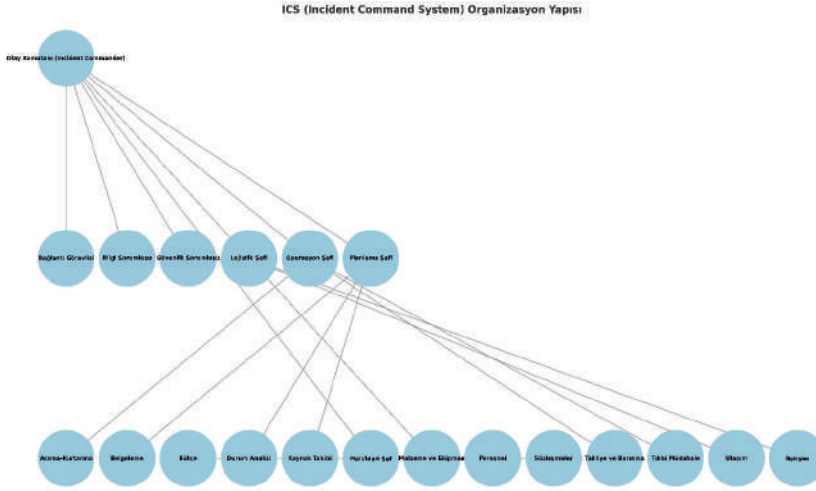
3. Uluslararası Çerçeve: Sendai Çerçevesi ve Diğer Yaklaşımlar

Uluslararası afet yönetimi literatüründe ve uygulamalarında en çok atfı yapılan belgelerden biri, Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından 2015 yılında kabul edilen Sendai Afet Risklerinin Azaltılması Çerçevesi (2015–2030)’dir. Bu çerçeve, 2005–2015 yılları arasında yürürlükte kalan Hyogo Eylem Çerçevesi’nin bir devamı niteliğinde hazırlanmış ve afet risk yönetiminde paradigma değişikliğini temsil eden bir belge olarak küresel ölçekte kabul görmüştür (Durukal, vd., 2008). Sendai Çerçevesi’nin en önemli yönü, afetleri yalnızca meydana geldikleri anın krizleri olarak değil, toplumsal kalkınma süreçlerini doğrudan etkileyen çok boyutlu risk unsurları olarak ele almasıdır. Bu bakış açısı, afet yönetimini sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle ilişkilendirmiş, afet riskini azaltmayı toplumsal refah, ekonomik istikrar, çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal adalet politikalarının ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir (Odaba, 2010). Çerçeve, bu amaçla dört temel öncelik ortaya koymuştur: afet riskini anlamak, afet risk yönetimi için yönetişimi güçlendirmek, direnç için afet risk azaltımına yatırım yapmak ve afetlere etkin müdahale ve iyileşme sürecinde “daha iyi yeniden inşa” (build back better) yaklaşımını benimsemek (Caymaz, 2024). Bu öncelikler yalnızca teknik düzeyde alınacak tedbirlerle sınırlı değildir; aynı zamanda devletlerin, yerel yönetimlerin, sivil toplum kuruluşlarının, özel sektörün ve bireylerin ortak sorumluluğunu vurgulayan kapsayıcı bir yönetişim anlayışına dayanmaktadır. Sendai Çerçevesi ayrıca, 2030 yılına kadar afet kaynaklı ölümleri, etkilenen insan sayısını ve ekonomik kayıpları

önemli ölçüde azaltmayı hedefleyen yedi küresel hedef belirlemiş ve bu hedefler aracılığıyla üye devletlere ölçülebilir, izlenebilir ve raporlanabilir yükümlülükler getirmiştir.

Sendai Çerçevesi'nin özgün yönlerinden biri, risk azaltmayı sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle doğrudan ilişkilendirmesidir. Bu bağlamda afet yönetimi, yalnızca kriz anında devreye giren bir mekanizma değil, kalkınma planlarının, şehirleşme politikalarının, iklim değişikliğiyle mücadele stratejilerinin ve toplumsal cinsiyet eşitliği gibi sosyal politikaların da ayrılmaz bir bileşeni haline getirilmiştir (Marsap, 2023). Çerçeve, üye ülkelere ulusal ve yerel düzeyde afet risk azaltma stratejileri hazırlama zorunluluğu getirmiş, bu stratejilerin yalnızca merkezi hükümetlerin inisiyatifinde değil, yerel yönetimlerin ve toplulukların katılımıyla hazırlanmasını öngörmüştür (Sendai Framework for Disaster Risk Reduction, 2025). Böylece afet yönetiminde “tepeden inme” merkezîyetçi yaklaşımların yetersizliği, çok paydaşlı, kapsayıcı ve yerel dinamiklere duyarlı bir yönetim modeliyle aşılmaya çalışılmıştır.

Sendai Çerçevesi'nin öncülük ettiği bu yönetim yaklaşımı, aynı zamanda afet müdahale organizasyonlarına dair farklı modellerin geliştirilmesine de zemin hazırlamıştır. Bu noktada özellikle ABD'de geliştirilmiş olan Olay Komuta Sistemi (Incident Command System – ICS) önemli bir örnek teşkil etmektedir. ICS, afet ve acil durumlara müdahalede standart bir yönetim hiyerarşisi ve prosedürler seti sunarak, çok kurumlu ve çok aktörlü müdahale süreçlerinde koordinasyonu sağlayan bir modeldir (Kadıoğlu, 2008). İlk olarak 1970'li yıllarda Kaliforniya'daki büyük orman yangınlarına müdahalede kullanılmak üzere geliştirilen ICS, daha sonra kapsamı genişletilerek Ulusal Olay Yönetim Sistemi (National Incident Management System – NIMS) bünyesinde her türlü tehlike türüne uyarlanabilir bir yapıya kavuşturulmuştur. ICS'nin temel özellikleri arasında ortak terminolojinin kullanılması, modüler ve esnek bir organizasyon yapısının benimsenmesi, birleşik komuta mekanizmasıyla farklı kurumların uyum içinde hareket edebilmesi, etkin kontrol ve iletişim kanalları oluşturulması ve kaynak yönetiminin şeffaf bir şekilde yürütülmesi yer almaktadır (Yaman, 2021). Bu özellikler, afet anında ortaya çıkabilecek koordinasyonsuzluk, kaynak israfı ve bilgi kirliliği gibi sorunların önlenmesini mümkün kılmaktadır.



Şekil 2. ICS Organizasyon Yapısı

Uluslararası ölçekte benimsenen bu tür sistemlerin Türkiye’deki afet yönetimi uygulamalarıyla kıyaslandığında, benzerlikler ve farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Türkiye’de 2014 yılında yürürlüğe giren ve 2022’de güncellenen Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP), ICS’nin sunduğu modüler (Şekil 2) ve esnek organizasyon yapısına paralel biçimde, afetin türüne ve büyüklüğüne göre farklı hizmet gruplarının devreye girmesini sağlayan taktik bir yaklaşım benimsemiştir (TAMP, 2013). Bu yönüyle ICS, TAMP’ın kuramsal altyapısına referans olabilecek uluslararası bir model olarak değerlendirilebilmektedir. Ancak ICS’nin temelini oluşturan “birlikte çalışabilirlik” ilkesi, yani farklı kurumların ortak bir dil ve prosedürle hareket etmesi, Türkiye’de zaman zaman merkeziyetçi yapı ve kurumlar arası koordinasyon sorunları nedeniyle tam anlamıyla gerçekleştirilememektedir (Şahin, 2020). Bu açıdan ICS, Türkiye için yalnızca bir kıyaslama noktası değil, aynı zamanda gelecekteki geliştirmelere ışık tutan bir modeldir.

4. Afet Yönetişimi ve Ağ Yaklaşımları

Afet yönetimi yalnızca afetin ortaya çıkardığı fiziksel ve teknik sorunların çözümüne odaklanan bir süreç değil, aynı zamanda siyasi, sosyal, ekonomik ve kültürel boyutları olan kapsamlı bir yönetim meselesidir (Ceren, 2023). Bu nedenle çağdaş afet yönetimi anlayışı, klasik anlamda hiyerarşik komuta-kontrol yaklaşımını aşarak çok aktörlü, çok katmanlı ve yatay ilişkilerle güçlendirilmiş bir yönetim modelini gerekli kılmaktadır. Sendai Afet Risklerinin Azaltılması Çerçevesi’nin ikinci önceliği olan afet risk yönetimi için yönetişimi güçlendirmek, bu dönüşümün en temel göstergesidir.

Bu ilke, afet yönetiminde yalnızca devletin merkezi organlarının değil, yerel yönetimlerin, özel sektörün, sivil toplum kuruluşlarının, uluslararası kuruluşların ve en geniş anlamda toplumun aktif katılımını esas almaktadır (Karaman, 2017). Yönetişim bu bağlamda, tek merkezden yürütülen kararların ötesinde, farklı ölçeklerdeki aktörlerin birbirleriyle sürekli etkileşim ve iş birliği içerisinde olduğu dinamik bir sürece işaret etmektedir. Bu yaklaşım, afet yönetiminin yalnızca kriz anında karar verme ve kaynak mobilizasyonu değil, aynı zamanda önleyici politikaların geliştirilmesi, risklerin azaltılması, dayanıklılık stratejilerinin oluşturulması ve afet sonrası iyileştirme süreçlerinde toplumsal uzlaşının sağlanması gibi daha geniş ve uzun vadeli boyutlarını da içermektedir (Toker, 2016).

Literatürde “ağ yönetişimi” kavramı, bu çok aktörlü yapının teorik çerçevesini sunmaktadır. Ağ yönetişimi, farklı kurumlar ve aktörler arasında yatay ilişkilere dayalı olarak iş birliği ve bilgi paylaşımını öne çıkarmaktadır. Bu model, klasik bürokratik yapının katı hiyerarşisinin aksine, esnek, modüler ve kapsayıcı bir yapı önerir. Afet yönetiminde ağ yönetişimi, örneğin merkezi hükümetin koordinasyon sağladığı ancak yerel yönetimlerin saha deneyimini, sivil toplum kuruluşlarının gönüllülük kapasitesini, özel sektörün teknolojik ve lojistik desteğini, akademinin bilgi ve analiz gücünü, uluslararası kuruluşların finansal ve teknik yardımlarını bir araya getiren çok boyutlu bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Karaman, 2017; Türkarlan, 2024). Bu sayede afetlere müdahale yalnızca tek bir kurumun imkânlarıyla sınırlı kalmaz; farklı aktörlerin sahip olduğu bilgi, kaynak ve deneyimler birleşerek daha güçlü, daha esnek ve daha kapsayıcı bir müdahale kapasitesi ortaya çıkmaktadır.

Çok paydaşlı yönetim anlayışı, afet yönetiminde demokratikleşmeyi de beraberinde getirmektedir. Karar alma süreçlerinde yalnızca devletin merkezi organlarının değil, yerel toplulukların, sivil toplumun ve bireylerin de söz sahibi olması, alınan kararların meşruiyetini ve toplum tarafından benimsenmesini arttırmaktadır (Panneer, vd., 2021). Özellikle afet sonrası yeniden yapılanma süreçlerinde yerel halkın katılımı, hem ihtiyaçların daha doğru tespit edilmesini hem de uygulanan politikaların uzun vadede daha sürdürülebilir olmasını sağlamaktadır. Katılımcı yönetim anlayışı, aynı zamanda toplumsal dayanıklılığın da güçlenmesine katkı sunmaktadır. Çünkü afet yönetimi süreçlerine katılan bireyler ve topluluklar, yalnızca pasif mağdurlar değil, aktif çözüm ortakları olarak sürece dâhil olmaktadır (Okunola, vd., 2024). Bu yaklaşım, afet bilincinin toplumsallaşmasını, risklerin kolektif olarak paylaşılmasını ve afet yönetiminin bir devlet görevi olmaktan çıkarak bir toplumsal sorumluluk haline gelmesini sağlamaktadır.

Afet yönetişiminin ağ temelli bir yapıya kavuşturulması, aynı zamanda bilgi yönetimi ve iletişim süreçlerinin etkinleştirilmesini de zorunlu kılmaktadır (Jayasekara, vd., 2022). Afet anında hızlı, güvenilir ve şeffaf bilgi akışı sağlanmadığında koordinasyonsuzluk, kaynak israfı ve kamuoyunda güven kaybı ortaya çıkmaktadır. Oysa ağ yönetişimi modeli, bilgi paylaşımını yalnızca devlet kurumları arasında değil, sivil toplum kuruluşları, medya, akademi ve uluslararası aktörler arasında da sürekli kılarak daha açık, şeffaf ve güvenilir bir iletişim zemini oluşturmaktadır. Bu durum, özellikle dijital teknolojilerin ve sosyal medyanın yaygınlaştığı çağımızda daha da önemli hale gelmiştir (Ardaya, vd., 2019). Dijital ağlar, afet anında hem kurumlar arası koordinasyonu hem de toplumla doğrudan iletişimi mümkün kılarak yönetişim süreçlerinin kapsayıcılığını artırmaktadır.

5. Türkiye’de Afet Yönetimi Yapısı

Türkiye’de afet yönetimi yapısı, tarihsel süreç içerisinde yaşanan büyük ölçekli felaketlerin ardından ortaya çıkan kurumsal ihtiyaçların bir sonucu olarak şekillenmiş ve özellikle 2009 yılında Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı’nın (AFAD) kurulmasıyla merkezi bir çatı altında yeniden yapılandırılmıştır. AFAD’ın kuruluşu, Türkiye’de uzun yıllar boyunca farklı kurum ve bakanlıklar arasında dağınık bir biçimde yürütülen afet yönetimi faaliyetlerinin bütünleştirilmesini hedefleyen önemli bir kurumsal dönüşüm olarak değerlendirilmelidir (AFAD, 2025a). İçişleri Bakanlığına bağlı bir kurum olarak faaliyet gösteren AFAD, yalnızca afet sonrası müdahaleden sorumlu bir yapı değil, aynı zamanda afet öncesi risk azaltma, hazırlık çalışmaları ve afet sonrası iyileştirme süreçlerinin de eşgüdümünden sorumlu ulusal otorite konumundadır. Bu yönüyle AFAD, klasik kriz yönetimi anlayışını aşarak risk yönetimi temelli bütünlük bir afet yönetim sistemine geçişin simgesi olmuştur (AFAD, 2025b). Kurumun görev alanları, toplumda afet bilincini geliştirmeye yönelik eğitimlerden stratejik planlamalara, kaynak yönetiminden tatbikatların düzenlenmesine, uluslararası iş birliklerinden ulusal politikaların koordinasyonuna kadar oldukça geniş bir çerçeveye sahiptir.

AFAD’ın merkezi teşkilat yapısı, ulusal düzeyde politika belirleme, koordinasyon ve kaynak tahsisi işlevlerini yerine getirirken, yerel düzeyde il ve ilçe yapılanmaları aracılığıyla sahaya doğrudan temas etmektedir. Her ilde valiye bağlı İl Afet ve Acil Durum Müdürlükleri bulunmakta ve bu müdürlükler, yerel afet planlarının hazırlanmasından afet anındaki operasyonel koordinasyonun sağlanmasına kadar önemli roller üstlenmektedir. Ayrıca, özellikle arama ve kurtarma faaliyetlerinde uzmanlaşmış 15 Arama ve Kurtarma Birlik Müdürlüğü, farklı afet türlerine müdahale kapasitesini

artırmak amacıyla kurulmuş ve AFAD'ın taşra teşkilatı içerisinde kritik bir konuma yerleştirilmiştir (Türkiye Afet Müdahale Planı, 2022). Böylece Türkiye'de afet yönetimi yapısı, merkezi otorite ile yerel düzey arasında dikey bir koordinasyon mekanizmasına dayanmakta, karar alma süreçleri merkezden yönetilirken uygulama düzeyinde yerelin kapasitesi harekete geçirilmektedir. Bu model, etkin kaynak mobilizasyonu ve hızlı karar alma avantajı sunarken, yerel ihtiyaçların ve toplumsal katılımın süreçlere ne ölçüde entegre edilebildiği sorusu bağlamında tartışmaya da açıktır (Akay, 2011).

Türkiye'de afet yönetiminin hukuki temelleri, farklı dönemlerde yürürlüğe giren ve zaman içinde değişen yasal düzenlemelere dayanmaktadır. 5902 sayılı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, AFAD'ın kuruluşunu, teşkilat yapısını ve görevlerini ayrıntılı biçimde tanımlayan temel yasal çerçeveyi oluşturmaktadır (AFAD, 2025c). Bu kanun ile birlikte afet yönetimi, dağınık kurumsal yapılardan arındırılarak tek çatı altında toplanmış, afet öncesi ve sonrası tüm süreçlerin koordinasyonu bir kurumsal merkezde toplanmıştır. Bununla birlikte, Türkiye'nin afet yönetimi mevzuatı yalnızca bu kanunla sınırlı değildir. 1959 yılında kabul edilen 7269 sayılı Umumi Hayata Müessir Afetler Dolayısıyla Alınacak Tedbirler ve Yapılacak Yardımlara Dair Kanun, afet sonrası yapılacak yardımlar, alınacak tedbirler ve yeniden inşa süreçlerini düzenleyen temel mevzuat olma özelliğini taşımaktadır (Ersöz, 2023). Bu kanun, özellikle 1999 Marmara Depremi sonrasında tekrar gündeme gelmiş, afet sonrası iyileştirme ve yeniden yapılanma çalışmalarında hukuki bir dayanak olarak işlev görmüştür. Öte yandan, 1959 tarihli 7126 sayılı Sivil Savunma Kanunu, savaş, olağanüstü haller ve büyük felaketlerde sivillerin korunmasına yönelik tedbirleri düzenleyerek afet yönetimiyle doğrudan ilişkili bir hukuki zemin oluşturmuştur (Kemaloğlu, 2015). Bu iki temel kanun, 5902 sayılı Kanun'la birlikte Türkiye'de afet yönetiminin yasal dayanaklarını güçlendiren ve farklı boyutlarını düzenleyen bir bütünlük arz etmektedir. Bu yasal düzenlemelere ek olarak, ikincil mevzuatlar da afet yönetimi yapısının işleyişinde önemli bir rol oynamaktadır. Afet ve Acil Durum Yönetim Merkezleri Yönetmeliği, kriz anında ulusal ve yerel düzeyde faaliyet gösterecek yönetim merkezlerinin nasıl yapılandırılacağını, yetki ve sorumlulukların nasıl dağıtılacağını düzenlerken, Afet ve Acil Durum Hizmetleri Yönetmeliği, farklı afet türlerine göre müdahale hizmetlerinin nasıl organize edileceğini ve hangi kurumların hangi görevleri üstleneceğini belirlemektedir (Resmî Gazete, 2011). Bu ikincil düzenlemeler, mevzuatın sahaya yansımaları kolaylaştırmakta, pratikte görev paylaşımının açık ve uygulanabilir hale gelmesini sağlamaktadır. Böylece afet yönetimi yalnızca

bir kurumun değil, tüm kamu idaresi mekanizmasının, sivil toplumun ve özel sektörün belirli sorumluluklarla sürece dâhil edildiği çok boyutlu bir yapıya kavuşturulmuştur.

5.1. Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP)

Türkiye’de afet yönetimi sisteminin en kapsamlı ve kurumsal düzeyde en belirleyici planlaması olan Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP), bütünlüklü afet yönetimi anlayışının Türkiye’deki en somut yansıması olarak kabul edilmektedir. 2014 yılında yürürlüğe giren ve 2022 yılında Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri doğrultusunda güncellenen plan, afet yönetiminde geleneksel kriz odaklı yaklaşımdan bütünlüklü risk yönetimi paradigmasına geçişin kurumsal ifadesidir. Bu çerçevede TAMP, yalnızca afet anına yönelik operasyonel bir kılavuz değil, aynı zamanda ulusal düzeyde afet yönetimi kapasitesini güçlendirmeyi, kurumlar arası koordinasyonu sağlamayı ve toplumsal dayanıklılığı artırmayı hedefleyen stratejik bir politika belgesi niteliği taşımaktadır (Koç, 2024). Planın temel amacı, afet öncesi hazırlık, afet anı müdahale ve afet sonrası iyileştirme süreçlerinin birbirinden kopuk değil, bütüncül bir döngü içinde yürütülmesini temin etmektir. Bu bağlamda TAMP, afet ve acil durumlara müdahale süreçlerinde görev alacak kamu kurum ve kuruluşlarının, yerel yönetimlerin, özel sektörün ve sivil toplum kuruluşlarının rollerini ve sorumluluklarını açık biçimde tanımlayarak görev paylaşımını netleştirmekte; böylece afet anında yaşanabilecek yetki karmaşası, bilgi eksikliği veya görev çakışmalarının önüne geçmeyi amaçlamaktadır (Yıldırım ve Saygın, 2024). Bu özelliğiyle TAMP, Türkiye’nin afet yönetimi yapısında kurumsal koordinasyonun temel dayanak noktası haline gelmiş ve ulusal düzeyde bütünlüklü bir eylem mekanizmasının kurulmasını sağlamıştır.

Planın en belirgin özelliklerinden biri, çok paydaşlı yönetim anlayışını esas almasıdır. TAMP, afet yönetiminin yalnızca devletin merkezi organlarının yürüttüğü teknik bir faaliyet değil, toplumun tüm kesimlerinin ortak sorumluluğu olduğunu kabul eden bir anlayış üzerine kurulmuştur. Bu yönüyle plan, afet yönetimi literatüründe sıkça vurgulanan katılımcı yönetim modelinin Türkiye’deki karşılığı olarak değerlendirilebilir. Bakanlıklar, kamu kurumları, yerel yönetimler, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve bireyler TAMP’ın paydaş yapısı içinde yer almakta; afet yönetimi toplumsal bir dayanışma süreci olarak yeniden tanımlanmaktadır (Çakır ve Çay, 2022). Bu yaklaşım, Sendai Afet Risklerinin Azaltılması Çerçevesi’nde öngörülen çok aktörlü ve çok düzeyli yönetim anlayışıyla da doğrudan örtüşmektedir. TAMP, yalnızca kurumlar arası bir görev dağılımı değil, aynı zamanda yatay ve dikey koordinasyonu tesis eden, bilgi paylaşımını kurumsallaştıran ve afetlere müdahalede toplumsal sahiplenmeyi

güçlendiren bir yönetim çerçevesi sunmaktadır. Böylece afet yönetiminin teknik ve idari boyutlarının ötesine geçilerek, bireysel farkındalık, sivil katılım ve dayanışma kültürü üzerinden afetlere karşı toplumsal dirençliliğin güçlendirilmesi hedeflenmektedir (Artun vd., 2020).

TAMP'ın bir diğer önemli özelliği, güçlü bir hukuki zemine dayanmasıdır. Plan, yalnızca tavsiye niteliğinde bir belge değil, doğrudan yasal düzenlemelerle desteklenmiş bağlayıcı bir ulusal politika aracıdır (Kadioğlu, 2011). Bu yönüyle TAMP'ın kurumsal varlığı, afet yönetiminin tesadüfi bir koordinasyon süreci değil, yasal meşruiyete sahip bir kamu politikası alanı olduğunu göstermektedir. Planın hukuki dayanağını öncelikle 2009 yılında yürürlüğe giren 5902 sayılı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı Kanunu oluşturmaktadır. Bu kanun, AFAD'ın kuruluşunu, görev ve yetkilerini tanımlayarak afet yönetiminde merkezi bir otoritenin tesis edilmesini sağlamış; dağınık ve parçalı yapılar yerine bütünlüklü bir sistem kurulmasına öncülük etmiştir (Şahin, 2014). Bunun yanı sıra, 1959 tarihli 7269 sayılı Umumi Hayata Müessir Afetler Dolayısıyla Alınacak Tedbirler Kanunu, afet sonrası yapılacak yardımlar, alınacak önlemler, yeniden inşa faaliyetleri ve zarar görenlerin desteklenmesine ilişkin hükümlerle sistemin temel direklerinden birini oluşturmuştur. Aynı dönemde yürürlüğe giren 7126 sayılı Sivil Savunma Kanunu ise olağanüstü hallerde sivillerin korunmasına yönelik düzenlemeler getirerek afet yönetiminin hukuki bütünlüğünü pekiştirmiştir (Sunar, 2023). Bu yasal çerçeve, planın yalnızca kurumsal değil, aynı zamanda anayasal düzeyde bir kamu yükümlülüğü haline gelmesine katkı sağlamıştır. Ayrıca Afet ve Acil Durum Yönetim Merkezleri Yönetmeliği ile Afet ve Acil Durum Hizmetleri Yönetmeliği gibi ikincil düzenlemeler, planın uygulamada hangi kurumların hangi sorumlulukları üstleneceğini ayrıntılı biçimde belirlemekte ve TAMP'ın sahada etkinliğini artırmaktadır (Şahin, 2021). Böylece plan, yalnızca stratejik bir doküman değil, sahada uygulanabilirliği, denetlenebilirliği ve hesap verebilirliği olan bağlayıcı bir mekanizma niteliği kazanmıştır.

TAMP'ın kurumsal yapısında merkezi koordinasyon AFAD tarafından sağlanmakta olup, bu kurum afet ve acil durum yönetiminin planlanmasından, yürütülmesinden ve eğitim faaliyetlerinin koordinasyonundan sorumludur (Karaman, 2017). Bununla birlikte, planın başarısı yalnızca AFAD'ın kapasitesiyle değil, aynı zamanda plan kapsamında görev alacak tüm kurumların eşgüdüm içinde çalışmasıyla mümkündür. Bu kapsamda TAMP, hiyerarşik bir yapılanmadan çok, yatay ve işbirliğine dayalı bir yönetim modelini benimsemektedir. Plan, bakanlıkların ve kamu kurumlarının yanı sıra belediyeler, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve gönüllü bireyleri de destek çözüm ortakları olarak tanımlamakta; böylece afet yönetimini

toplumsal bir ortaklık süreci olarak kurgulamaktadır (Büyükkaracıgan, 2016). Bu yapı, afet yönetiminin yalnızca kamusal bir sorumluluk değil, aynı zamanda vatandaşlık bilincinin bir parçası olduğunu vurgulamaktadır.

Planın hedefleri, afet yönetimini salt teknik bir kriz müdahalesi olarak değil, toplumsal yaşamın bütününe kapsayan bir güvenlik ve refah stratejisi olarak ele almaktadır. TAMP’ın öncelikli hedefi insan hayatının korunmasıdır; ancak plan bununla sınırlı kalmayarak, afetin ardından toplumsal yaşamın ve ekonomik faaliyetlerin en kısa sürede normale döndürülmesi, kamu hizmetlerinde sürekliliğin sağlanması, halk sağlığının korunması, çevrenin ve kültürel mirasın güvence altına alınması gibi çok boyutlu amaçları da kapsamaktadır (Şahin, 2020). Ayrıca plan, afetlerin ikincil etkilerinin azaltılmasına da özel önem vermektedir. Deprem sonrası yangınlar, sel sonrası salgınlar veya altyapı arızaları gibi zincirleme etkilerin önlenmesi, TAMP’ın proaktif müdahale anlayışının bir parçasıdır (Çebi ve Çöl, 2023). Bu kapsamda kaynakların etkin ve verimli biçimde kullanılması, zaman kaybı, görev çıkışması ve kaynak israfı gibi olumsuzlukların önüne geçilmesi planın ana hedefleri arasındadır (Tezcan vd., 2023). Bu hedefler, afet yönetiminin yalnızca kurtarma faaliyetlerinden ibaret olmadığını; toplumsal refah, sürdürülebilir kalkınma ve çevresel denge gibi geniş kapsamlı amaçlara da hizmet ettiğini göstermektedir.

TAMP’ın planlama ilkeleri, afet yönetiminin bütün aşamalarında sürekliliği ve esnekliği güvence altına almaktadır. Temel prensipler, risk azaltma, hazırlık, müdahale ve iyileştirme süreçlerinin bütünleşik biçimde ele alınmasını; tamamlayıcı prensipler ise kurumlar arası koordinasyon, iletişim, bilgi yönetimi, sürekli iyileştirme, öğrenen organizasyon kültürü ve mevzuata uyumluluk gibi unsurları içermektedir (Durmuş ve Ekşi, 2021). Bu ilkeler, TAMP’ı yalnızca statik bir plan değil, sahada öğrenme kapasitesine sahip dinamik bir sistem haline getirmektedir. Planın sürekli güncellenebilir yapısı, her büyük afet sonrasında edinilen deneyimlerin kurumsal hafızaya aktarılmasına ve planın kendini yenileyen bir mekanizmaya dönüşmesine olanak tanımaktadır.

TAMP’ın plan türleri açısından uluslararası sistemlerle paralel biçimde stratejik, taktik ve operasyonel düzeyleri arasında bir köprü işlevi gördüğü söylenebilir. Stratejik belgelerde tanımlanan genel politikaları somut uygulamalara dönüştürürken, operasyonel planların sahadaki icrasına yön vermektedir. Bu bakımdan TAMP, stratejik hedeflerin sahaya aktarılmasını sağlayan taktik düzeyde bir planlama aracıdır (Özmen, 2023). Planın modüler yapısı, afetin türüne, büyüklüğüne ve etkilediği bölgeye göre farklı hizmet gruplarının devreye girmesine olanak tanımakta; böylece

esneklik ve ölçeklenebilirlik ilkeleri doğrultusunda hızlı müdahale kapasitesi sağlamaktadır. Türkiye'nin afet çeşitliliği göz önüne alındığında, deprem, sel, orman yangını, heyelan, kuraklık veya salgın gibi farklı tehlike türlerine tek bir sabit planla müdahale etmek mümkün değildir. Bu nedenle TAMP, modüler yapısı sayesinde farklı senaryolara hızla uyarlanabilen bir sistem olarak işlev görmektedir (Yıldırım ve Saygın, 2024). Bu yönüyle plan, uluslararası literatürdeki ICS (Incident Command System) ve NIMS (National Incident Management System) gibi modellerle karşılaştırılabilir düzeyde esnek, çok katmanlı ve uyarlanabilir bir yapıya sahiptir (Yılmaz ve Gülüm, 2024).

5.2. Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı (UDSEP-2023)

Türkiye'nin afet riskleri arasında en yıkıcı sonuçlara yol açan tehlike kuşkusuz depremlerdir ve bu durum, ülkenin jeolojik yapısı, aktif fay hatları ve yoğun kentleşme dinamikleri göz önüne alındığında, ulusal güvenlik ve sürdürülebilir kalkınma politikalarının merkezine oturmuştur. Özellikle 1999 Marmara Depremi, yalnızca on binlerce insanın hayatını kaybetmesine ve büyük ekonomik kayıplara neden olması bakımından değil, aynı zamanda afet yönetiminde kurumsal, yasal ve toplumsal eksiklikleri görünür kılması açısından da bir dönüm noktası olmuştur. Bu büyük felaket sonrasında, deprem risklerinin azaltılması, müdahale kapasitesinin artırılması ve toplumsal dayanıklılığın güçlendirilmesine yönelik birçok proje hayata geçirilmiş; kamu otoriteleri, akademi, sivil toplum ve özel sektörün katılımıyla daha sistematik bir deprem risk yönetimi anlayışı geliştirilmeye başlanmıştır. Bu çabaların kurumsallaşmış en önemli ürünü ise 2012 yılında ilan edilen Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı (UDSEP-2023) olmuştur (Afet Başkanlığı, 2011).

Belgenin en dikkat çekici yönlerinden biri, görev ve sorumlulukları açık biçimde tanımlayarak yalnızca merkezi yönetimin değil, aynı zamanda yerel idarelerin, kamu kurumlarının, özel sektörün, üniversitelerin ve sivil toplum kuruluşlarının sürece dâhil edilmesini öngörmesidir. 2012'de ilan edilen bu stratejiyle birlikte on üç kurum doğrudan sorumlu kılınmış ve bu kurumlar arasında eşgüdümü sağlamak üzere iş birliği mekanizmaları geliştirilmiştir. Böylelikle deprem risk yönetimi, yalnızca AFAD veya Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı gibi belirli aktörlerin görev alanına bırakılmamış, çok paydaşlı bir yönetim anlayışı benimsenmiştir (İnal ve Erbaydar, 2016). Bu yaklaşım, ağ yönetimi ve çok aktörlü iş birliği modelleriyle doğrudan örtüşmekte, afet risklerinin azaltılmasında farklı kurumların bilgi, deneyim ve kaynaklarının birleşmesini zorunlu kılmaktadır.

UDSEP-2023’ün temel amacı ise stratejinin bütün ruhunu özetler niteliktedir: “Yeni, depreme dayanıklı, güvenli, iyi hazırlanmış ve sürdürülebilir yerleşimlerin oluşturulması; depremlerin fiziksel, ekonomik, sosyal, çevresel ve siyasi zararlarının engellenmesi veya etkilerinin azaltılması.” Bu amaç, yalnızca mühendislik çözümleriyle sağlam binalar inşa etmeyi değil, aynı zamanda toplumsal farkındalık, eğitim, mevzuat reformları, ekonomik tedbirler, çevresel koruma ve siyasi iradenin sürekliliğini de kapsayan geniş bir vizyonu ortaya koymaktadır. Bu yönüyle UDSEP-2023, sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle de doğrudan ilişkilidir; çünkü güvenli ve dirençli yerleşimlerin inşası, yalnızca afetlerden korunmayı değil, aynı zamanda uzun vadeli ekonomik büyüme, toplumsal refah ve çevresel sürdürülebilirliği de garanti altına almayı hedeflemektedir (Tenikler, 2022).

Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı (UDSEP-2023) çerçevesinde on yıllık uygulama süreci içerisinde çok sayıda somut faaliyet hayata geçirilmiş, böylece belgenin yalnızca teorik bir vizyon değil, pratikte kurumsal ve toplumsal dönüşümü teşvik eden bir yol haritası olduğu görülmüştür. Bu kapsamda, öncelikle bilimsel araştırma kapasitesini güçlendirmek ve deprem tehlikesine ilişkin bilgi tabanını genişletmek amacıyla Ulusal Deprem Araştırma Fonu kurulmuş, bu fon aracılığıyla üniversiteler, araştırma enstitüleri ve ilgili kurumlar arasında iş birliği sağlanarak sismoloji, jeoloji, mühendislik ve afet sosyolojisi gibi farklı disiplinlerde çok sayıda proje desteklenmiştir (Macit, 2019). Bilimsel bilgi üretiminin teşvik edilmesi, deprem risk yönetiminin sağlam temellere dayanması açısından kritik öneme sahiptir. Bunun yanı sıra, deprem riskinin mekânsal boyutlarını ortaya koyan Türkiye Deprem Tehlike Haritası hazırlanmış ve bu harita, güncel sismotektonik verilerle desteklenerek ülkenin hangi bölgelerinin ne ölçüde risk altında olduğunu belirlemiştir. Aynı süreçte Sismotektonik Harita ve çoklu tehlike haritaları geliştirilmiş, böylece deprem riskinin diğer afet türleriyle etkileşimi de dikkate alınarak bütüncül bir tehlike değerlendirmesi yapılabilmektedir (Erbaydar, vd., 2019).

Altyapı ve inşaat standartlarının güçlendirilmesi amacıyla, deprem mühendisliği alanında en önemli adımlardan biri olan Türk Deprem Bina Tasarım Kodu yayımlanmış, bu kodla birlikte modern mühendislik prensiplerine dayalı, uluslararası standartlarla uyumlu tasarım ölçütleri belirlenmiştir. Ayrıca yalnızca binalar değil, ulaşım, enerji, iletişim ve su altyapısı gibi kritik sistemler için de teknik tasarım standartları geliştirilmiş ve böylece afetlere dirençli altyapı inşası hedeflenmiştir. Finansal risk yönetimi boyutunda ise Türk Kıta Sahanlığı Sigorta Havuzu (TCIP) kurulmuş, bu sistem ile deprem sonrası ekonomik kayıpların telafisi için zorunlu deprem sigortası uygulaması hayata geçirilmiştir (Ceren, 2023). TCIP, yalnızca

bireysel mülk sahiplerini güvence altına almakla kalmamış, aynı zamanda makro düzeyde ülke ekonomisinin deprem sonrası toparlanma kapasitesini artıran kritik bir finansal mekanizma haline gelmiştir.

Toplumsal farkındalık ve hazırlık kapasitesinin artırılması amacıyla da kapsamlı kamu farkındalık kampanyaları yürütülmüş, eğitim faaliyetleri, medya kampanyaları, tatbikatlar ve sivil toplum projeleri aracılığıyla toplumun farklı kesimlerinde deprem bilinci güçlendirilmiştir. Bu tür faaliyetler, deprem risk yönetiminin yalnızca teknik ve mühendislik boyutuyla sınırlı olmadığını, aynı zamanda toplumsal katılım ve bireysel sorumluluk bilincini geliştirmeyi de içerdiğini ortaya koymaktadır (Tercan, 2018). 2022 yılı itibarıyla yapılan değerlendirmelere göre UDSEP-2023'te öngörülen eylemlerin yaklaşık %58'i gerçekleştirilmiştir. Bu oran, bir yandan önemli bir ilerleme sağlandığını gösterirken, diğer yandan kalan eylemlerin tamamlanması için daha fazla kurumsal kararlılık ve kaynak mobilizasyonunun gerektiğini ortaya koymaktadır.

UDSEP'in stratejik değeri, yalnızca hayata geçirilen faaliyetlerin sayısında değil, aynı zamanda yönetim kapasitesini geliştiren yapısında da görülmektedir. Strateji belgesi, sorumlu kurumlara net zaman çizelgeleri ve ölçülebilir hedefler sunarak, hem uygulamaların izlenebilirliğini sağlamış hem de fon sağlayıcı kurumların bütçe önceliklerini belirlemesine olanak tanımıştır. Böylece farklı kurumların aynı alanda mükerrer çalışmalar yapmasının önüne geçilmiş, kaynakların daha verimli kullanılmasına imkân verilmiştir (Karaman, 2017). Bu yönüyle UDSEP, stratejik planlamanın yalnızca bir vizyon belgesi olmadığını, aynı zamanda kurumsal işleyişin koordinasyonunu sağlayan bir araç olduğunu ortaya koymuştur.

UDSEP-2023 ile TAMP birlikte değerlendirildiğinde, Türkiye'nin afet yönetimi politikasında birbirini tamamlayan iki farklı ancak bütünleşik yaklaşımın öne çıktığı görülmektedir. Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı (UDSEP-2023), öncelikli olarak deprem öncesi risk azaltma politikalarına yoğunlaşmakta; yapı güvenliği standartlarının geliştirilmesi, sismotektonik haritalama faaliyetleri, zorunlu deprem sigortası sistemi aracılığıyla ekonomik risklerin paylaşılması, toplumsal farkındalık programları ve kamuoyu bilgilendirme kampanyaları gibi önleyici mekanizmaları temel almaktadır (UDSEP, 2023). Bu yönüyle UDSEP-2023, riskin kaynağında azaltılmasını hedefleyen stratejik bir yol haritası sunmakta, yani depremlerin meydana gelmesini engelleyemese de olası yıkıcı etkilerinin en aza indirilmesini amaçlamaktadır. Buna karşılık Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP), daha çok afet anı ve sonrasındaki operasyonel süreçlere odaklanmakta, özellikle kaynak yönetimi, koordinasyon, arama-kurtarma faaliyetleri, sağlık

hizmetlerinin sağlanması, barınma, beslenme ve güvenliğin temini gibi kriz anına ilişkin görevlerin düzenlenmesine ağırlık vermektedir (European Commission, 2022). Böylece UDSEP-2023 önleyici stratejilerle toplumsal ve fiziksel kırılganlıkları azaltmayı hedeflerken, TAMP beklenmedik bir afetin gerçekleşmesi durumunda en hızlı, planlı ve etkin müdahaleyi mümkün kılacak operasyonel çerçeveyi ortaya koymaktadır. Bu iki belgenin eş zamanlı işlevselliği, afet yönetiminin yalnızca bir aşamasına odaklanmanın yetersiz olduğunu, tam tersine afet döngüsünün bütünsel olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. Risk azaltma ve hazırlık boyutunu merkeze alan UDSEP-2023 ile müdahale ve iyileştirme süreçlerini düzenleyen TAMP arasındaki entegrasyon, afet yönetiminin başarısı için kritik önemdedir. Eğer risk azaltma politikaları yeterince güçlü bir şekilde uygulanmazsa, afet anında TAMP’ın öngördüğü müdahale kapasitesi zorlanacak, kaynaklar yetersiz kalacak ve müdahale süreçleri kesintiye uğrayacaktır (Türkiye Country Report, 2024). Aynı şekilde, afet sonrası müdahalede yaşanan aksaklıklar, risk azaltma çabalarının uzun vadeli etkilerini gölgeleyecek, toplumda güven kaybına neden olmaktadır. Bu nedenle UDSEP-2023 ve TAMP’ın birbirini besleyen bir döngü içerisinde çalışması, afet yönetiminin sürdürülebilirliğini ve etkinliğini artıran temel faktörlerden biridir. Burada özellikle dikey entegrasyon kavramı ön plana çıkmaktadır. UDSEP-2023’ün öngördüğü yapısal dönüşümler, teknik standartlar ve toplumsal farkındalık kampanyaları ile TAMP’ın sahadaki uygulamalara dayalı operasyonel düzenlemeleri arasında güçlü bir bağ kurulması gerekmektedir. Stratejik düzeyde alınan kararların ve geliştirilen politikaların, uygulama aşamasında koordineli bir biçimde hayata geçirilmesi; kurumsal aktörler, yerel yönetimler, sivil toplum ve özel sektör arasındaki iş birliğinin kesintisiz şekilde sürdürülmesi zorunludur. Aksi takdirde stratejik belgelerde öngörülen hedefler, sahada karşılık bulmayacak ve afet yönetiminde parçalı bir yapı ortaya çıkacaktır. Dolayısıyla Türkiye’de afet yönetiminin başarısı, yalnızca ayrı ayrı belgelerin içeriklerine değil, bu belgeler arasındaki eşgüdümün niteliğine ve sürekliliğine bağlıdır.

5.3. Türkiye Afet Risk Azaltma Planı (TARAP)

Türkiye Afet Risk Azaltma Planı (TARAP), afet yönetiminin yalnızca müdahale boyutuyla sınırlı olmadığını; afet öncesinde risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi ve azaltılması süreçlerinin de sistemin ayrılmaz bir parçası olduğunu ortaya koyan kapsamlı bir politika belgesidir (TARAP, 2018). 2022–2030 dönemini kapsayan bu ulusal plan, Türkiye’nin jeolojik, coğrafi ve iklimsel koşulları nedeniyle karşı karşıya olduğu çok boyutlu afet risklerini bütüncül bir çerçevede ele almakta, afetlerin yalnızca fiziksel değil aynı zamanda sosyal, ekonomik, çevresel ve psikolojik etkilerini de dikkate

almaktadır. Bu yönüyle TARAP, sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle doğrudan ilişkili olup, afetlerin yol açtığı kayıpların yalnızca can ve mal kayıplarıyla sınırlı olmadığını, aynı zamanda toplumun yaşam kalitesini, refah düzeyini ve sosyal uyumunu tehdit eden sonuçlar doğurduğunu vurgulamaktadır (Şahin, 2019). Planın temel amacı, güvenli, dirençli ve sürdürülebilir yaşam alanları oluşturmak, afetlerin yıkıcı etkilerini önceden alınacak tedbirlerle en aza indirmek ve risk azaltma anlayışını ulusal kalkınma politikalarının ayrılmaz bir parçası haline getirmektir.

TARAP'ın ortaya koyduğu vizyon, risk azaltma faaliyetlerini yalnızca teknik birer mühendislik uygulaması olarak görmeyip, aynı zamanda toplumsal bilinçlenme, psikososyal dayanıklılık ve yönetim süreçleriyle bütünleştirmesidir. Bu bağlamda plan, ulusal düzeyde afet risk azaltma stratejilerinin belirlenmesini öngörmekte, merkezi yönetim, yerel idareler, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve bireyler arasında görev paylaşımı yaparak geniş tabanlı bir sahiplenmeyi hedeflemektedir (Çoban, 2019). Özellikle afet öncesi dönemde risklerin doğru şekilde belirlenmesi ve değerlendirilmesi, müdahale ve iyileştirme süreçlerinin etkinliğini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle TARAP, afet yönetiminin yalnızca kriz anına odaklanmaması, aynı zamanda uzun vadeli risk azaltma politikalarıyla desteklenmesi gerektiğini güçlü biçimde vurgulamaktadır.

Planın öngördüğü stratejik öncelikler arasında, risklerin bilimsel yöntemlerle belirlenmesi, afet risk haritalarının hazırlanması, yapı stokunun depreme dayanıklılığının artırılması, iklim değişikliği kaynaklı afetlere karşı uyum politikalarının geliştirilmesi, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması ve toplumda afet farkındalığının artırılması gibi unsurlar yer almaktadır. Bu öncelikler, hem teknik hem de sosyo-politik boyutlarıyla risk azaltma çalışmalarının çok disiplinli bir anlayışla yürütülmesini gerekli kılmaktadır (Kurada, vd., 2023). Ayrıca TARAP, kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektörün kaynaklarını etkin kullanmasını, sivil toplumun karar alma süreçlerine katılımını ve bireylerin kendi güvenliklerini sağlama yönünde bilinçlendirilmesini öngörerek, risk azaltma süreçlerini geniş bir paydaş ağının katkısıyla şekillendirmektedir.

Planın ilk önceliği olan afet risklerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, risk yönetiminin temel taşıdır (Ceren, 2023). Zira hangi risklerin mevcut olduğunu, bu risklerin hangi tehlikelerden kaynaklandığını, hangi zafiyetlerle birleştiğinde toplumsal düzeyde nasıl yıkıcı sonuçlar doğurabileceğini doğru biçimde ortaya koymadan etkin bir afet yönetiminden söz edilemez. Bu bağlamda risk analizlerinin yalnızca teknik uzmanlıkla sınırlı olmayıp, sosyoekonomik, çevresel ve kültürel boyutlarıyla bütüncül bir yaklaşım

içinde yürütülmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Bozkurt ve Çiçekdağı, 2022). Türkiye’nin farklı bölgelerinde değişen deprem, sel, heyelan, kuraklık veya teknolojik kazalar gibi risklerin farklı doğalara sahip olması, risk belirleme sürecinin yerelleştirilmiş ve ayrıntılı bir şekilde yürütülmesini zorunlu kılmaktadır.

İkinci öncelik olan afet risk yönetiminin yönetişiminin güçlendirilmesi, afet yönetiminin yalnızca kurumsal kapasite ve teknik düzenlemelerle sınırlı kalamayacağını, aynı zamanda güçlü bir yönetim mekanizmasına dayandırılması gerektiğini göstermektedir. Burada “yönetişim” kavramı, merkezi otoritelerden yerel yönetimlere, özel sektörden sivil toplum kuruluşlarına kadar çok geniş bir paydaş ağını kapsamakta; karar alma, kaynak kullanımı ve uygulama süreçlerinde kapsayıcı, şeffaf ve hesap verebilir bir yapıyı zorunlu kılmaktadır (Usta, 2019). Türkiye’de afet yönetiminin geçmişten bugüne daha merkeziyetçi bir yapıya sahip olduğu dikkate alındığında, TARAP’ın bu önceliği, ulusal düzeyde kurumsal kapasiteyi artırırken yerel aktörlerin, toplulukların ve sivil toplumun sürece etkin katılımını sağlayacak daha demokratik bir yaklaşımın geliştirilmesine işaret etmektedir (Darbaş, 2024).

Üçüncü öncelik olan direnç oluşturmak için risk azaltma faaliyetlerine yatırım yapılması, yalnızca fiziksel altyapıların güçlendirilmesiyle sınırlı olmayıp, toplumsal ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik yatırımları da kapsamaktadır. Bu bağlamda afet dirençliliği, sağlam yapı stokundan erken uyarı sistemlerine, ekonomik sigorta mekanizmalarından afet eğitimi ve farkındalık çalışmalarına kadar çok boyutlu bir yatırım alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlayış, afetlerin yalnızca doğal birer olay olmadığını; kırılgan toplumsal ve fiziksel yapılara çarptığında felakete dönüştüğünü kabul eden modern risk azaltma paradigmasıyla da uyumludur (Koçkan, 2015). Türkiye’de özellikle deprem riski bağlamında yapı stokunun dönüştürülmesi, kentsel planlamanın afete duyarlı hale getirilmesi ve sigorta sistemlerinin güçlendirilmesi bu yatırımların somut örnekleridir.

Dördüncü öncelik ise afet sonrası hazırlık, iyileşme ve yeniden inşa süreçlerinde “daha iyi ve güvenli yeniden inşa (build back better)” yaklaşımının benimsenmesidir. Bu ilke, yalnızca yıkılanın yerine aynı koşullarda yenisini yapmak değil, afetin ortaya çıkardığı kırılganlıkları dikkate alarak daha güvenli, dayanıklı ve sürdürülebilir toplumsal ve fiziksel çevreler inşa etmek anlamına gelmektedir. Kahramanmaraş depremleri sonrasında yaşanan deneyimler de göstermiştir ki, yeniden inşa süreçleri yalnızca fiziksel barınma ihtiyacını karşılamaya odaklanmamalı; sosyal bağların güçlendirilmesi, psikososyal destek mekanizmalarının sağlanması,

ekonomik hayatın canlandırılması ve çevresel sürdürülebilirliğin gözetilmesi gibi çok boyutlu hedefleri de içermelidir (Genç, 2007).

TARAP'ın bir diğer önemli yönü, 81 ilin her biri için hazırlanmış İl Afet Risk Azaltma Planları (İRAP) üzerine inşa edilmiş olmasıdır. Bu yaklaşım, risk azaltma stratejilerinin ulusal düzeyde tek tip bir planlama ile değil, yerelin özgün koşullarına dayalı analizlerle şekillendirilmesini sağlamaktadır. Her ilde tehlikeler, zafiyetler ve kapasite analizleri yapılmış; bu analizler sonucunda bölgesel öncelikler belirlenmiş ve uygulanabilir risk azaltma faaliyetleri tasarlanmıştır (Soyluk ve Köse, 2024). Böylece ulusal plan, yalnızca yukarıdan aşağıya dayatılan bir belge olmaktan çıkarak, yerel düzeyde elde edilen bulgulara ve ihtiyaçlara dayalı olarak inşa edilmiştir. Bu yaklaşım, Türkiye'nin afet yönetimi politikalarının sahadaki gerçeklerle uyumlu olmasını, aynı zamanda toplumsal sahiplenmenin artmasını sağlamaktadır.

Ulusal düzeyde TARAP'ın, TAMP ve UDSEP gibi diğer strateji belgeleriyle birlikte bütüncül bir afet yönetim sistemi oluşturduğu söylenebilir. UDSEP-2023 deprem risklerini azaltmaya yönelik teknik ve yapısal önlemleri; TAMP, afet anındaki müdahale ve koordinasyon süreçlerini; TARAP ise risk azaltma faaliyetlerini merkeze alarak afet öncesi hazırlık aşamasını güçlendirmektedir. Böylece bu belgeler arasındaki dikey ve yatay entegrasyon, afet yönetiminin yalnızca kriz anına tepki veren değil, afetin tüm döngüsünü kapsayan proaktif ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasını sağlamaktadır (Gerdan, 2019). Sonuç olarak, TARAP'ın stratejik öncelikleri Sendai Çerçevesi ile büyük ölçüde örtüşmekte, Türkiye'nin ulusal düzeyde küresel afet risk azaltma hedefleriyle uyumlu hareket ettiğini ortaya koymaktadır.

6. Türkiye'de Afet Müdahale Stratejilerinin Değerlendirilmesi

Türkiye'de afet müdahale stratejilerinin değerlendirilmesinde kurumsal yapının güçlü yönleri ele alındığında, öncelikle bütünlük yönetim yaklaşımının sağladığı dönüşüm dikkat çekmektedir. 2009 yılında AFAD'ın kurulması ve 2014 yılında TAMP'ın yürürlüğe girmesiyle birlikte Türkiye, uzun yıllar boyunca kriz odaklı, parçalı ve dağınık bir yapıya sahip olan afet yönetiminden uzaklaşarak risk yönetimini merkeze alan bütünlük bir sisteme geçmiştir (Yurtlu, vd., (2024)). Bu yeni sistem, afetlerin yalnızca ortaya çıktığı anda müdahaleyi değil, öncesinde risklerin azaltılmasını ve sonrasında iyileştirme süreçlerinin bütünsel olarak ele alınmasını öngören bir anlayışı temsil etmektedir. TAMP, ulusal, bölgesel ve yerel düzeydeki planları birleştirerek dikey entegrasyonu sağlamakta, yani merkezi yönetimden

yerel otoritelere kadar tüm düzeyler arasında kesintisiz bir koordinasyon mekanizması kurmaktadır (Erkal ve Değerliyurt, 2009). Bununla birlikte plan, farklı olay türlerine göre hizmet gruplarını tanımlayarak yatay entegrasyonu da mümkün kılmakta, yani farklı kurumlar ve sektörler arasında eşgüdüm sağlayarak afet yönetimini tek boyutlu bir müdahale süreci olmaktan çıkarıp çok aktörlü, çok katmanlı bir yönetim pratiğine dönüştürmektedir. Bu durum, uluslararası afet yönetimi literatüründe de öne çıkan çok seviyeli yönetim ve ağ temelli iş birliği anlayışıyla uyumlu olup, Türkiye’nin afet yönetiminde modern yaklaşımları benimseme kapasitesini ortaya koymaktadır (Genç, 2007).

TAMP’ın en önemli güçlü yönlerinden bir diğeri ise modüler ve esnek yapısıdır. Geleneksel kriz yönetiminde genellikle tek tip ve merkeziyetçi planlamalar öne çıkarken, TAMP farklı afet türleri ve büyüklüklerine göre devreye girecek hizmet gruplarını tanımlayan modüler bir organizasyon yapısı kurmuştur. Bu yapı sayesinde plan, küçük ölçekli bir su baskınından büyük ölçekli bir depreme, bölgesel bir heyelandan ulusal düzeyde etkili bir salgın hastalık krizine kadar her ölçekte uygulanabilmektedir (Özlier, 2021). Böylelikle TAMP, tek senaryoya dayalı statik bir müdahale belgesi olmaktan çıkarak, değişen koşullara hızla uyum sağlayabilen, farklı tür ve büyüklükteki tehlikeler karşısında ölçeklenebilir bir sistem haline gelmiştir. Esneklik, afet yönetiminin doğasında bulunan belirsizliklerin yönetilmesini de kolaylaştırmaktadır; çünkü afetlerin zamanı, yeri, şiddeti ve etkileri önceden kesin olarak bilinemediğinden, planların değişen koşullara hızla adapte olabilmesi kritik bir başarı ölçütüdür (Doğan, 2025). Bu bağlamda TAMP, ICS (Incident Command System) ve NIMS (National Incident Management System) gibi uluslararası örneklerde görülen esneklik ve modülerlik ilkelerini kendi ulusal bağlamına uyarlayarak önemli bir kurumsal kapasite geliştirmiştir.

Kurumsal yapının güçlü yönlerinden bir diğeri ise görev, yetki ve sorumlulukların açık biçimde tanımlanması oluşturmaktadır. TAMP, hizmet grupları için ana ve destek çözüm ortaklarını belirlemiş, hangi kurumun hangi aşamada ne tür bir sorumluluk üstleneceğini ayrıntılı bir şekilde ortaya koymuştur. Bu netlik, afet anında yaşanabilecek en büyük sorunlardan biri olan belirsizliği ve yetki karmaşasını önlemekte, müdahale süreçlerinin hızını ve etkinliğini artırmaktadır (Balamir, 2007). Açık görev tanımları, aynı zamanda kurumlar arası çatışmayı, kaynak israfını ve koordinasyonsuzluğu engellemekte, böylece afet anında zamanın en verimli şekilde kullanılmasına imkân tanımaktadır. Bu özellik, uluslararası afet yönetimi modellerinde özellikle vurgulanan “birlikte çalışabilirlik” (interoperability) ilkesinin de somut bir yansımasıdır. Birlikte çalışabilirlik, farklı kurumların ortak bir

terminoloji, benzer prosedürler ve uyumlu iletişim kanalları üzerinden hareket etmesini ifade eder. Türkiye’de TAMP’ın bu ilkeyi benimsemiş olması, hem ulusal hem de uluslararası ölçekte çok aktörlü müdahale süreçlerinde etkinliği artıran bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Mert ve Doğan, 2024).

Türkiye’de afet yönetimi stratejilerinin değerlendirilmesinde öne çıkan güçlü yönlerden biri de planlama ve eğitim süreçlerine verilen sistematik önemdir. TAMP’ın hazırlanma süreci yalnızca bir metin oluşturma faaliyeti olarak değil, kapsamlı bir organizasyon ve kapasite geliştirme süreci olarak tasarlanmıştır. Plan hazırlama sürecinin ayrıntılı olarak tanımlanması, hizmet gruplarının hangi kapasiteye sahip olduğunun önceden belirlenmesini sağlayarak afet anında kaynakların hızlı ve etkin biçimde seferber edilmesine imkân tanımaktadır (Usta, vd., (2025)). Bu noktada hizmet gruplarının ayrıntılı kaynak envanterinin çıkarılması, hangi kurumun hangi ekipmana, personele veya lojistik kapasiteye sahip olduğunu önceden ortaya koymakta ve olası çakışmaların ya da boşlukların önüne geçmektedir. Özellikle “0. dakika planlaması” anlayışı, afet anında ilk dakikaların kritik öneme sahip olduğu gerçeğinden hareketle, afet meydana gelir gelmez hangi kurumların devreye gireceğini, hangi prosedürlerin uygulanacağını ve hangi iletişim kanallarının kullanılacağını belirleyen bir yaklaşımı ifade etmektedir (Kadioğlu, 2008). Bu sayede afet anında yaşanabilecek belirsizlikler ve koordinasyonsuzluk asgari düzeye indirgenmektedir. Ayrıca tatbikatların zorunlu kılınması, yalnızca teorik planların kağıt üzerinde kalmamasını, aynı zamanda uygulamada test edilmesini ve eksikliklerin giderilmesini mümkün kılmaktadır. Tatbikatlar, kurumların birbirleriyle uyum içinde çalışabilme becerisini geliştirdiği gibi, toplumun afet bilincini pekiştiren eğitimsel süreçler de işlevi görmektedir. Bu nedenle planlama ve eğitim vurgusu, Türkiye’nin afet müdahale kapasitesinin yalnızca teknik değil, aynı zamanda kurumsal ve toplumsal boyutlarını da güçlendiren bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Erenel ve Caymaz, 2020). Diğer yandan Türkiye’de afet yönetimi anlayışının güçlü yönlerinden birini de risk azaltma ile müdahale süreçleri arasındaki bütünlüğün sağlanması oluşturmaktadır.

TAMP her ne kadar ağırlıklı olarak afet anındaki müdahale süreçlerini düzenlese de, UDSEP-2023 ve TARAP gibi risk azaltmaya yönelik stratejik belgelerle kurduğu entegrasyon, afet yönetiminin yalnızca kriz anına odaklanmadığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda UDSEP-2023 kapsamında geliştirilen deprem tehlike haritaları, yapı yönetmelikleri ve sigorta sistemleri, afet öncesinde toplumsal ve fiziksel kırılganlıkları azaltarak müdahale süreçlerinin daha etkili yürütülmesine katkıda bulunmaktadır. Benzer şekilde Türkiye Afet Risk Azaltma Planı (TARAP), risklerin belirlenmesi, önceliklendirilmesi ve bu risklere karşı yönetişimin

güçlendirilmesini hedefleyerek TAMP’ın sahadaki müdahale etkinliğini doğrudan desteklemektedir. Yani TAMP afetin ortaya çıkması durumunda kurumların nasıl organize olacağını ve hangi kaynakların nasıl kullanılacağını düzenlerken, UDSEP ve TARAP bu sürecin öncesinde risklerin minimize edilmesini ve müdahaleyi kolaylaştıracak bir zemin hazırlanmasını sağlamaktadır (TAMP, 2013). Böylelikle risk azaltma stratejileri ile müdahale planlaması arasında kurulan bu bütünlük, afet yönetimini yalnızca reaksiyoner bir süreç olmaktan çıkarıp proaktif bir çerçeveye dönüştürmektedir.

Türkiye’de afet müdahale stratejilerinin değerlendirilmesinde güçlü yönlerin yanı sıra önemli zorluklar ve eleştirilere de dikkat çekilmesi gerekmektedir. Bunların başında, afet yönetiminin merkeziyetçi yapısı ile koordinasyon sorunları gelmektedir. AFAD’ın merkezi bir kurum olarak tasarlanmış olması, afet anında hızlı karar verme, kaynakları ülke genelinde mobilize etme ve ulusal ölçekte standartlaştırılmış uygulamalar geliştirme açısından önemli avantajlar sağlamaktadır (Şahin, 2020). Ancak bu yapı, aynı zamanda yerel ihtiyaçlara duyarlılık, yerel yönetimlerin ve sivil toplum kuruluşlarının kapasitelerinin etkin kullanımı gibi konularda belirli sınırlılıklar da yaratmaktadır. Büyük ölçekli afetlerde, özellikle farklı bölgelerin eş zamanlı olarak etkilendiği durumlarda, yalnızca merkezi komuta zinciri üzerinden hareket edilmesi zaman zaman esnekliği sınırlamakta ve sahadaki aktörlerin inisiyatif almasını zorlaştırmaktadır. Yerel yönetimlerin kendi coğrafi, demografik ve sosyoekonomik koşullarını en iyi bilen aktörler olmaları, afet planlarının hazırlanması ve uygulanmasında onların katılımının zorunlu olduğunu göstermektedir. Ancak mevcut sistemde yerel planların hazırlanması ve güncellenmesi çoğu zaman merkezi kurumların talimatlarıyla yürütülmekte, bu da yerelin bilgi ve deneyiminin yeterince kullanılmaması sonucunu doğurabilmektedir. Bu nedenle literatürde de sıkça vurgulandığı üzere, afet yönetiminin başarısı yalnızca merkezi kapasiteye değil, aynı zamanda yerel aktörlerin sürece ne kadar aktif ve etkin biçimde katılabildiğine bağlıdır. Bir diğer önemli sorun alanı, TAMP’ta tanımlanan hizmet gruplarının kapasite farklılıklarıdır (Şahin; 2020; Durmuş ve Ekşi, 2021; Koç, 2024).

Plan çerçevesinde 28 hizmet grubunun her birinin afet anında etkin biçimde devreye girmesi öngörülmektedir. Ancak bu hizmet gruplarının etkinliğinin yalnızca hukuki veya kurumsal düzenlemelerle değil, aynı zamanda somut kaynaklara, donanım, teknik bilgiye ve insan gücüne bağlı olduğu açıktır. Sağlık, güvenlik veya barınma gibi bazı hizmet grupları görece daha köklü kurumsal yapılara ve tecrübeye sahipken; KBRN (Kimyasal, Biyolojik, Radyolojik ve Nükleer Tehditler), siber saldırı veya zarar tespit gibi daha teknik uzmanlık gerektiren alanlarda kapasite eksiklikleri belirginleşmektedir

(Uçar, 2024). Bu grupların çoğu zaman yeterli personel sayısına sahip olmaması, teknik altyapılarının yetersizliği ve eğitim düzeylerinin homojen olmaması, afet anında hizmetler arasında dengesiz bir etkinlik düzeyi ortaya çıkarmaktadır. Örneğin KBRN hizmet grubunun etkin çalışabilmesi için ileri düzey laboratuvar altyapısı, uzman personel ve sürekli güncellenen operasyon prosedürleri gerekirken; mevcut durumda bu kapasitenin sınırlı olması müdahale etkinliğini düşürebilmektedir. Bu noktada planın başarısının sürekliliği, yalnızca mevcut kurumsal çerçevelerin korunmasına değil, aynı zamanda bu hizmet gruplarının kapasitesinin sürekli güçlendirilmesine bağlıdır (Aydın, 2014). Düzenli tatbikatların yapılması, standart operasyon prosedürlerinin (SOP) güncel tutulması ve hizmet gruplarına yönelik teknik eğitimlerin artırılması kritik öneme sahiptir. Tatbikatların özellikle farklı hizmet gruplarını bir araya getiren senaryolar üzerinden gerçekleştirilmesi, kurumlar arası koordinasyonu güçlendirdiği gibi, hangi grupların hangi alanlarda zayıf olduğunu da ortaya çıkarmaktadır. Bu sayede eksikliklerin tespit edilmesi ve kapasite geliştirme programlarının buna göre tasarlanması mümkün olmaktadır (Düşünsel, 2019).

Afet yönetimi stratejilerinin etkinliği yalnızca kurumsal kapasite ve hukuki çerçevelerle sınırlı olmayıp, aynı zamanda bilgi yönetimi, iletişim, katılım ve şeffaflık gibi yönetişimsel boyutlara da sıkı sıkıya bağlıdır (Altınkesen, 2025). Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP) kapsamında tamamlayıcı prensipler arasında yer alan bilgi yönetimi ve iletişim, afet anında doğru, hızlı ve güvenilir bilgi akışının sağlanmasını hedeflese de özellikle büyük ölçekli afetlerde bu hedefin her zaman yeterince karşılanamadığı görülmektedir. 2023 Kahramanmaraş depremleri bu bağlamda çarpıcı bir örnek teşkil etmiş, geniş bir coğrafyayı etkileyen bu felakette bilgi kirliliği, çelişkili açıklamalar, sosyal medya üzerinden yayılan doğrulanmamış haberler ve resmi kurumlar arasındaki koordinasyon eksiklikleri, afet iletişiminde yaşanan kırılganlıkları gözler önüne sermiştir (Akgül, 2024). Afet anında yalnızca teknik müdahale değil, aynı zamanda kamuoyunun doğru bilgilendirilmesi ve güvenin tesis edilmesi de kritik öneme sahiptir.

Bilgi kirliliği, afet mağdurlarının davranışlarını olumsuz etkileyebildiği gibi, yardım organizasyonlarının yönlendirilmesinde de ciddi aksamalara yol açabilmektedir. Bu nedenle afet iletişimi stratejilerinin yalnızca kriz anında değil, afet öncesinde hazırlık aşamasında da planlanması, kurumların ortak terminoloji ve koordineli mesajlar kullanması, veri paylaşımında şeffaf ve hızlı mekanizmaların kurulması kaçınılmazdır (Cuadra, vd., 2025). Özellikle erken uyarı sistemlerinden elde edilen bilgilerin kamuoyuna zamanında aktarılması, hem risk azaltma aşamasında hem de afet sonrası panik duygusunun kontrol altına alınmasında belirleyici olmaktadır. Bu noktada

uluslararası literatürde öne çıkan en iyi uygulamalar, afet iletişiminin yalnızca merkezi bir otorite tarafından yürütülmemesi, aynı zamanda yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları ve medya organlarının sürece etkin biçimde dâhil edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Das, 2024). Katılımcı ve çok kanallı iletişim, hem bilginin doğruluğunu teyit etmeyi kolaylaştırmakta hem de toplumun farklı kesimlerine erişimi mümkün kılmaktadır. Ancak Türkiye’de uygulamada TAMP ve benzeri ulusal planlarda öngörülen paydaş katılımı çoğu zaman sınırlı kalmakta, karar alma süreçlerinde sivil toplumun ve yerel toplulukların etkili bir rol üstlenemedikleri görülmektedir. Bu durum planların sahadaki ihtiyaçlara tam olarak uyum göstermemesine, ayrıca toplumda afet planlarının sahiplenilme düzeyinin zayıf kalmasına yol açmaktadır (Chirwa, 2023).

Katılım eksikliği yalnızca planlama aşamasında değil, afet sonrasında yürütülen iyileştirme ve yeniden inşa süreçlerinde de sorun teşkil etmekte, yerel halkın öncelikleri ve talepleri yeterince dikkate alınmadığında yeniden yapılanmanın sürdürülebilirliği tehlikeye girmektedir. Dolayısıyla afet yönetiminde şeffaflık ve katılım yalnızca normatif değerler değil, aynı zamanda stratejik bir gerekliliktir (Mahmodi, vd., 2025). Karar alma süreçlerinin şeffaf yürütülmesi, hangi kaynakların nerede kullanıldığına dair bilginin toplumla paylaşılması, hem toplumsal güveni pekiştirmekte hem de olası spekülasyonların önüne geçmektedir. Sivil toplumun, meslek odalarının, gönüllü kuruluşların ve yerel toplulukların sürece katılımı ise planların uygulanabilirliğini artırmakta ve toplumun kendi güvenlik ve direnç kapasitesini geliştirmesine olanak tanımaktadır. Uluslararası yaklaşımlar, “toplum temelli afet yönetimi” modellerini öne çıkararak risklerin azaltılması ve müdahale stratejilerinin yerel düzeyde sahiplenilmesini teşvik etmektedir (Grabmaier, vd., 2025). Türkiye’de de benzer bir yaklaşımın benimsenmesi, TAMP’ın teorik düzeyde kapsayıcı olan yapısını sahada daha etkin ve sürdürülebilir hale getirecektir.

Kaynakça

- Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD). (2025a). *Sivil savunma mevzuatı (5902, 7126 vb.)*.
- Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD). (2025b). *Açıklamalı afet yönetimi terimleri sözlüğü*. <https://www.afad.gov.tr/aciklamali-afet-yonetimi-terimleri-sozlugu>
- Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD). (2025c). *BM Afet Risklerinin Azaltılması Küresel Platformu'nda Türkiye üst düzeyde temsil edildi*. <https://www.afad.gov.tr/tr/38193/BM-Afet-Risklerinin-Azaltilmasi-Kuresel-Platformu-nda-Turkiye-Ust-Duzeyde-Temsil-Edildi>
- Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı. (2011). *Ulusal deprem stratejisi ve eylem planı 2012–2023*. Resmi Gazete, (28029).
- Akay, A. (2011). Türkiye’de afet politikaları. F. Kartal (Ed.), *Türkiye’de kamu yönetimi ve kamu politikaları* (ss. 435–472). TODAİE Yayınları.
- Akdaş, G. (2021). *Bütünleşik afet yönetimi gelişim sürecinde Türkiye’de güvenli konut* (Yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Akgül, S. K. (2024). Afet iletişim ekolojisi penceresinden afet gazeteciliği: 06 Şubat 2023 Kahramanmaraş depremleri. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 15(1-Deprem Özel Sayısı), 485–514.
- Alomaliye. (2022, Eylül 15). *Türkiye Afet Müdahale Planı’nın yürürlüğe konulması ve güncellemeleri*. <https://www.alomaliye.com>
- Altınkesen, Ö. (2025). Afet yönetiminde kamu kurumlarının rolü ve kapasitesi. *IKSAD Journal*, 9(136), 136–153.
- Ardaya, A. B., Evers, M., & Ribbe, L. (2019). Participatory approaches for disaster risk governance? Exploring participatory mechanisms and mapping to close the communication gap between population living in flood risk areas and authorities in Nova Friburgo Municipality, RJ, Brazil. *Land Use Policy*, 88, 104103.
- Artun, A. A., Kuru, A., Şakacı, B. K., Babaoğlu, C., Sipahi, E. B., Karasoy, H. A., ... & Erol, Z. (2020). *Farklı boyutlarıyla afet yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Aydiner, T. (2014). *Doğal afet yönetişimi: Türkiye’de doğal afet yönetimi uygulamalarının tarihsel bağlamda değerlendirilmesi* (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi.
- Balamir, M. (2007). Afet politikası, risk ve planlama. *TMMOB Afet Sempozyumu Bildiriler Kitabı* (ss. 1–12). Ankara.
- Bilici, G. (2024). *Afetle mücadelede kriz yönetimi*. Eğitim Yayınevi.
- Bozkurt, Ö., & Çiçekdağı, H. İ. (2022). İl afet risk azaltma planları (İRAP) sonrası yapılacak risk azaltma yatırımlarında Best-Worst metodu (BWM) ile kriter önceliklendirme. *Afet ve Risk Dergisi*, 5(1), 109-121.

- Büyükkaracıgan, N. (2016). Türkiye’de yerel yönetimlerde kriz ve afet yönetim çalışmalarının mevzuat açısından değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (12), 195–219.
- Caymaz, E. (2024). Afet risk yönetiminde paydaş ilişkileri yönetimi: Birleşmiş Milletler örneği. *TYB Akademi Dil Edebiyat & Sosyal Bilimler Dergisi*, (40).
- Ceren, A. (2023). Türkiye’de afet yönetimi ve afetlerde teknoloji kullanımının önemi. *R&S-Research Studies Anatolia Journal*, 6(1), 78–106.
- Chirwa, J. A. (2023). The challenge of doing participatory communication in disaster risk reduction in Malawi. *Global Media Journal*, 21, 63.
- Cuadra, J. M., & Cotoron, V. N. (2025). Addressing false information through local capacity building in community-based disaster risk management. *Jambá: Journal of Disaster Risk Studies*, 17(1), a1836.
- Çakır, H. K., & Çay, R. D. (2022). Türkiye’deki afet yönetim sisteminin değerlendirilmesi. *International Asian Congress On Contemporary Sciences*.
- Çebi, E., & Çöl, M. (2023). *Acil durumlar ve afetlerde halk sağlığı hizmetleri*. Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Halk Sağlığı Anabilim Dalı, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Yayınları.
- Çoban, H. (2019). Afet sonrası iyileştirme planı hazırlanması. *Resilience*, 3(2), 239–246.
- Darbaş, G. (2024). Dünya ve Türkiye’de afet risk azaltma çalışmaları ve bu çalışmalarda kadınların yeri. *Mavi Gezegen*, 32, 13–24.
- Das, D. K. (2024). Exploring an ICT-Enabled participative smart city governance system: an Indian context. *International Journal of Urban Sustainable Development*, 16(1), 440–458.
- Doğan, B. (2025). Afet yönetiminde kamu politikası süreci: Türkiye örneği. *Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 62–82.
- Durmuş, S., & Ekşi, A. (2021). Türkiye Afet Müdahale Planında kurumsal etkileşimin ağ-bağ analizi ile değerlendirilmesi. *Hukuk ve Otorite Dergisi*, 6(3), 307–322.
- Durukal, E., Erdik, M., Sungay, B., Türkmen, Z., & Harmandar, E. (2008). Yapısal olmayan deprem risklerinin azaltılması. M. Kadioğlu & E. Özdamar (Ed.), *Afet zararlarını azaltmanın temel ilkeleri* (ss. 157–174). JICA Türkiye Ofisi Yayınları.
- Düşünsel, K. S. (2019). *Türkiye’de itfaiye hizmetlerinin örgütlenmesine ilişkin bir araştırma: İstanbul örneği* (Yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi.
- Erbaydar, N. P., İnal, E., & Kaya, E. (2019). Afet mevzuatının toplumsal cinsiyet açısından incelenmesi. *Paradigma*.
- Erenel, F., & Caymaz, E. (2020). *Acil durum ve afet yönetimine güncel bir bakış*. Nobel Akademik Yayıncılık.

- Erkal, T., & Değerliyurt, M. (2009). Türkiye’de afet yönetimi. *Doğu Coğrafya Dergisi*, 14(22), 147–164.
- Ersöz, K. (2023). 7269 sayılı Umumi Hayata Müessir Afetler Dolayısıyla Alınacak Tedbirlerle Yapılacak Yardımlara Dair Kanun’un ve bu kanun kapsamındaki hak sahipliği kurumunun Türk idare hukuku bakımından değerlendirilmesi. *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 14(2), 486–499.
- European Commission. (2022). *Türkiye — National disaster management system*. EC Civil Protection.
- Federal Emergency Management Agency (FEMA). (2010). *Developing and maintaining emergency operations plans (CPG 101 Version 2.0)*.
- Genç, F. N. (2007). Türkiye’de doğal afetler ve doğal afetlerde risk yönetimi. *Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 9(5), 201–226.
- Genç, F. N. (2021). *Afet yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gerdan, S. (2019). Yerel yönetimlerde afet zararlarının azaltılması çalışmalarına genel bir bakış. *The Journal of Social Science*, 3(5), 267–276.
- Gönen, Ö. F. (2023). *Ulusal medikal kurtarma ekibinin (UMKE) afet ve acil durumlarda özel gereksinimli bireylere müdahale sürecinin belirlenmesi* (Yüksek lisans tezi), Anadolu Üniversitesi.
- Grabmaier, I., Bittner, S., Kainz, S., Barrado, C., Bagiyan, V., Bakunts, S., & Zamora, D. (2025). Enhancing community participation in Disaster Risk Management: Recommendations for an inclusive approach. *Open Research Europe*, 5(50), 50.
- Graveline, M. H. (2022). Disaster risk resilience: Conceptual evolution, key issues. *Journal of Risk Research*.
- ICC Safe. (2022). *Understanding the four phases of emergency management*.
- İnal, E., & Erbaydar, N. P. (2016). 2012–2023 Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı’nın toplumsal cinsiyet bakış açısı ile incelenmesi. *Fe Dergi*, 8(1), 33–49.
- İrdem, İ., & Mert, E. (2023). Deprem, dirençli kent ve acil afet yönetimi: Türkiye örneği. *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 4(2), 241–276.
- Jayasekara, R., Siriwardana, C., Amaratunga, D., & Haigh, R. (2022). Evaluating the network of stakeholders in Multi-Hazard Early Warning Systems for multiple hazards amidst biological outbreaks: Sri Lanka as a case in point. *Progress in disaster science*, 14, 100228.
- Jones, E., Dougherty, K., & Brown, P. (2022). ‘Building back better’in the context of multi-hazards in the Caribbean. *Disasters*, 46, S151–S165.
- Kadioğlu, M. (2008). Modern, bütünleşik afet yönetiminin temel ilkeleri. M. Kadioğlu & E. Özdamar (Ed.), *Afet zararlarını azaltmanın temel ilkeleri* (ss. 1–20). JICA Türkiye Ofisi Yayınları.

- Kadioğlu, M. (2011). *Afet yönetimi: Beklenilmeyeni beklemek, en kötüsünü yönetmek* (Yayın No: 65). T.C. Marmara Belediyeler Birliği Yayınları.
- Kahraman, A., et al. (2021). Afet döngüsü içinde zarar azaltma, hazırlık, müdahale ve iyileştirme süreçleri. In *Afetlerde kadın ve çocuk sağlığı*. İKSAD Yayınevi.
- Kahraman, S., Polat, E., & Korkmazıyürek, B. (2021). Afet yönetim döngüsündeki ana terimler. *Avrasya Terim Dergisi*, 9(3), 7–14.
- Karaman, Z. T. (2017). Afet yönetimine giriş ve Türkiye’de örgütlenme. Z. T. Karaman & A. Altay (Ed.), *Bütünleşik afet yönetimi* (ss. 1–39). Birleşik Matbaacılık.
- Kaya, B., & Mızrak, S. (2025). Afetler sırasında hastanelerde afet lojistiği yönetiminde karşılaşılan problemler ve çözüm önerileri. *7th International Symposium on Natural Hazards and Disaster Management*, 16–18 Mayıs 2025.
- Kemaloğlu, M. (2015). Türkiye’de afet yönetiminin tarihi ve yasal gelişimi. *Akademik Bakış Dergisi*, 52, 126–147.
- Keskin, E. (2024). *Afet dönemlerinde siyasal iletişim: 2023 Kahramanmaraş depremleri üzerine bir inceleme* (Yüksek lisans tezi), Marmara Üniversitesi.
- Khairalla, M. E. M. (2020). *Afet riskinin azaltılmasında kullanılan bir araç olarak kamu değeri* (Yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Koş, F. (2024). Afet yönetiminde eşgüdüm kapasitesinin görünümü: Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP). *Memleket Siyaset Yönetim*, 19(43), 661–686.
- Koşkan, Ç. (2015). Doğal afet risk yönetimi. 3. *Türkiye Deprem Mühendisliği ve Sismoloji Konferansı*, 14–16.
- Kurada, B., Tanrıverdi, E., Şen, M. F., Kılıç, E. D., & Yalçın, D. (2023). Türkiye Afet Risklerinin Azaltılması Platformuna genel bakış. *Ankara Üniversitesi Çevrebilimleri Dergisi*, 10(1), 24–29.
- Küçüktağılı, A. T. (2025). *Türkiye’de afet politikalarının gelişimi ve afet yönetişimi: Vatandaş algısı*. (Yüksek lisans tezi), Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Macit, İ. (2019). Bütünleşik afet yönetiminde Sendai çerçeve eylem planının beklenen etkisi. *Doğal Afetler ve Çevre Dergisi*, 5(1), 175–186.
- Mahmodi, M. A., Farrokhi, M., Hosseini, S. M. R., Najafi, M., & Motlagh, M. E. (2025). Challenges of community participation in health emergency and disaster risk management in Iran: A qualitative study. *Frontiers in Public Health*.
- Marsap, G. (2023). Afet yönetimi ve kentlerde afetler açısından geliştirilen gelecek odaklı dinamik yönetim anlayışları. *JENAS Journal of Environmental and Natural Studies*, 5(3), 237–251.
- Mert, E., & Doğan, B. (2024). Afet yönetimi bağlamında Sayıştay’ın Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı’nı denetimi. *Publicus*, (2), 174–225.

- Mwambere, M. J. (2025). *Afet müdahalesinde kurumlar arası iş birliğinin sosyolojik analizi: Tanzanya'nın afet yönetimi üzerine teorik bir araştırma* (Yüksek lisans tezi), Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Odaba, Z. Y. (2010). *Sürdürülebilir afet yönetimi ve kadın*. Ankara Üniversitesi Yayınları.
- Abogunrin-Olafisoye, O. B., Adeyi, O., Adeyi, A. J., Oke, E. O., & Ojediran, G. O. (2025). Sustainable Waste Electrical and Electronics Equipment Recycling in Nigeria, Policies and Emerging Technologies. *Environmental Quality Management*, 34(3), e70020.
- Özkaya, Y. (2016). Bütünleşik afet yönetimi sürecinde başarı göstergesi olarak yoksulluk. Z. T. Karaman & A. Altay (Ed.), *Bütünleşik afet yönetimi* (ss. 201–221). İlkem Yayıncılık.
- Özlüer, İ. Ö. (2021). İklim krizi ve afet planlaması (Türkiye'nin kalkınma planlarına yansıyan afet stratejisi). *Memleket Siyaset Yönetim*, 16(36), 397–420.
- Özmen, B., & Gerdan, S. (2025). Change and transformation of disaster and emergency management directorate. *Emergency Aid Disaster Science*, 5(1), 27–37.
- Özmen, B. (2023). Acil durum ve afet yönetimi planlarının tarihsel gelişimi. *Jeoloji Mühendisliği Dergisi*, 47(2), 165–181.
- Panneer, S., Kantamaneni, K., Pushparaj, R. R. B., Shekhar, S., Bhat, L., & Rice, L. (2021). Multistakeholder participation in disaster management—The case of the COVID-19 pandemic. *Healthcare*, 9(2), 203.
- Peker, H., & Levent, T. (2025). Belirsizlik bağlamında deprem dirençli kentlere yönelik mekânsal planlama. *Eskiz: Şehir ve Bölge Planlama Dergisi*, 6(02), 28–41.
- Resmî Gazete. (2011). *Afet ve acil durum yönetim merkezleri yönetmeliği*.
- Schneiderbauer, S., & Ehrlich, D. (2004). *Risk, hazard and people's vulnerability to natural hazards: A review of definitions, concepts and data* (EUR 21410 EN). European Commission.
- United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNDRR). (2015). *Sendai framework for disaster risk reduction 2015–2030*. <https://www.preventionweb.net/media/16176/download>
- Shi, M., Cao, Q., Ran, B., & Wei, L. (2021). A conceptual framework integrating “building back better” and post-earthquake needs for recovery and reconstruction. *Sustainability*, 13(10), 5608.
- Soyluk, A., & Köse, Z. (2024). Tarihi alanlarda afet riski azaltma planları ve 6 Şubat 2023 Kahramanmaraş depremleri: Kurtuluş Caddesi örneği. *Journal of Architectural Sciences and Applications*, 9(Special Issue), 64–83.
- StatPearls. (2024). EMS incident command system. In *NCBI Bookshelf*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK>

- Sunar, S. (2023). Türkiye’de mülki idare amirliği sisteminde afetleri yönetebilmenin hukuki çerçevesi. *Dumlupınar Üniversitesi İİBF Dergisi*, (11), 136–143.
- Şahin, Ş. (2019). Türkiye’de afet yönetimi ve 2023 hedefleri. *Türk Deprem Araştırma Dergisi*, 1(2), 180–196.
- Şahin, A. U. (2020). Afet yönetimi ve planlaması perspektifinden Türkiye Afet Müdahale Planı’nın değerlendirilmesi. *Resilience Dergisi*, 4(1), 129–158.
- Şahan, C. (2021). İtfaiyelerin afet ve acil durum yönetimi açısından yerinin ve öneminin değerlendirilmesi: Samsun örneği. *Resilience*, 5(2), 93–117.
- Şahin, A. U. (2014). Afet yönetimi faaliyetlerinin kamu hizmeti kavramı çerçevesinde değerlendirilmesi. *TESAM Akademi*, 1(2), 7–30.
- Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP). (2013). *Türkiye Afet Müdahale Planı – Resmi metin*. Legalbank.
- Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP). (2013). *Türkiye Afet Müdahale Planı*. T.C. Başbakanlık Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı. https://www.afad.gov.tr/UserFiles/File/PLANLAR/Afet_Mud_Pl_ResmiG%2020122013.pdf
- Türkiye Afet Risk Azaltma Planı (TARAP), (2018). *Türkiye afet risk azaltma planı*.
- Tenikler, G. (2022). Türkiye’de planlı dönemin başlangıcından günümüze afetler ve ulusal kalkınma politikaları ilişkisi üzerine bir değerlendirme. *Hastane Öncesi Dergisi*, 7(3), 379–409.
- Tercan, B. (2018). Türkiye’de afet politikaları ve kentsel dönüşüm. *Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 3(5), 63–74.
- Tezcan, A., Özmen, B., Biçer, Ç. T., Tuğaç, Ç., Önal, E., Selimoğlu, E., ... & Doğan, Y. (2023). *Disiplinlerarası bakışla afet risk yönetimi-2*. Nobel Bilimsel Eserler.
- Toker, H. (2016). Doğal afetler, iletişim ve medya. Z. T. Karaman & A. Altay (Ed.), *Bütünleşik afet yönetimi* (ss. 249–278). İzmir: İlkem Yayıncılık.
- Türkarlan, T. U. (2024). *Yerel toplulukların afet yönetimine katılım süreci: Vatandaş bilimi yaklaşımıyla bir inceleme* (Yüksek lisans tezi), Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi.
- Türkiye Afet Müdahale Planı. (2022). *Türkiye Afet Müdahale Planı*. <https://www.afad.gov.tr/turkiye-afet-mudahale-planı>
- Türkiye Cumhuriyeti. (2000). *Uzun vadeli strateji ve sekizinci beş yıllık kalkınma planı (2001–2005)*. <https://www.goc.gov.tr/kurumlar/goc.gov.tr/files/8kalkinmaplanı.pdf>
- Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP). (2013). *Türkiye Afet Müdahale Planı*. Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı. https://www.afad.gov.tr/upload/Node/2419/files/Afet_Mud_Pl_ResmiG_20122013.pdf

- Türkiye Country Report. (2024). *Turkey country report: Disaster management system*. Asian Disaster Reduction Center (ADRC).
- Türkiye Cumhuriyeti. (2009, 17 Haziran). 5902 sayılı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının teşkilat ve görevleri hakkında kanun. *Resmî Gazete*.
- Uçar, E. (2024). *İnsan hakları bağlamında depremzedelerin hizmetlere erişiminde STK'ların rolü* (Yüksek lisans tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Ulusal Deprem Stratejisi ve Eylem Planı-2023 (UDSEP-2023). (2011, 18 Ağustos). 28029 sayılı *Resmî Gazete*.
- Usta, E. (2019). *Afet yönetiminde risk azaltmanın önemi, tecrübeler ve Türkiye'deki uygulama örnekleri* (Yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Usta, G., Torpuş, K., & Bekircan, E. (2025). Evaluation of volunteer motivations: Kahramanmaraş centered earthquakes. *Afet ve Risk Dergisi*, 8(1), 403–415. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3851839>
- Ünür, E. (2021). Afet yönetiminde toplumsal cinsiyet eşitsizliği: Doğal afetlerde cinsiyete dayalı zarar görülebilirlik farkı. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 351–381.
- Yaman, F. (2021). Bütünleşik afet ve acil durum yönetimi yaklaşımıyla bilgi teknolojileri sektöründe iş sürekliliği yönetimi. *Journal of Theoretical & Empirical Research on Management*, 1(1), 1–6.
- Yıldırım, G., & Saygın, E. (2024). Türkiye’de afet yönetimi paradigması: AFAD’ın ürettiği politika belgelerinin içerik analizi. *Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 15–35.
- Yılmaz, H., & Gülüm, E. (2024). Afet acil durum yönetimi ve afet müdahale planı çerçevesinde uygulamalar: Pazarcık–Elbistan depremi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 15(1-Deprem Özel Sayısı-), 1–25.
- Yurtlu, F. B., Öztürk, B., Güven, E., & Eren, T. (2024). Afet sonrası ilk 72 saatte yapılacak faaliyetlere ilişkin stratejiler: Türkiye. *Doğal Afetler ve Çevre Dergisi*, 10(2), 504–522.
- Yücel, H. (2020). Afet risk yönetiminde kurumsal sosyal sorumluluk. *International Journal of Management and Administration*, 4(8), 348–359.

İşletme Kazançlarının Vergilendirilmesi 8

Merve Aksay¹

Özet

Çalışmada, işletme kazançları üzerinde etkili olan gelir vergisi, kurumlar vergisi ve katma değer vergisinin özellikleri detaylı olarak incelenmiş olup, vergilerin muhasebedeki etkileri ve işletmeler üzerindeki sonuçları değerlendirilmiştir. Ayrıca, vergilerin muhasebe kayıtlarında nasıl izlendiği, tahakkuk süreçleri ayrıntılı olarak incelenmiştir. Kurumlar vergisinin işletme kazançlarındaki yeri, gelir vergisinin bireyler üzerindeki finansal zorunlulukları ve katma değer vergisinin vadeli mal ve hizmet satışlarındaki rolü detaylı olarak yorumlanmıştır. Aynı zamanda, bugünkü değer ve gerçeğe uygun değer hesaplamaları yapılmış ve bu hesaplamaların işletmeler açısından öneminden bahsedilmiştir. Çalışmada işletmelerin faaliyetleri sonucunda elde edilen muhasebe bilgileri ile vergiler hem teorik hem de pratik yönleriyle detaylı olarak analiz edilmiştir. Türk vergi sisteminin gelişmesi için muhasebe standartlarının genişletilmesi gerektiği ve işletmelerin vergi politikalarına uyum süreçlerinin kolaylaştırılmasına yönelik önerilerde bulunulmuştur.

1. GİRİŞ

Vergi unsuru, devletin yalnızca “vergi” adı altında topladığı gelirlerle sınırlı değildir. Vergi olarak adlandırılmayan ancak devlet ya da devlet tarafından yetkilendirilmiş diğer kamu tüzel kişileri aracılığıyla, zorunlu veya gönüllü olarak tahsil edilen harç, resim ve benzeri mali yükümlülükler de bu kapsamda değerlendirilmektedir. Dolayısıyla vergi kavramı, devletin kamu ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla, toplumda yer alan gerçek ve tüzel kişilerden ödeme güçlerine bağlı olarak zorunlu biçimde aldığı ekonomik yükümlülükleri ifade etmektedir (Pehlivan, 2016: 19-20).

Vergilendirme, devletin ekonomik politikalarının önemli bir aracıdır. Ülkemizde uygulanan ²gelir vergisi, kurumlar vergisi ve katma değer

1 Dr., mervetayman.07@gmail.com, Orcid: 0000-0003-2016-5729

2 R.G., 02 Kasım 1984, sayı: 18563

vergisi kişi ve kurumların mali sorumluluklarını düzenlemektedir. Bu nedenle, etkin bir vergi sistemi hem devletin ekonomik gücünü arttırmakta hem de işletmelerin sürdürülebilir faaliyetlerinin devam etmesi için önem taşımaktadır (Gümüş, 2025: 119).

Ülkemizde gerçek kişilerin elde ettikleri tüm gelirler gelir vergisine tabi tutulmaktadır. Gelir kavramı, gerçek kişilerin bir takvim yılında gerçekleştirdiği bütün kazanç ve iratların safi tutarını yansıtmaktadır. Gelir vergisi yükümlüsü gerçek kişi iken, tüzel kişilerin gelir vergisi yükümlülüğü bulunmamaktadır. Gerçek kişilerden oluşan gelir vergisi yükümlülerinin, kendi kendine herhangi bir hukuki işlemi yapabilmesi zorunlu değildir. Yani, gelir vergisi yükümlüsünün fiili ehliyetinin yerinde olması şartı aranmamaktadır. Böylece, reşit veya reşit olmayan, engeli olan kişi de gelir elde ederse gelir vergisi vermek zorundadır (Pehlivan, 2016: 155).

Ülkemizde kurumlar vergisi de, gelir vergisi ile aynı özelliklere sahip olup, gelir üzerinden alınmaktadır. Bu iki vergi de faaliyetler sonucunda elde edilen gelir üzerinden alındığı için iki verginin de konusu aynıdır. Gelir ve Kurumlar vergisi arasındaki temel farklılık mükelleflerin farklı olmasıdır. Gelir vergisine tabi olanların mükellefi gerçek kişiler iken, kurumlar vergisine tabi olanların mükellefi tüzel kişilerdir. Kurumlar vergisi, işletmelerin ticari kazançları üzerinden alınmaktadır. KDV ise, mal ve hizmetlerin satış fiyatına göre hesaplanmaktadır. Bu vergi türü, birtakım özel durumlar dışında bütün mal ve hizmetleri kapsamaktadır. KDV, bütün tüketim ile ilgili vergilerin en gelişmiş olup ülkemizde 3065 Sayılı Kanunla 01.01.1985 tarihinden sonra yürürlüğe girmiştir.¹

Gelir vergisi, kurumlar vergisi ve katma değer vergisi hem kişisel hem de kurumsal yapıdaki ekonomik davranışları şekillendiren önemli vergilerdir. Bu üç verginin muhasebe kayıtlarında doğru şekilde gösterilmesi finansal raporlamaların güvenilirliğini ve işletmelerin vergi sistemlerine uyumunu önemli ölçüde etkilemektedir.

Türkiye Muhasebe Standartları (TMS), Türkiye'deki işletmelerin finansal tablolarını uluslararası kabul görmüş standartlara uygun olarak hazırlamalarını sağlamak amacıyla oluşturulmuş muhasebe kuralları bütünüdür. TMS, Kamu Gözetimi, Muhasebe ve Denetim Standartları Kurumu (KGK) tarafından yayımlanmaktadır. Uluslararası uyum için Uluslararası Muhasebe Standartları (IAS) ve Uluslararası Finansal Raporlama Standartları (UFRS/IFRS) esas alınarak hazırlanmıştır. Amaç, işletmelerin finansal tablolarında karşılaştırılabilirlik, şeffaflık, güvenilirlik ve tutarlılık sağlamaktır (Akdoğan ve Sevilengül, 2007: 22).

TMS, kişilerin ve işletmelerin vergilendirilmesi ile ilgili tutarlılığı ve şeffaflığı amaçlayan düzenlemeleri açıklamaktadır. Türkiye Muhasebe Standartları içinde yer alan TMS 18 Hasılat standardı, gelirlerin tanınması ve ölçülmesine rehberlik ederek, işletmelerin gelirlerini finansal tablolarda doğru şekilde yansıtmasını sağlamaktadır. Söz konusu standart, hasılatın gerçek değeri ile yansıtılması gerektiğini açıklamaktadır. TMS 18 Hasılat Standardı, işletmelerin mal satışları, hizmet sunumları ve varlıklarının başkaları tarafından kullanılması sonucu elde edilen faiz, isim hakkı ve temettü gibi gelirlerin muhasebeleştirilmesine ilişkin esasları düzenlemektedir. Standardın temel amacı, hasılatın güvenilir biçimde ölçülmesini ve gerçekleşme koşullarının sağlanması halinde finansal tablolara yansıtılmasını sağlamaktır. Buna göre mal satışlarında, mülkiyete ilişkin risk ve yararların alıcıya devredilmesi ve işletmenin mal üzerindeki kontrolünün sona ermesiyle hasılat kaydedilir (Kaya, 2016: 12).

Çalışmada, ülkemizde uygulanan gelir, kurumlar ve katma değer vergisi uygulamaları ile T³MS çerçevesindeki muhasebeleştirme işlemlerini ve bu işlemlerin ekonomik etkilerini değerlendirme amaçlanmaktadır. Ayrıca, Türkiye’deki vergi politikalarının işletmeler üzerindeki etkileri analiz edilerek, vergi sisteminin geliştirilmesine ilişkin öneriler açıklanmıştır.

2. GELİR VERGİSİ

Gelir Vergisi (GV), Türk Vergi Sistemi’nin temelini teşkil etmektedir. Ülkemizde yürürlükte olan Gelir Vergisi Sistemi’nin temelini, 1950 yılında Alman Vergi Sistemi’nden elde edilen 5421 sayılı Gelir Vergisi Kanunu (GVK) kapsamaktadır. Söz konusu Kanun, 31.12.1960’ta çıkarılan 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu ile yürürlükten kaldırılmış ve daha sonra yerini 1961 yılında yürürlüğe girmiş olan 193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu’na bırakmıştır. 193 sayılı Gelir Vergisi Kanununun 1 inci maddesine göre, “Gerçek kişilerin gelirleri Gelir Vergisine tabidir. Gelir, bir gerçek kişinin bir takvim yılı içinde elde ettiği kazanç ve iratların safi tutarıdır.” Gelir toplamda 7 kazanç ve irattan oluşmaktadır. Bunlar; ticari kazançlar, zirai kazançlar, ücretler, serbest meslek kazançları, gayrimenkul sermaye iratları, menkul sermaye iratları, diğer kazanç ve iratlardan oluşmaktadır (Pehlivan 2016: 153-154).

GVK’nın, 1. maddesinde tanımlanmış olan gelirin başlıca özellikleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir.²

3 R.G., 06.01.1961, Sayısı: 10700

4

- Gelir Vergisi gerçek kişileri vergilendirmektedir. Gelir Vergisine tabi olanlar gerçek kişilerdir. Gerçek kişiliği olmayan tüzel kişilerin ise Gelir Vergisi yükümlülüğü bulunmamaktadır. Gelir Vergisine tabi kişilerin kendi başlarına hukuki işlem yapabilme gibi bir zorunluluğu bulunmamaktadır. Böylece, kısıtlı ve reşit olmayan bir kişi de gelir elde ederse gelir vergisine tabidir. Yani, gelir vergisi yükümlüsü olmaktadır.
- Gelir Vergisi Kanunu, vergilendirilecek olan gelirin yıllık olarak vergilendirilmesini istemektedir. Yani vergilendirilecek gelir, vergi yükümlülerinin bir yılda elde ettikleri faaliyetlerden doğan safi geliri kapsamaktadır.
- Gelir elde edildikten sonra vergilendirilmektedir.
- Gelir safi olarak hesaplanmaktadır. Gelirin safi tutar üzerinden hesaplanması, geliri sağlamak için yapılan gider harcamalarının gayrisafi gelirden düşülmesini ifade etmektedir. Buna göre, Gelir Vergisi borcunun hesaplanmasına esas teşkil eden matrah, gelirin sağlanması için yapılmış olan çeşitli giderler ile istisna ve indirimlerin gayrisafi gelirden düşülmesi suretiyle ortaya çıkan tutardır.
- Gelir gerçek usulde tespit edilmektedir. Gelirin gerçek olması, vergi borcunun doğmasına sebep olacak safi gelirin, aynı zamanda Gelir Vergisi matrahının kanunda yer alan belge ve defter kayıtlarına uygun olarak tespit edilmesi demektir. Buna göre yükümlüler, verginin konusunu teşkil eden olaylara ilişkin her türlü işlemleri belge ve defterlere kaydetmek zorundadır.

2024 yılı gelir vergisi uygulamalarında, şahıs şirketleri ve serbest meslek erbaplarını ilgilendiren önemli güncellemeler yapılmıştır. Gelir vergisi tarifesi, Gelir Vergisi Kanunu'nun 103. maddesi çerçevesinde belirlenmiş olup, 110.000 TL'ye kadar %15, 110.001 TL – 230.000 TL arası için ilk 110.000 TL'ye 16.500 TL, fazlası %20, 230.001 TL – 580.000 TL arası için ilk 230.000 TL'ye 40.500 TL, fazlası %27, 580.001 TL – 3.000.000 TL arası için ilk 580.000 TL'ye 135.000 TL, fazlası %35, 3.000.001 TL ve üzeri gelirler için ise ilk 3.000.000 TL'ye 982.000 TL, fazlası %40 oranında uygulanmaktadır. Ayrıca vergiye uyumlu mükellefler, hesaplanan gelir vergisinden %5 indirimden faydalanabilmekte, gelir geçici vergisi beyannamesi yılda üç kez verilmekte ve beyannamelere ilişkin damga vergisi 467,20 TL olarak belirlenmiştir. Bunun yanı sıra 2024 yılı için değer artış kazançları istisna tutarı 87.000 TL, gayrimenkul sermaye iratları (GMSİ) istisna tutarı ise 33.000 TL olarak belirlenmiştir. Bu düzenlemeler, şahıs şirketlerinin ve serbest meslek erbaplarının vergi yükümlülüklerini doğrudan

etkileyerek, vergi planlamasında dikkate alınması gereken önemli değişiklikler olarak öne çıkmaktadır (Alomaliye, 2025, 3 Mart).

3. KURUMLAR VERGİSİ

Kurumlar Vergisi (KV), kurumların faaliyetleri sonucunda elde edilen gelir üzerinden hesaplanıp alınan vergidir. Kurumlar Vergisi ile Gelir Vergisi 1950 yılı başından itibaren birlikte uygulamaya konulmuştur. Gelir Vergisi ile Kurumlar Vergisi arasında birçok benzerlik mevcutken, temel farklılık mükellefiyettedir. Gelir Vergisine tabi olan mükellefler gerçek kişiler iken, Kurumlar Vergisine tabi olan mükelleflerin başında sermaye şirketleri gelmektedir. Sermaye şirketlerinin yanı sıra bazı tüzel kişiler ve tüzel kişiliğe sahip olmayan diğer kuruluşlar Kurumlar Vergisi mükellefi sayılmaktadır. Gelir Vergisi ile Kurumlar Vergisi arasında yer alan bir diğer farklılık ise tarife yapısındadır. Gelir Vergisinde hesaplanan tarife artan oranlı tarife iken, Kurumlar Vergisinde hesaplanan tarife ise sabit oranlı tarifiedir. Kurumlar Vergisinde yer alan konu kurum kazancıdır. Kurum kazancı Gelir Vergisinin konusunda yer alan gelir unsurlarından meydana gelmektedir (Armağan, 2007: 230).

2024 yılı itibarıyla, kurumların ödeyecekleri kurumlar vergisinin, indirim ve istisnalar düşülmeden önceki kurum kazancının en az %10'u kadar olması gerektiği hükme bağlanmıştır. Bu uygulama, 7524 sayılı Kanun ile Kurumlar Vergisi Kanunu'na eklenen 32/C maddesi ile yürürlüğe girmiştir. Özel hesap dönemine tabi olan kurumlar için ise bu düzenleme, 2025 takvim yılında başlayan özel hesap dönemi ve izleyen vergilendirme dönemlerinde geçerli olacaktır (Yurtiçi Asgari Kurumlar Vergisi Uygulaması, 2024).

2024 yılına ait Kurumlar Vergisi Beyannamelerinin verilme süresi, 29 Nisan 2025 tarihli VUK-188/2025-9 sayılı Vergi Usul Kanunu Sirküleri ile 5 Mayıs 2025 tarihine kadar uzatılmıştır. E-defter uygulamasına dahil olanlar tarafından 12 Mayıs 2025 ve 14 Mayıs 2025 günü sonuna kadar oluşturulması ve imzalanması gereken e-Defterlerin oluşturulma ve imzalanma süresi ile aynı sürede GİB Bilgi İşlem Sistemine yüklenmesi gereken elektronik defter ve berat dosyalarının yüklenmesi 16 Mayıs 2025 tarihine kadar uzatılmıştır (Gelir İdaresi Başkanlığı, 2025).

Kurumlar Vergisi, işletme kazançları üzerinden 2025 yılında %25 olarak uygulanmaktadır. Kurumlar Vergisi, mükellefin veya vergi sorumlusunun gelirlerini vergi dairesine bildirmesi üzerine tarh olunmaktadır. Kurumlar Vergisinde, yıllık, muhtasar ve özel beyanname olmak üzere üç tane beyanname yer almaktadır. Yıllık beyanname, bir takvim yılı içinde faaliyetlerden elde edilen kurum kazançlarının vergi idaresine bildirilip

ödenmesi amacıyla kullanılan beyannamedir (KVKK Md., 14/1). Muhtasar beyanname, kesinti yoluyla ödenecek vergilerin bildirilmesinde kullanılan beyannamedir. Muhtasar beyanname, vergilendirme dönemini izleyen ayın 23. günü akşamına kadar verilir ve kesilen vergiler beyannamenin verildiği ayın 26. günü akşamına kadar ödenmektedir (KVKK Md., 15/5). Özel beyanname ise, dar mükellefiyete tabi olup ve bir takvim yılında elde ettikleri kazançlarını yıllık beyanname ile bildirme zorunluluğu olmayan mükelleflerin Türkiye’de elde ettikleri kurum kazançlarını bildirmek için kullandıkları beyannamedir (KVKK Md., 26/1).

4. KATMA DEĞER VERGİSİ

Katma Değer Vergisi (KDV), bütün tüketim vergilerinin en kapsamlısı olup Türkiye’de 3065 Sayılı Kanunla 01.01.1985 tarihinden sonra yürürlüğe girmiştir. Birtakım istisnalar dışında bütün mal ve hizmetleri içine alan KDV, mal ve hizmetlerin satış fiyatı üzerinden hesaplanıp alınmaktadır. Katma Değer Vergisinin konusuna dahil olan işlemler şöyledir; ticari, sınai, zirai faaliyet ve serbest meslek faaliyeti çerçevesinde yapılan teslim ve hizmetler, her türlü mal ve hizmet ithalatı, diğer faaliyetlerden doğan teslim ve hizmetlerdir (Pehlivan, 2016: 332).

4 Eylül 2025 tarihli 33007 sayılı Resmî Gazete ile KDV Genel Uygulama Tebliği (Seri No: 55) yayımlanmış, çeşitli teknik düzenlemeler yapılmıştır. Örneğin; Tebliğ’in bazı bölümlerine “liste onayının elektronik ortamda Gelir İdaresi Başkanlığı’na gönderilmesi” ibaresi eklenmiştir. 27 Şubat 2025 tarihli 54 Seri No.lu Tebliğ ile, indirimli KDV oranı kapsamında yüklenilen KDV’lerin yıl içinde nakden iadesi uygulaması kaldırılmış, iade işlemleri “mahsuben” usulle yapılacaktır. Ayrıca, 1 Mart 2025’ten itibaren yapılacak iade talepleri için yeni kurallar geçerli olacaktır. 2025 yılı için indirimli orana tabi işlemler nedeniyle yüklenilen ve indirilemeyen KDV tutarının iade konusu yapılamayacak kısmıyla ilgili alt sınır, önceki yıl için 90.800 TL iken, yeniden değerlendirme oranı dikkate alınarak 130.700 TL olarak belirlenmiştir. Yani, iade talebinde bulunulabilmesi için bu tutarın üzerinde bir yüklenilmiş KDV bulunmalıdır. Teşvik belgesi sahibi olan imalat sanayi ile turizm sektöründeki işletmeler için tanınmış olan KDV istisnasının süresi 31 Aralık 2028’e kadar uzatılmıştır (Bilici, 2024: 112).

Ülkemizdeki vergi türleri dolaylı vergi ve dolaysız vergi olarak iki şekilde sınıflandırılmaktadır. Bu vergi türleri, kişilerin ve kurumların ekonomik güçlerine göre nasıl vergilendirilmesi gerektiğini açıklamaktadır. Dolaysız vergiler, doğrudan kişilerin gelir ve servetleri üzerinden alınmakta ve mükellefin ödeme gücüne doğrudan odaklanmaktadır. Kurumlar Vergisi

ile Gelir Vergisi dolaysız vergi grubuna girmektedir. Dolaylı vergiler ise, bireylerin ve kurumların gelirini dolaylı yoldan hedef almakta, tüketim üzerinden hesaplanmaktadır. Özel Tüketim Vergisi, KDV ve gümrük vergileri dolaylı vergi grubuna girmektedir. Dolaylı vergiler, mal ve hizmet alımı esnasında ödenmekte ve tüketicuyu hedef alan vergilerdir (Susam ve Oktayer, 2007: 112).

KDV oranları mal ve hizmetin türüne göre farklılık göstermektedir. KDV oranları 2025 yılı itibarıyla bazı tarım ürünleri ve temel gıda maddelerinde %1 uygulanırken, eğitim ve sağlık hizmetleri, bazı temel tüketim ürünlerinde %10 uygulanmaktadır. Birçok ürün ve hizmet için ise %20 oranında hesaplanmaktadır (Bilici, 2024: 132).

5. İŞLETMELERİN MUHASEBE UYGULAMALARI

Ülkemizde vergi türlerine göre muhasebe uygulamalarının eksiksiz yapılması, işletmelerin finansal verilerinin doğru bir şekilde raporlanması bakımından büyük önem taşımaktadır. KDV, Gelir Vergisi ve Kurumlar Vergisi hesaplanarak oluşturulan muhasebe kayıtları, işletmelerin sadece mevzuata uyumunu değil, ayrıca sürdürülebilirlik ve finansal performans durumunu doğrudan etkilemektedir.

5.1. Gelir Vergisi Muhasebe Uygulamaları

Şahıs şirketleri ticari kazançlarından elde ettikleri kazanç üzerinden gelir vergisi ödemektedir. Şahıs şirketlerinin gelir vergisi ödemesi yıllık beyanname esasına dayanmaktadır. Şahısların ticari kazançları ile birlikte ücret gelirleri, kira gelirleri veya menşukul sermaye iradı gibi gelirleri de ticari kazançları ile birlikte beyan edilmektedir. Gelir Vergisi kapsamına giren gelirlerin vergilendirilmesinde kullanılan tarifeler 2024 yılına ait olup aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.³

Tablo 1. Gelir Vergisi Tarifesi

Vergi Matrahı (TL)	Vergi Oranı	Hesaplanan Vergi
158.000 TL'ye kadar	%15	-
158.000 – 330.000 TL	%20	158.000 TL için 23.700 TL, fazlası %20
330.000 – 800.000 TL	%27	330.000 TL için 58.100 TL, fazlası %27
800.000 – 4.300.000 TL	%35	800.000 TL için 185.000 TL, fazlası %35
4.300.000 TL'den fazlası	%40	4.300.000 TL için 1.410.000 TL, fazlası %40

5 ³ R.G., 30 Aralık 2024, sayı:32768-329

Örneğin;

- Yıllık Brüt Gelir: 3.000.000 TL
- Kanunen Kabul Edilen Giderler: 2.000.000 TL
- Kanunen Kabul Edilmeyen Giderler: 75.000 TL
- Vergiye Tabi Matrah: $3.000.000 - (2.000.000 + 75.000) = 925.000$ TL

Şahıs şirketinin yukarıdaki oranları dikkate alınarak, 2024 yılı vergi matrahının 925.000 TL olduğunu düşünürsek, bu şirketin gelir vergisi hesaplaması şu şekildedir:

- İlk 158.000 TL için $158.000 \text{ TL} \times \%15 = 23.700 \text{ TL}$
- $330.000 \text{ TL} - 158.000 \text{ TL} = 172.000 \text{ TL}$ $172.000 \text{ TL} \times \%20 = 34.400 \text{ TL}$
- $800.000 \text{ TL} - 330.000 \text{ TL} = 470.000 \text{ TL}$ $470.000 \text{ TL} \times \%27 = 126.900 \text{ TL}$
- $925.000 \text{ TL} - 800.000 \text{ TL} = 125.000 \text{ TL}$ $125.000 \text{ TL} \times \%35 = 43.750 \text{ TL}$

Toplam Gelir Vergisi: $23.700 \text{ TL} + 34.400 \text{ TL} + 126.900 \text{ TL} + 43.750 \text{ TL} = 228.750 \text{ TL}$

Yukarıdaki hesaplamalara ait yevmiye kaydı aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

Tablo 2. Toplam Gelir Vergisi Muhasebe Kaydı

770 Genel Yönetim Giderleri	228.750	
360 Ödenecek Vergi ve Fonlar		228.750
360 Ödenecek Vergi ve Fonlar	228.750	
100 Kasa / 102 Bankalar		228.750

5.2. Kurumlar Vergisi Hesaplama

Kurumlar Vergisine tabi mükellefler, bu verginin yanı sıra yılda üç kez üçer aylık dönemler itibarıyla geçici vergi beyan etmek zorundadır. 2025 yılı itibarıyla geçici vergi oranı %25'dir. Geçici vergiler üç aylık hesaplandıktan sonra takip eden ikinci ayın 17. günü akşamına kadar ödenmek zorundadır. Geçici vergi muhasebe kaydı aşağıdaki gibidir.

Örneğin Kurumlar Vergisine tabi işletmenin;

- 01.01.2024 ile 31.03.2024 tarihleri arasındaki vergi matrahı 1.500.000 TL
- 01.04.2024 ile 31.06.2024 tarihleri arasındaki vergi matrahı 750.000 TL
- 01.07.2024 ile 31.09.2024 tarihleri arasındaki vergi matrahı 3.000.000 TL
- 01.10.2024 ile 31.12.2024 tarihleri arasındaki vergi matrahı 8.000.000 TL olsun. Bu rakamlar ile bir işletmenin yapması gereken vergi tahakkuku ve ödeme kayıtları aşağıdaki şekilde olacaktır.

Tablo 3. Geçici Vergi Birinci Taksitinin Tahakkuk ve Ödeme Kaydı

.....17.05.2024.....		
193 Peşin Ödenen ve Fonlar Hesabı	375.000	
360 Ödenecek Vergi ve Fonlar Hesabı		375.000
Geçici Vergi= 1.500.000 x %25 =375.000 TL		
.....17.05.2024.....		
360 Ödenecek Vergi ve Fonlar Hesabı	375.000	
102 Bankalar Hesabı		375.000

Tablo 4. Geçici Vergi İkinci Taksitinin Tahakkuk ve Ödeme Kaydı

.....17.08.2024.....		
193 Peşin Ödenen Vergi ve Fonlar Hesabı	187.500	
360 Ödenecek Vergi ve Fonlar Hesabı		187.500
Geçici vergi= 750.000 x %25= 187.500 TL		
.....17.08.2024.....		
360 Ödenecek Vergi ve Fonlar Hesabı	187.500	
102 Bankalar Hesabı		187.500

Tablo 5. Geçici Vergi Üçüncü Taksitinin Tahakkuk ve Ödeme Kaydı

.....17.11.2024.....		
193 Peşin Ödenen Vergi Fonlar Hesabı	750.000	
360 Ödenecek Vergi ve Fonlar Hesabı		750.000
Geçici vergi= 3.000.000 x %25= 750.000 TL		
.....17.11.2024.....		
360 Ödenecek Vergi ve Fonlar Hesabı	750.000	
102 Bankalar Hesabı		750.000

Tablo 6. Kurumlar Vergisi Tahakkuk ve Ödeme Kaydı

.....31.12.2024.....		
.....	2.000.000	
691 Dönem Kârı Vergi Ve Diğer Yasal Yükümlülük Karşı. Hsb.		2.000.000
370 Dönem Karı Vergi ve Diğer Yasal Yük. Krş.		
Kurumlar Vergisi= 8.000.000 x %25= 2.000.000 TL		
.....31.12.2024.....		
.....	1.312.500	
371 Dönem Kârının Peşin Ödenen Vergi ve Diğ. Yük. Hsb.		1.312.500
193 Peşin Ödenen Vergi ve Fonlar Hesabı		
Geçici vergiler toplamı= 375.000		
+187.500+750.000=1.312.500 TL		
.....31.12.2024.....		
.....	2.000.000	
370 Dönem Karı Vergi ve Diğer Yasal Yük. Krş. Hesabı		1.312.500
371 Dön. Kârının Peşin Öde. Vergi ve Diğ. Yük.		687.500
360 Peşin Ödenen Vergi ve Fonlar Hesabı		
Ödenmesi gereken kurumlar vergisi= 687.500 TL		
.....31.12.2024.....		
.....	687.500	
360 Peşin Ödenen Vergi ve Fonlar Hesabı		687.500
102 Bankalar Hesabı		

5.3. Katma Değer Vergisi Hesaplama

Katma Değer Vergisinin muhasebe kayıtlarında tam ve eksiksiz hesaplanarak kaydedilmesi, şirketlerin yasal zorunluluklarını yerine getirmeleri bakımından önem taşımaktadır. İşletmeler sattıkları mal ve hizmetler için 391 no'lu hesabı alacaklandırırken, 191 no'lu hesabı borçlandırmaktadır. İşletmelerin KDV ödemeleri beyan edilen ayın 28. günü sonuna kadar yapılmaktadır. KDV hesaplamalarında 191 no'lu hesap tutarı 391 no'lu hesap tutarından büyük olursa, kalan tutar 190 Devreden KDV hesabına aktarılmaktadır (Gümiş, 2025: 126).

5.3.1. Hesaplanan KDV

Örneğin işletmenin Aralık 2024 tarihine ait İndirilecek KDV hesabının borç kalanı 400.000 TL, Hesaplanan KDV hesabına ait alacak toplamı 750.000 TL olsun. Böyle bir durumda işletmenin Aralık 2024 tarihine ilişkin KDV tahakkuk ve ödemek kaydı aşağıdaki gibi olacaktır.

Tablo 7. KDV Tahakkuk ve Ödeme Kaydı

.....31.12.2024.....		
391 Hesaplanan KDV	750.000	
191 İndirilecek KDV		400.000
360 Ödenecek Vergi ve Fonlar Hesabı		350.000
.....31.12.2024.....		
360 Ödenecek Vergi ve Fonlar Hesabı	350.000	
102 Bankalar Hesabı		350.000

Aralık 2024 tarihli İndirilecek KDV hesabı 300.000 TL, Hesaplanan KDV Hesabı 200.000 TL olsaydı, yapılması gereken muhasebe kaydı aşağıdaki gibi olacaktı.

Tablo 8. KDV Hesaplaması

.....31.12.2024.....		
391 Hesaplanan KDV	200.000	
190 Devreden KDV	100.000	
191 İndirilecek KDV		300.000

5.3.2. Ertelenmiş Vade Farkı Gelirleri Hesabı

Bu hesap, birtakım sebeplerle tahsil edilememiş olan senetli ve senetsiz alacaklar ile yapılan, yazı ile birçok kez istenmesine karşın ödenmemiş

olan dava ve icra takibine girmeye değmeyecek ölçüde küçük alacaklar ile dava ve icra süreci başlamış alacakların izlendiği aktif bir hesaptır. 128 no'lu bu hesap, şüpheli duruma gelmiş alacakları, normal alacaklardan ayırmak için açılmaktadır. Tahsili şüpheli hale gelen senetli ve senetsiz alacaklar ilgili hesapların alacağı karşılığında 128 – Ertelenmiş Vade Farkı Gelirleri Hesabının borcuna, kalan tutar '600 Satışlar' hesabının alacağına kaydedilmektedir (Acar & Tetik, 2012: 152).

Örneğin, bir işletme 01.01.2025 tarihinde 4 ay vadeli senetli bir satış gerçekleştirmiş olsun. Satışın %20 KDV tutarı hariç tutarı 1.000.000 TL'dir. Tahsilat tarihi ise, 01.04.2025'dir. Bu satış sonunda etkin faiz oranı %25 olarak belirlenmiştir.

$$\text{Bugünkü Değer} = \text{Gelecekteki Değer} / (1 + i)^n$$

$$\text{Bugünkü Değer 1. Ay} = 1.000.000 / (1 + 0.25)^{1/12}$$

$$\text{Bugünkü Değer 2. Ay} = 1.000.000 / (1 + 0.25)^{2/12}$$

$$\text{Bugünkü Değer 3. Ay} = 1.000.000 / (1 + 0.25)^{3/12}$$

$$\text{Bugünkü Değer 4. Ay} = 1.000.000 / (1 + 0.25)^{4/12}$$

Tablo 9. Bugünkü Değer Hesaplaması

Bugünkü Değerin Hesaplanması			
Aylar	Bugünkü Değer	Kazanılmamış Faiz Geliri	Aylık Faiz
1.Ay	981,576,53	18.423,47	18.423,47
2. Ay	963.194,11	36.805,89	18.382,42
3 Ay	945.741,61	54.258,39	17.452,50
4. Ay	928.571,43	71.428,57	17.170,18

* Aylık faiz hesaplanırken, önceki aylarda hesaplanan aylık faiz toplamından düşülür.

Bu hesaplamalardan sonra yapılacak olan muhasebe kaydı aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 10. Bugünkü Değer Hesaplamalarının Muhasebeleştirilmesi

.....01.01.2025.....		
121 Alacak Senetleri Hesabı	1.200.000	
600 Satışlar Hesabı		928.571,43
391 Hesaplanan KDV Hesabı		200.000
128 Ertelenmiş Vade Farkı Gelirleri		71.428,57
.....31.01.2025.....		
128 Ertelenmiş Vade Farkı Gelirleri Hesabı	18.423,47	
642 Faiz Gelirleri Hesabı		18.423,47
.....31.02.2025.....		
128 Ertelenmiş Vade Farkı Gelirleri Hesabı	36.805,89	
642 Faiz Gelirleri Hesabı		36.805,89
.....31.03.2025.....		
128 Ertelenmiş Vade Farkı Gelirleri Hesabı	54.258,39	
642 Faiz Gelirleri Hesabı		54.258,39
.....30.04.2025.....		
128 Ertelenmiş Vade Farkı Gelirleri Hesabı	71.428,57	
642 Faiz Gelirleri Hesabı		71.428,57
.....01.05.2025.....		
102 Bankalar Hesabı	1.200.000	
121 Alacak Senetleri Hesabı		1.200.000

Yapılan bu muhasebe kayıtları satılmış olan malın gelirleri ve vade farkı gelirlerinin ayrılmasını sağlamaktadır. Fakat burada KDV, satış tutarı üzerinden hesaplanmıştır. Söz konusu KDV'nin ayrı olarak hesaplanması gerekmektedir. Bu nedenle ilk kayıt örneği aşağıdaki gibi olmalıdır.

Tablo 11. KDV Hesaplaması

.....01.01.2025.....		
121 Alacak Senetleri Hesabı	1.185.714,29	
600 Satışlar Hesabı		928.571,43
391 Hesaplanan KDV Hesabı		185.714,29
128 Ertelenmiş Vade Farkı Gelirleri Hesabı		71.428,57
KDV = 928.571,43 x %20 = 185.714,29		

Türk vergi sistemine göre KDV, malın teslimi ve hizmetin yerine getirilmesi sırasında tahakkuk etmektedir. Bu kural Katma Değer Vergisi Kanunu'nun 10. maddesinde belirtilmiştir. 10. maddeye göre, KDV tahakkuku dört farklı kurala bağlanmıştır. Bunlar; malın teslimi ve hizmet ifasının yerine getirilmesi, mal teslim edilmeden önce faturanın düzenlenmesi, kısım kısım yapılan işlerde bütün kısımların yapılması, avansın ve miktarının tahsil edilmesidir. Bu hükümler çerçevesinde KDV'nin tahakkuk işlemi yerine getirilmiş olacaktır (Pehlivan, 2016: 334).

Ayrıca, KDV Kanunu gereği tahakkuk işlemlerinde aylık olarak hesaplanan İndirilecek KDV ve Hesaplanan KDV hesapları vadeli mal ve hizmet alım veya satımında hesaplanan KDV miktarları, tahakkuk esasına göre her aya bölünerek hesaplanabilmektedir. Yönetmeliğe göre, uzun vadeli mal veya hizmet alım ve satımının gerçekleştiği ayda KDV söz konusu aya dahil edilmektedir. Bu durumda, şirketler ödemedikleri katma değer vergisi tutarını indirim olarak gösterebilmekte ya da henüz tahsil etmedikleri KDV'yi ödemek zorunda kalabilmektedir (Gümüş, 2025: 129). KDV tutarı iki farklı yöntem ile gösterilmektedir.

Tablo 12. KDV'yi Ödemenin Yapılacağı Aya Kadar Tahakkuk Esasına Göre Dağıtmak

.....01.01.2025.....		
121 Alacak Senetleri Hesabı	1.200.000	
600 Satışlar Hesabı		928.571,43
392 Diğer KDV Hesabı		200.000
128 Ertelenmiş Vade Farkı Gelirleri		71.428,57
.....31.01.2025.....		
392 Diğer KDV Hesabı	50.000	
391 Hesaplanan KDV Hesabı		50.000
200.000 / 4 = 50.000		
.....28.02.2025.....		
392 Diğer KDV Hesabı	50.000	
391 Hesaplanan KDV Hesabı		50.000
200.000 / 4 = 50.000		
.....31.03.2025.....		
392 Diğer KDV Hesabı	50.000	
391 Hesaplanan KDV Hesabı		50.000
200.000 / 4 = 50.000		

.....30.04.2025.....		
392 Diğer KDV Hesabı	50.000	
391 Hesaplanan KDV Hesabı		50.000
200.000 / 4 = 50.000		

Yukarıdaki muhasebe kaydı ile, ocak ayında yapılan vadeli satışta ödenecek KDV tutarının gelecek aylara dağıtılarak ödenmesi sağlanacaktır. Fakat, mal ve hizmet satışında hesaplanan KDV vade farkı hesaplanmadan kaydedilecekse aşağıdaki kayıt yapılmalıdır.

Tablo 13. KDV'yi Vade Farkı Hesaplamadan Dağıtmak

.....01.01.2025.....		
121 Alacak Senetleri Hesabı	1.185.714,29	
600 Satışlar Hesabı		928.571,43
392 Diğer KDV Hesabı		185.714,29
128 Ertelenmiş Vade Farkı Gelirleri		71.428,57
.....31.01.2025.....		
392 Diğer KDV Hesabı	46.428,57	
391 Hesaplanan KDV Hesabı		46.428,57
185.714,29/ 4= 46.428,57		
.....28.02.2025.....		
392 Diğer KDV Hesabı	46.428,57	
391 Hesaplanan KDV Hesabı		46.428,57
185.714,29/ 4= 46.428,57		
.....31.03.2025.....		
392 Diğer KDV Hesabı	46.428,57	
391 Hesaplanan KDV Hesabı		46.428,57
185.714,29/ 4= 46.428,57		
.....30.04.2025.....		
392 Diğer KDV Hesabı	46.428,57	
391 Hesaplanan KDV Hesabı		46.428,57

Mevzuatta fatura kesildikten sonra KDV'nin tahakkuk ettirilmesi gerektiği yer olsa da, KDV tahsil edilmemiş veya ödemesi yapılmamış anlamına gelmektedir. Bu nedenle, KDV'nin tahsil edildikten veya ödemesi yapıldıktan sonra kaydedildiğini düşünecek olursak aşağıdaki muhasebe kaydı yapılmalıdır.

Tablo 14. KDV'yi Ödemenin Yapılacağı Ayda Muhasebe Kayıtlarına Dabil Etmek

.....01.01.2025.....		
121 Alacak Senetleri Hesabı	1.200.000	
600 Satışlar Hesabı		928.571,43
392 Diğer KDV Hesabı		200.000
128 Ertelenmiş Vade Farkı Gelirleri		71.428,57
.....01.05.2025.....		
102 Bankalar Hesabı	1.200.000	
392 Diğer KDV Hesabı	200.000	
121 Alacak Senetleri Hesabı		1.200.000
391 Hesaplanan KDV Hesabı		200.000

5.3.3. İndirilecek KDV

191 İndirilecek Katma Değer Vergisi Hesabı, tüm mal ve hizmetin satın alınması sürecinde satıcılara ödenen veya işletmedeki duran varlıklarla ilgili olarak tahakkuk ettirilen katma değer vergisinin kaydedildiği ve izlendiği hesaptır. Mal ve hizmet alımlarında indirilecek katma değer vergisi 191 İndirilecek KDV Hesabı'na borç, ay sonunda 391 Hesaplanan KDV ile mahsup edilerek kapatılmaktadır. Kanun çerçevesinde yapılacak indirimler ve hesaba yapılan düzeltmeler bu hesaba alacak yazılmaz. Bunun yerine 391 Hesaplanan KDV Hesabı'na alacak kaydedilmektedir (Acar ve Tetik, 2012: 178).

Örneğin bir işletme 01.01.2025 tarihinde 4 ay vadeli senet karşılı ile ticari mal almış olsun. Ödemenin yapılacağı son tarih 01.01.2026'dır. Ticari malın %20 KDV hariç tutarı 600.000 TL'dir. Söz konusu faaliyet ile ilgili yapılması gereken muhasebe kaydı aşağıdaki gibidir.

Tablo 15. İndirilecek KDV Hesaplaması

.....01.01.2025.....		
153 Ticari Mallar Hesabı	600.000	
191 İndirilecek KDV Hesabı	120.000	
321 Borç Senetleri Hesabı		720.000

İndirilecek KDV Hesabının tahakkuk ettiği süre içinde her aya düşen oran kadar tahakkuk ettirilmesi gerekmektedir.

Tablo 16. İndirilecek KDV'nin Aylara Dağılımı

.....01.01.2025.....		
153 Ticari Mallar Hesabı	600.000	
191 İndirilecek KDV Hesabı	120.000	
321 Borç Senetleri Hesabı		720.000
.....31.01.2025.....		
191 İndirilecek KDV Hesabı	50.000	
192 Diğer KDV Hesabı		50.000
.....28.02.2025.....		
191 İndirilecek KDV Hesabı	50.000	
192 Diğer KDV Hesabı		50.000
.....31.03.2025.....		
191 İndirilecek KDV Hesabı	50.000	
192 Diğer KDV Hesabı		50.000
.....30.04.2025.....		
191 İndirilecek KDV Hesabı	50.000	
192 Diğer KDV Hesabı		50.000

6. SONUÇ

Ülkemizde gelir vergisi, kurumlar vergisi ve katma değer vergisi devletin kamu gelirlerini arttırmak ve ekonomik dengeyi sağlamak için oluşturulmuş temel gelir kaynaklarıdır. Söz konusu vergiler, şirketler ve bireyler üzerinde finansal zorunluluk oluştururken, ekonomideki faaliyetlerin sürdürülebilirliği içinde büyük önem taşımaktadır. Gelir vergisi, kurumlar vergisi ve katma değer vergisinin doğru şekilde muhasebe kayıtlarına kaydedilmesi, hem işletmelerin finansal performanslarının etkin değerlendirilmesini hem de kamu gelirlerinin doğru şekilde toplanmasını sağlayacaktır.

Araştırmaya konu olan gelir vergisi ve kurumlar vergisi, işletmelerin ve bireylerin vergilendirilmesinde temel unsur olarak mevzuatın gereklerini açıklamaktadır. Katma değer vergisi ise, tüketim yoluyla ve zincirleme yöntem ile tüketicilerden alınmaktadır. İşletmelerin faaliyetleri sonucunda yaptıkları muhasebe kayıtlarında 191 İndirilecek KDV ve 391 Hesaplanan KDV hesapları vergileme ve raporlama sürecinde işletmelere yardımcı olmaktadır. Fakat, vergi mevzuatında uzun vadeli kredi yöntemi ile mal ve hizmet alım satımında tek seferde alınan KDV tutarı hem işletmeler için hem de vergi tahsilatı bakımından sorun teşkil etmektedir. Örneğin, hesaplanan KDV'nin ödenmemiş miktarlar üzerinden gösterilmiş olması, işletmeyi gereksiz mali yük altına sokabilmekteyken, indirilecek KDV'nin tahsilattan önce hesaplanması ise işletmelerin ödemedikleri KDV indiriminden faydalanmalarına yol açmaktadır. Çalışmada ortaya çıkan bu sorun, KDV'nin aylık bazda ödenmesi yoluyla çözülebilmektedir.

Çalışmanın sonucunda, Türk Vergi Mevzuatı ve muhasebe sistemi ekonomik büyümeyi desteklemekte ve kamu gelirlerini arttırmayı hedeflemektedir. Fakat, işletmelerin vergi uygulamalarına uyumunu sağlamak ve sürdürülebilirliklerini arttırmak için KDV uygulamalarının daha adil ve esnek olması öngörülmektedir. KDV uygulamaları ile ilgili Türkiye Muhasebe Standartları'nın kapsamının genişletilmesi, kamu gelirlerinin artmasına ve işletmelerin ekonomik büyümesine katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Acar, D., ve Tetik, N. (2012). *Genel Muhasebe*. Detay Yayıncılık, 10.Baskı.
- Akdoğan, N., & Sevilengül, O. (2007). *Türkiye Muhasebe Standartları ve Uygulamaları*.
Ankara: Gazi Kitabevi.
- Alomaliye. (2025, 3 Mart). *2024 Beyanname Düzenleme Rehberi*. Erişim adresi: <https://www.alomaliye.com/2025/03/03/2024-beyanname-duzenleme-rehberi>
- Armağan, Y. (2007). Türkiye’de Gelir ve Kurumlar Vergisi Oranlarında İndirimin Vergi Gelirleri Üzerine Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 227-252.
- Bilici, N. (2024). *Türk Vergi Sistemi*, Savaş Kitabevi.
- Gelir İdaresi Başkanlığı. (2025). https://gib.gov.tr/vergi-konulari/2/19_kurumlar_vergisinin_beyani/19/129/675
- Gelir Vergisi Kanunu. (06.01.1961). Resmi Gazete Sayısı: 10700.
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=193&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=4>
- Gelir Vergisi Genel Tebliği (Seri No:329). (30 Aralık 2024). Resmi Gazete (Sayı:32768 (2.Mükerrer))https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2024/12/202412_30m212.htm
- Gümüüş, A. (2025). İşletmelerin Kazançlarının Vergilendirilmesi ve Katma Değer Vergisi Sorunsalı. *Finans Ekonomi Ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 119-133. <https://doi.org/10.29106/fesa.1624062>
- Katma Değer Vergisi Kanunu. (02 Kasım 1984). Resmi Gazete (Sayı: 18563) Erişim Adresi:
<https://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/18563.pdf>
- Kaya, U. (2016). Türkiye Muhasebe Standartları Kapsamında Hasılatın Muhasebeleştirilmesi:
- TMS 18 ve TFRS 15 Karşılaştırması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (72), 1-20.
- Kişisel Verilerin Korunması Kanunu. (07.04.2016). Resmi Gazete Sayısı: 26677.
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=6698&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>
- Pehlivan, O. (2016). *Vergi Hukuku*. Celepler Matbaacılık.
- Susam, N., ve Oktayer, N. (2010). Türkiye Ekonomisinde Genel Bütçe Vergi Gelirleri İçinde

Dolaysız Ve Dolaylı Vergiler (1995-2005). *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 105-123.

Yurttiçi Asgari Kurumlar Vergisi Uygulaması. (2024). https://kpmgvergi.com/blog/yurt-ici-asgari-kurumlar-vergisi-uygulamasi/1331?utm_source

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi: Yeşil Dönüşümde İnsan Odaklı Stratejiler

Emel Burak¹

Özet

Bu bölüm, sürdürülebilir insan kaynakları kavramını kapsamlı biçimde ele alarak yeşil dönüşüm sürecini insan odaklı stratejiler perspektifinden değerlendirmektedir. Günümüzde yaşanan hızlı değişim ve dönüşümler, sürdürülebilirliği işletmeler açısından insan, çevre ve işletme ekosistemini bütünleştiren bir paradigma haline getirmiştir. Bu bağlamda çalışma, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimini tüm yönleriyle inceleyerek yeşil dönüşüm sürecinde insana vurgu yapan stratejilere odaklanmaktadır. Çalışmanın temel amacı, insan kaynakları yönetimi çerçevesinde çalışanların çevresel farkındalığını artıran ve işletmenin yeşil kültürünü besleyen dinamiklere yönelik bir projeksiyon sunmaktır. Yeşil dönüşümün kalıcı ve etkin bir şekilde gerçekleşmesi, insan faktörünün bu süreçte aktif ve gönüllü katılımıyla mümkün olacaktır. Bu nedenle araştırma sonucunda, işletme ile çalışan arasındaki en önemli iletişim aracı olan insan kaynakları yönetimi mekanizmasının sürdürülebilirlik perspektifinde yeniden tanımlanmasının, ancak insanı merkeze alan stratejilerle sağlanabileceği ileri sürülmektedir.

1. Giriş

Sanayi Devrimi sonrasında hızla genişleyen üretim ve tüketim döngüleri, doğal kaynakların aşırı kullanımına ve çevresel bozulmaya yol açarak, örgütlerin toplumsal sorumluluklarını yeniden tanımlama gereğini ortaya koymuştur (Dyllick ve Hockerts, 2002). Bu gelişmeler, modern işletmecilik anlayışını yalnızca ekonomik büyümeyi hedefleyen bir yapı olmaktan çıkarıp, çevresel sorunların çözümüne katkı sunan ve yenilenemeyen kaynakların korunmasını esas alan bir yaklaşımı benimsemeye yöneltmiştir. Bu mantıkla etrafında yaşanan dönüşüm, işletmelerin mevcut sistem içerisinde sadece faaliyet gösteren kurumlar olmalarının ötesine geçerek, kendi kendini

1 Dr. Öğr. Üyesi, Kırklareli Üniversitesi, emelburak@klu.edu.tr, 0000-0001-7782-9149

yenileyebilen sürdürülebilir yapılar hâline gelmelerini zorunlu kılmaktadır (Armstrong, 2020: 8). Bu bağlamda, tüm dünyada ortak bir yaşam alanı olarak kabul edilen gezegenin sınırları içinde varlığını sürdürme bilinci, ‘sürdürülebilirlik’ kavramının ortaya çıkmasına ve evrensel bir değer olarak benimsenmesine zemin hazırlamıştır.

Yönetim bilimi perspektifinden sürdürülebilirlik, örgütlerin uzun vadede varlıklarını sürdürebilmesi için etik, çevresel ve insani değerlerle uyumlu bir denge anlayışını temsil etmektedir (Ehnert, 2009). Bu doğrultuda sürdürülebilirlik, günümüzde sadece rekabet avantajı elde etme aracı değil, aynı zamanda kurumsal itibarın ve paydaş güveninin korunmasına hizmet eden stratejik bir unsur haline gelmiştir. Bu çerçevede insan kaynakları yönetimi (İKY), sürdürülebilirlik ilkelerinin örgüt düzeyinde hayata geçirilmesinde kritik rol oynayan temel yönetim mekanizmalarından biri olarak öne çıkmaktadır (Kramar, 2014). Nitekim sürdürülebilirlik, işletmelerin stratejik öncelikleri arasında yer alırken, bu eğilim İKY disiplininde de köklü bir dönüşümü beraberinde getirmiştir (Soekotjo ve ark., 2025). Bunun en temel sebebi sürdürülebilirlik hedeflerinin başarısı büyük oranda çalışanların farkındalığı, tutumları ve davranışları aracılığıyla gerçekleşecek olmasıdır.

Sürdürülebilirlik ilkelerinin kurumsal stratejilere entegrasyonu, insan kaynakları uygulamalarının yeşil dönüşüm doğrultusunda yeniden yapılandırılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu noktada sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi (SİKY), örgütlerin ekonomik, çevresel ve sosyal performanslarını bütüncül bir yaklaşımla dengeleyen ve bu doğrultuda strateji geliştirmeyi amaçlayan bir yönetim anlayışı olarak tanımlanmaktadır (Cohen ve ark., 2012). SİKY, insanı yalnızca üretim sürecinin bir girdisi olarak değil, sürdürülebilirliğin aktif ve dönüştürücü bir öznesi olarak ele almaktadır. Bu perspektif ise klasik İKY anlayışındaki ‘insan gücünü verimli kullanma’ hedefinin, ‘insanı, doğayı ve toplumu koruyarak değer yaratma aracı’ vizyonuna dönüştürmektedir. Bu stratejik yaklaşım, çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarını sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu hale getirerek, örgütlerin çevresel, sosyal ve ekonomik dayanıklılıklarını artıran yapılar haline gelmesini sağlamaktadır (Kramar, 2014). Bu yönüyle SİKY, işletmelerin çevresel hedeflerine ulaşmasında stratejik bir araç olarak kabul edilebilmektedir (Atakan, 2025).

SİKY, insan kaynakları politikaları ve uygulamaları aracılığıyla finansal, sosyal ve ekolojik hedeflerin dengelenmesini sağlayan bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır (Elias ve ark., 2023). Bu entegrasyon, örgütlerin uzun vadeli değer yaratma kapasitelerini güçlendiren önemli bir unsurdur. Bu bağlamda yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY), sürdürülebilirlik ilkelerini

tüm insan kaynakları süreçlerine entegre ederek hem çevresel performansı hem de örgütsel sürdürülebilirliği artırma potansiyeline sahip olabilmektedir (Gazi ve ark., 2024). YİKY, çevresel sürdürülebilirliği desteklemek üzere insan kaynakları politikaları aracılığıyla kaynakların verimli kullanımını teşvik ederken (Mandip, 2012), aynı zamanda çalışan performansını artırmayı ve örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirmeyi hedeflemektedir.

Yeşil dönüşüm süreci, sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin uygulama boyutunu temsil ettiği söylenebilmektedir. Bu kapsamda YİKY, işe alımdan performans değerlendirmesine kadar tüm insan kaynakları süreçlerine çevre dostu politikaların entegre edilmesini amaçlayan stratejik bir yol haritasıdır (Renwick ve ark., 2013; Jabbour ve Santos, 2008). Bu kapsamda insan merkezli yeşil stratejiler, çevresel hedeflerle çalışan refahını dengeleyerek örgütleri etik, duyarlı ve öğrenen yapılar haline getirmektedir (Ehnert ve ark., 2016). Sonuç olarak, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, çağdaş yönetim biliminin yükselen paradigması olarak, ekonomik başarıyı çevresel sorumluluk ve insani değerlerle bütünleştiren kapsamlı bir vizyon sunmaktadır. Bu yaklaşım, örgütlerin yalnızca finansal büyümeye değil, aynı zamanda çevresel etik ve toplumsal duyarlılıkla bütünleşen sürdürülebilir sistemler geliştirmesine olanak tanımaktadır. Bu çalışmada sürdürülebilirlik, insan kaynakları yönetimi, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi kavramları teorik çerçevede sunulmuş ve insan kaynakları yönetiminde yeşil dönüşümün nasıl gerçekleştiği ortaya konulmuştur. Ayrıca yeşil dönüşüm sürecinde insan odaklı stratejiler tanımlanarak bu yönde bir kapsamlı bir değerlendirme yapılmıştır. Bu sayede ilgili alanda yapılacak uygulamaya dönük çalışmalar için kavramsal bir çerçeve çizilerek literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

2. Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirlik, modern yönetim literatüründe giderek önem kazanan çok boyutlu bir kavramdır. Doğal kaynakların korunması ve ekonomik faaliyetlerin çevresel sınırlar içinde yürütülmesi gerekliliğinden doğan kavramın evrensel düzeyde tanınmasını sağlayan en önemli gelişme, 1987 yılında Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından yayımlanan ‘Ortak Geleceğimiz’ (Brundtland) Raporu’dur. Raporla sürdürülebilirlik kavramı ‘sürdürülebilir kalkınma’ olarak geçmekte, ‘gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerini tehlikeye atmadan, bugünün ihtiyaçlarını karşılamak’ olarak tanımlanmaktadır (Brundtland, 1987). Bu tanım, sürdürülebilirliğin yalnızca çevresel değil; ekonomik ve sosyal boyutları da içeren kapsamlı bir yaklaşım olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çok boyutlu içerik ile sürdürülebilirlik, disiplinler arası bir çerçevede ele

alınmaya başlanmış ve doğa bilimlerinden sosyoloji, ekonomi ve yönetim bilimlerine kadar genişleyen kavrama dönüşmüştür (Dyllick ve Hockerts, 2002). Sürdürülebilirlik, en temel tanım ile ‘kaynakların, insanların şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde kullanılması, geliştirilmesi ve korunması’ olarak tanımlanmakta; çevresel, sosyal ve ekonomik nitelikler arasında optimal bir denge kurulmasını hedeflemektedir. Bu yönüyle kavram sıklıkla ‘yeşil’, ‘çevreci’, ‘doğa dostu’ gibi terimlerle ilişkili olarak kullanılmakta ancak çoğu zaman daha kapsayıcı bir yapıya karşılık gelmektedir.

Yönetim literatürü açısından sürdürülebilirlik, örgütlerin uzun vadeli varlıklarını güvence altına alacak şekilde stratejik bir yönetim anlayışı geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Sürdürülebilirlik organizasyonların faaliyetlerini, içinde bulundukları çevreyle uyumlu şekilde yürütmeleri, kaynakları etkin kullanmaları ve gelecek kuşaklara yaşanabilir bir işletme bırakmaları anlamına gelmektedir. Kurumsal düzeyde sürdürülebilirlik, Elkington’un (1997) ortaya koyduğu ‘üçlü sacayağı’ (triple bottom line) yaklaşımıyla ekonomik, çevresel ve sosyal sorumlulukların dengeli şekilde yürütülmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşıma göre işletme başarısı yalnızca finansal performansla değil; çevresel etkiler ve toplumsal katkılarla da ölçülmektedir. Sürdürülebilir işletmeler, stratejik kararlarını etik, adil ve şeffaf ilkelere dayandırmalı; ekonomik büyüme hedefleri ile çevresel sorumlulukları bütünleştirmelidir (Ehnert, 2009). Literatürde sürdürülebilirlik üç ana boyutta değerlendirilmektedir: ekonomik sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal sürdürülebilirlik. *Ekonomik sürdürülebilirlik*, işletmelerin uzun vadeli rekabet avantajı elde edebilmesi için kaynakları verimli kullanması, maliyetleri azaltması ve yenilikçi üretim süreçleri geliştirmesi anlamına gelmektedir. *Çevresel sürdürülebilirlik*, doğal kaynakların korunması, karbon salınımının azaltılması ve çevresel etkilerin asgariye indirilmesini kapsamaktadır. *Sosyal sürdürülebilirlik* ise bireylerin ve toplumların yaşam kalitesini artırmayı, toplumsal eşitliği teşvik etmeyi ve insan haklarını korumayı amaçlamaktadır (McKenzie, 2004). Örgütler açısından bu boyut; çalışan refahını önceleyen politikalar, sosyal bütünleşme, adalet, etik davranış ve katılımcılık gibi ilkelere dayalı uygulamaları kapsamaktadır. Bu bağlamda işletmeler sürdürülebilirlik uygulamalarını; topluma katkı sağlama, çevreye duyarlılık, maliyet avantajı elde etme, çalışan sağlığı ve güvenliğine önem verme gibi gerekçe ve eylemler ile hayata geçirmektedir.

3. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)

İKY tarihsel süreçte değerlendirildiğinde, personel yönetimi olarak adlandırılan ve idari işlere odaklanan bir disiplinden, stratejik bir ortaklığa evrildiği gözlemlenmektedir. Bu evrimde, insan kaynakları yönetimi,

işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynayan stratejik bir araç haline gelmiştir (Elias ve ark., 2023). İKY kavramı, örgütün stratejik hedeflerine ulaşmak için insan faktörünün planlanması, yönlendirilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulmasını amaçlayan sistematik bir yönetim sürecidir (Wright ve Snell, 1998). Bu süreç, çalışanların bilgi, beceri ve motivasyonlarını örgütsel hedeflerle uyumlu hâle getirerek uzun vadeli rekabet avantajı sağlayabilmektedir. İKY, örgütsel performansın insan davranışlarıyla doğrudan ilişkili olduğu varsayımına dayanmakta; bu nedenle her daim aktüel takip ederek sistemsel olarak kendini bilgi yönetimi, yenilikçilik ve öğrenme süreçleri ile bütünleştirmektedir (Nonaka ve Takeuchi, 1995).

Günümüzde İKY, işletme içi mikro uygulamalardan makro düzeydeki kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine kadar genişleyen bir kapsama sahiptir. Ehnert (2009), insan kaynakları yönetiminin dinamik yapısına vurgu yaparak yalnızca ekonomik performans odaklı değil, aynı zamanda sosyal adalet ve çevresel sorumluluk ilkeleriyle uyumlu olması gerektiğini savunmuştur. Bu dinamik yapı ise İKY' ni, çalışan refahını, etik yönetişimi ve çevresel duyarlılığı kapsayan sürdürülebilir bir yönetim vizyonuna dönüştürmüştür. İnsanın bilgi, yaratıcılık ve duygusal zekâsı, örgütlerin yenilik kapasitesini ve uzun dönemli varlığını belirleyen stratejik unsurlardır (Boxall ve Purcell, 2011). Dolayısıyla, insan kaynaklarının stratejik yönetimi, bireylerin ve çevrenin faydasına gelişim potansiyellerini ön planda tutarak, küresel hedeflere ulaşmayı amaçlayan politikaları ve uygulamaları entegre etmektedir (Wikhamn, 2018). Bu bütünsel yaklaşım, insan kaynakları yetkinliklerinin sadece örgütsel performansını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda çevresel ve sosyal hedeflerle uyumlu hale getirilmesini de gerektirmektedir (Bahar ve Köroğlu, 2020). Bu kapsamda İKY' nin işletmelerdeki fonksiyonları değişime öncülük eden eylem planlarına dönüşmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonları sekiz ana başlıkta ele alınmaktadır: İK planlama, işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, işçi sağlığı ve güvenliği ve endüstri ilişkileri.

İK planlama, örgütlerin gelecekteki insan kaynağı ihtiyaçlarını öngörmelerini ve stratejik hedeflere uygun nitelikteki çalışanları temin etmelerini sağlayan bir kavramdır. Bu süreç, işgücü arz-talep dengesi ve yetkinlik analizleriyle desteklenmektedir (Ulrich ve Dulebohn, 2015). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, bu planlamayı işletme veya kurumsal stratejilerle uyumlu hale getirerek rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemektedir (Segon vd., 2024).

İşe alma ve seçme, örgüte en uygun adayların belirlenmesi ve seçim sürecinin adil, şeffaf biçimde yürütülmesini içermektedir. Etkin işe alım, örgüt kültürüyle uyumlu insan sermayesinin kazanılmasında belirleyicidir. Bu süreç, sürdürülebilir bir gelecek için gerekli olan yetenekleri çekmek ve elde tutmak adına çevresel, sosyal ve ekonomik faktörleri de göz önünde bulundurarak sürekli iyileştirmeyi gerektirmektedir (Wikhamn, 2018).

Eğitim ve geliştirme, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini artırarak örgütsel performansın sürdürülebilirliğini ve yenilikçiliği destekleyen temel bir İKY fonksiyonudur. Çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarının sürekli olarak güncellenmesini sağlamaktadır. Bu fonksiyon, örgütlerin öğrenme kapasitesini artırarak yenilikçiliği destekleyebilmektedir. Çalışanların yeteneklerini ve kapasitelerini geliştirmeye yönelik sürekli eğitim ve gelişim programları da bu bağlamda önemli bir yer tutmaktadır (Dahal, 2022; İlic ve ark., 2024).

Performans yönetimi, çalışanların bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşma düzeyini değerlendiren, geri bildirim mekanizmalarıyla desteklenen ve gelişim alanlarını belirleyen kritik bir süreçtir (Kess-Momoh ve ark., 2024). Çalışanların hedeflerle uyumlu olarak değerlendirilmesi, sürekli geri bildirim sağlanması ve performansın kurumsal çıktılara dönüştürülmesi kapsamaktadır.

Kariyer yönetimi, çalışanların uzun vadeli gelişim planlarının oluşturulması, potansiyellerine uygun kariyer yollarının belirlenmesi ve örgüt içi hareketliliğin sağlanması süreçlerini kapsamaktadır (Ehnert, 2009; Wright ve Snell, 1998). Bu fonksiyon, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak örgütsel sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktadır.

Ücret yönetimi, çalışanlara adil ve rekabetçi bir şekilde ücret ve yan haklar sunarak motivasyonu, bağlılığı ve örgütsel çekiciliği artıran stratejik bir fonksiyondur (İlic ve ark., 2024). Çalışanların katkılarının adil, rekabetçi ve motivasyon sağlayıcı bir şekilde ödüllendirilmesi hedeflenmektedir. Bu sistemin, performans, deneyim ve piyasa koşullarını dengeleyerek inşa edilmesi örgütsel bağlılığı geliştirmektedir.

İşçi sağlığı ve güvenliği, çalışanların fiziksel ve psikolojik refahını koruyarak üretkenliğin ve etik sorumluluğun sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Bu bağlamda, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları, sadece yasal uyumluluğun ötesinde, çalışanların genel yaşam kalitesini artıran ve örgütsel bağlılığı pekiştiren bir kurumsal değer olarak ele alınmalıdır (Wikhamn, 2018).

Endüstri ilişkileri, işveren, çalışan ve sendikalar arasındaki ilişkilerin yönetimini, toplu pazarlık süreçlerinin dengeli yürütülmesini ve sosyal

diyalogun güçlendirilmesini amaçlayan bir fonksiyondur (Boxall ve Purcell, 2011). Bu fonksiyon, sürdürülebilir bir çalışma ortamının oluşturulmasında ve iş barışının sağlanmasında kilit rol oynamaktadır.

4. Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY)

Sürdürülebilir İKY, örgütlerin ekonomik, sosyal ve çevresel sorumluluklarını bütünleştiren; çalışan refahını, etik değerlere bağlılığı ve uzun vadeli örgütsel dayanıklılığı merkeze alan stratejik bir yönetim yaklaşımıdır. Kavram, 2000'li yılların başında sürdürülebilir kalkınma ilkelerinin işletme politikalarına yansıtılmasıyla şekillenmiş, İKY disiplini sürdürülebilirlik perspektifinin kurumsallaşmasıyla literatürde yerini almıştır (Ehnert, 2009). Bu anlayış, kısa vadeli performans hedeflerinden ziyade uzun vadeli değer yaratımını esas almakta ve çalışanların sadece üretkenlik boyutuyla değil, aynı zamanda çevre, toplum ve etik sorumluluklar çerçevesinde değerlendirilmesini öngörmektedir (Kramar, 2014). Dolayısıyla Sürdürülebilir İKY, klasik insan kaynakları yönetiminin 'etkin insan kullanımı' hedefini, 'sürdürülebilir insan gelişimi' boyutuna genişleten bir paradigma değişimini temsil etmektedir (Mariappanadar, 2012). Bu çerçevede, Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi, sadece kurumsal ekonomik hedefleri desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda sosyal ve çevresel amaçları da ilerletmeyi esas alan bir yaklaşımdır (Peretz, 2024).

SİKY yaklaşımı, Brundtland Raporu'nun (1987) sürdürülebilir kalkınma tanımını temel alarak, örgütlerin mevcut kaynaklarını tüketmeden gelecekteki kuşaklara da değer bırakacak şekilde yönetilmesini amaçlamaktadır. Bu çerçevede örgütlerin yalnızca ekonomik başarı değil, çevresel koruma ve sosyal adalet hedeflerine de hizmet etmesi beklenmektedir (Dyllick ve Hockerts, 2002). İKY bağlamında sürdürülebilirlik, çalışan refahını güvence altına alırken aynı zamanda çevresel sorumluluk bilincinin kurumsal kültürün bir parçası hâline gelmesini sağlamaktadır (Jackson ve ark., 2011). Sürdürülebilir İKY bu yönüyle, örgütlerin etik yönetim, sosyal sermaye ve kurumsal bağlılık gibi değerlerle bütünleşmesini destekler (Ehnert ve ark., 2016). Bu perspektif, sürdürülebilir İK uygulamalarını, ekonomik, sosyal ve çevresel hedeflere ulaşmayı amaçlayan strateji ve pratiklerin uygulanması olarak tanımlamaktadır (Koman ve ark., 2024). Bu çerçevede sürdürülebilir İKY, organizasyonların uzun vadeli başarısını sağlamak için üçlü bir yaklaşım benimsemektedir. Sürdürülebilir İKY literatüründe öne çıkan üçlü yaklaşım üç temel ilke; ekonomik sürdürülebilirlik (uzun vadeli verimlilik ve kaynak etkinliği), ekolojik sürdürülebilirlik (doğal kaynakların korunması) ve sosyal sürdürülebilirlik (çalışan refahı, adalet ve kapsayıcılık) olarak tanımlanmıştır (Cohen et al., 2012; Genari ve Macke, 2022). Bu üçlü yapı, insan kaynakları

uygulamalarına entegre edildiğinde örgütler yalnızca performans odaklı değil, aynı zamanda değer odaklı bir yönetime evrilmektedir. Ehnert (2009) sürdürülebilir insan kaynakları yönetimini, çalışanların uzun vadeli refahını güvence altına alarak örgütsel yeteneklerin sürekli gelişimini sağlayan sistematik bir yaklaşım olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla sürdürülebilir İKY, yalnızca bir fonksiyon değil, bütüncül bir yönetim anlayışıdır ve çalışan, toplum ve çevre arasındaki dengeyi koruyarak örgütlerin gelecekteki varlığını garanti altına almaktadır (Jabbour ve Santos, 2008).

Sürdürülebilir insan kaynakları planlaması, örgütlerin insan kaynağı gereksinimlerini yalnızca kısa vadeli değil, uzun vadeli çevresel, ekonomik ve sosyal koşullar bağlamında değerlendirmesini içermektedir. Bu süreç, stratejik işgücü planlamasını çevresel sürdürülebilirlik ve etik istihdam ilkeleriyle bütünleştirmektedir (Ehnert, 2009). Bu misyon, demografik değişimler, teknolojik gelişmeler ve yeşil beceri ihtiyaçları gibi faktörleri dikkate alarak gelecekteki işgücü açıklarını öngörmeyi ve doldurmayı önceliklendirmektedir. Amaç, doğru yeteneklerin doğru zamanda istihdam edilmesi kadar, çalışan devir oranlarını azaltmak, iş güvencesini korumak ve istihdamda adalet ilkesini gözetmektir (Kramar, 2014). Bu yaklaşım, örgütlerin işgücü planlamasında enerji tüketimi, iş yoğunluğu ve çalışan refahı arasındaki dengeyi gözetmesini gerektirir (Mariappanadar, 2012). Bu, aynı zamanda yetenek havuzunu çeşitlendirmeyi, kapsayıcı işe alım stratejileri geliştirmeyi ve sürekli öğrenmeyi teşvik eden eğitim programlarını da içermektedir (Soekotjo ve ark., 2025)

Sürdürülebilir işe alım ve seçme, yalnızca adayların mevcut pozisyonlara uygunluğunu değerlendirmekle kalmaz, aynı zamanda onların sürdürülebilirlik bilinci, etik değerleri ve kurumsal kültüre uyumunu da dikkate alır (Rahman ve ark., 2023). Sürdürülebilir işe alma ve seçme süreci, örgütlerin adayları değerlendirirken yalnızca mesleki yeterliliklere değil, etik duyarlılığa, çevresel farkındalığa ve toplumsal değerlere bağlılığa da önem vermesini ifade eder (Renwick ve ark., 2013). Bu süreç, “yeşil işe alım” ilkeleriyle bağlantılıdır; çevre dostu davranışları benimseyen, sürdürülebilirlik vizyonuna uyumlu çalışanların seçilmesini hedeflemektedir (Jabbour, 2011). Ayrıca sürdürülebilir işe alım, toplumsal çeşitlilik ve eşit fırsat politikalarıyla desteklenerek kapsayıcı bir örgüt kültürüne teşvik ederek ortam hazırlamaktadır (Ehnert ve ark., 2016).

Sürdürülebilir eğitim ve geliştirme, çalışanların çevresel farkındalık, etik karar verme ve sosyal sorumluluk konularında yetkinlik kazanmalarını sağlayan bir anlayıştır. Bu anlayış, ‘öğrenen organizasyon’ kavramı çerçevesinde bireysel gelişimi kurumsal öğrenmeyle bütünleştirmektedir

(Nonaka ve Takeuchi, 1995). Bu bağlamda, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirerek, organizasyonların çevresel ve sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine olanak tanımaktadır (Matei ve ark., 2024). Eğitim programlarının amacı yalnızca beceri kazandırmak değil, çalışanların sürdürülebilirlik değerlerini içselleştirmesini sağlamaktır (Garavan ve McGuire, 2010). Bu yaklaşım, örgütlerin çevresel inovasyon ve toplumsal duyarlılık kültürünü güçlendirmesine katkıda bulunmaktadır (Ehnert, 2009).

Sürdürülebilir performans yönetimi, çalışanların kısa vadeli sonuçlardan ziyade uzun vadeli katkılarına ve etik sorumluluklarına odaklanmaktadır. Performans ölçütleri, çevresel verimlilik, etik davranış ve sosyal etki gibi göstergeleri içerecek biçimde yeniden tanımlanır (Jackson ve ark., 2011). Bu sistem, adalet ve şeffaflık ilkeleriyle çalışarak hem bireysel gelişimi hem örgütsel sürdürülebilirliği desteklemektedir (Ehnert, 2009). Ayrıca, sürdürülebilir performans yönetimi, yeşil teşviklerle birlikte çalışanların çevresel davranışlarını ve sürdürülebilirlik hedeflerine katkılarını değerlendirerek örgütün genel sürdürülebilirlik performansını artırmaktadır (Florek-Paszkowska ve Hoyos-Vallejo, 2023). Bu yaklaşım, aynı zamanda çalışanların çevresel bilinci artırır ve şirketlerin çevresel etkilerini azaltan politikalar benimsemesini teşvik eder (Lu ve ark., 2022).

Sürdürülebilir kariyer yönetimi, çalışanların mesleki gelişimlerini etik, sosyal ve çevresel değerlerle uyumlu biçimde yönlendirmesini ifade etmektedir. Bu yaklaşım, kariyer ilerlemesinde uzun vadeli istihdam güvencesi, sürekli öğrenme ve iş-yaşam dengesi unsurlarını öne çıkarmaktadır. Bu durum, çalışanların yalnızca kariyer basamaklarında yükselmesini değil, aynı zamanda kişisel değerleriyle uyumlu, anlamlı ve sürdürülebilir bir kariyere sahip olmalarını sağlamaktadır. Sürdürülebilir kariyer politikaları, yalnızca terfi değil, bireysel tatmin ve örgütsel bağlılığı da öncelemektedir (Ehnert ve ark., 2016). Bu bağlamda, çalışanların sürdürülebilirlik bilinci ve değerleriyle uyumlu kariyer yolları izlemesi hem bireysel refahı hem de organizasyonun çevresel ve sosyal sorumluluk hedeflerini desteklemektedir (Piedade ve ark., 2023).

Sürdürülebilir ücret yönetimi, çalışanların katkılarını yalnızca finansal ölçütlerle değil, etik ve sosyal değer üretimiyle ilişkilendiren bütüncül bir ödül sistemidir. Bu yaklaşım, adil ücretlendirme ilkeleriyle birlikte çevresel performansı ve sosyal sorumlulukları ödüllendiren yeşil ücretlendirme ve ödül sistemlerini içermektedir (Farao ve ark., 2023). Bu yaklaşım, ücret eşitliği, fırsat adaleti ve toplumsal sorumluluk ilkelerini gözetir. Ayrıca örgütlerin

uzun vadeli finansal sürdürülebilirliğini güvence altına alırken, çalışanların refahını da korumaktadır (Ehnert, 2009; Kramar, 2014). Bu bağlamda, performans yönetimi, etik, adalet ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki etkileşim, örgütlerin etik bir temel oluşturması, adil bir çalışma ortamı geliştirmesi, toplumsal yükümlülüklerini yerine getirmesi ve sürdürülebilir performanslarını artırması açısından hayati önem taşımaktadır (Tziner ve Persoff, 2024).

Sürdürülebilir işçi sağlığı ve güvenliği uygulamaları, çalışanların fiziksel ve zihinsel refahını çevresel risk faktörlerini minimize ederek sağlamakta ve böylece iş kazalarını, meslek hastalıklarını ve iş stresi gibi sorunları azaltmaktadır (Tziner ve Persoff, 2024). Bu yaklaşım, çalışanların iş yükü, stres ve tükenmişlik gibi konularda korunmasını, aynı zamanda çevre dostu ve ergonomik iş ortamlarının oluşturulmasını sağlamaktadır (Cohen ve ark., 2012).

Sürdürülebilir endüstri ilişkileri, işveren, çalışan ve sendikalar arasındaki ilişkilerin etik, adil ve şeffaf biçimde yürütülmesini temel almaktadır. Bu fonksiyon, sosyal diyalog, katılım ve ortak değer üretimi kavramlarını kurumsal kültüre entegre etmektedir (Ehnert ve ark., 2016). Ayrıca sürdürülebilir endüstri ilişkileri, örgütsel barışı güçlendirmekte ve işgücü politikalarını toplumsal sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hale getirmektedir (Boxall ve Purcell, 2011). Bu sayede örgütlerde, çalışan refahı güvence altına alınırken, aynı zamanda çevresel ve sosyal sorumluluklar da etkin bir şekilde yerine getirebilmektedir (Stahl ve ark., 2019).

5.Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin kuramsal temelleri, etik davranış, adalet, kurumsal sosyal sorumluluk ve performans yönetimi arasındaki çoklu etkileşimleri kapsamaktadır (Tziner & Persoff, 2024). Bu çoklu yapı örgütlerin etik bir temel oluşturması, adil bir çalışma ortamı geliştirmesi, toplumsal yükümlülüklerini yerine getirmesi ve sürdürülebilir performanslarını artırması için hayati önem taşımaktadır (Tziner & Persoff, 2024). Bu kapsamda sürdürülebilir insan kaynakları yönetimine yönelik kuramsal temeller dört yaklaşım ile etrafında değerlendirilmiştir.

5.1.Paydaş Teorisi

Paydaş teorisi, örgütlerin yalnızca hissedarlarının değil, faaliyetlerinden etkilenen tüm iç ve dış paydaşların çıkarlarını gözetmesi gerektiği varsayımına dayanmaktadır (Freeman, 1984). Bu teori, işletmenin varlık amacını ekonomik kazanç üretmenin ötesine taşıyarak, toplumsal ve

çevresel sorumlulukları da kapsamaktadır. Paydaş yaklaşımı, örgütlerin çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, toplum ve devlet gibi farklı aktörlerle karşılıklı bağlılık içinde olduğunu savunur. Bu yönüyle paydaş teorisi, örgütleri kapalı sistemler olarak değil, ilişkisel etkileşim ağlarının bir parçası olarak ele almaktadır (Donaldson ve Preston, 1995). Sürdürülebilir İKY, organizasyonel kararların tüm paydaşlar üzerindeki etkilerini dikkate alarak, onların refahını ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamayı hedeflemektedir (Tortia ve ark., 2022). Bu yaklaşım, özellikle sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal sürdürülebilirlik ile ilişkisini anlamada kritik bir rol oynamaktadır (Ribeiro ve Gavronski, 2021). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi açısından paydaş teorisi, çalışanları yalnızca üretim faktörleri olarak değil, örgütün sosyal sermayesinin temel bileşenleri olarak konumlandırmaktadır (Ehnert, 2009). Sürdürülebilir İKY bu yaklaşımla, örgütün tüm paydaşlarına adil, etik ve sürdürülebilir biçimde değer yaratmasını amaçlamaktadır. Paydaş perspektifi, çalışan katılımı, iş sağlığı, fırsat eşitliği ve çeşitlilik politikalarının örgütsel sürdürülebilirlik hedefleriyle bütünleştirilmesini desteklemektedir (Kramar, 2014).

5.2.Kaynak Temelli Yaklaşım

Kaynak temelli yaklaşım, bir örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinin, sahip olduğu nadir, değerli, taklit edilmesi güç ve ikame edilemez kaynaklara bağlı olduğunu öne sürmektedir (Barney, 1991). Bu teoriye göre örgüt içi kaynaklar (insan sermayesi gibi) dış çevreden daha belirleyici bir performans unsurudur. Bu kapsamda teori, örgütsel yeteneklerin geliştirilmesi, bilgi birikiminin korunması ve çalışanların yaratıcı kapasitesinin stratejik avantaj unsuru olarak değerlendirilmesini savunmaktadır (Wright ve McMahan, 1992).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, örgütlerin insan kaynaklarını uzun vadeli değer üretiminin odağına yerleştirmesini gerektirmektedir (Ehnert, 2009). Bu perspektif, insan kaynaklarının organizasyonel ve toplumsal performans için kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Çalışanların bilgi, beceri ve deneyimlerinin geliştirilmesi, örgütün çevresel ve sosyal değişimlere karşı direnç kapasitesini artırmaktadır. Bu perspektifte sürdürülebilirlik, yalnızca çevresel değil, aynı zamanda yeteneklerin korunması, bilgi sürekliliği ve öğrenme kültürünün teşvik edilmesi anlamına gelir (Jackson ve ark., 2011). Bu çerçevede, insan kaynakları politikaları, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları bağlamında stratejik bir yatırım olarak ele alınarak, örgütün genel stratejileriyle uyumlu hâle getirilir (Ribeiro ve Gavronski, 2021). Sürdürülebilir İKY, kaynak temelli yaklaşımın ‘sürdürülebilir rekabet avantajı’ kavramını ‘sürdürülebilir insan

potansiyeli' anlayışıyla birleştirerek, örgütsel stratejilerin merkezine insanı yerleştirmektedir (Ehnert ve ark., 2016; Kramar, 2014).

5.3.Kurumsallık Teorisi

Kurumsallık teorisi, örgütlerin davranışlarının yalnızca rasyonel ekonomik amaçlarla değil, toplumsal meşruiyet ve normatif baskılarla da şekillendiğini savunmaktadır (DiMaggio ve Powell, 1983). Bu teoriye göre örgütler, içinde bulundukları kurumsal çevrede yer alan yasal düzenlemelere, kültürel normlara ve profesyonel standartlara uyum sağladıkça meşruiyet kazanmaktadır. Sürdürülebilir İKY, bu bağlamda, çevresel ve sosyal sorumluluk normlarının içselleştirilmesiyle örgütlerin sadece yasalara uymakla kalmayıp, aynı zamanda toplumsal beklentileri de karşılayarak meşruiyetlerini pekiştirmelerini sağlamaktadır (İlic vd., 2024). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi açısından kurumsallık teorisi, örgütlerin sürdürülebilirlik politikalarını yalnızca içsel tercihlerle değil, aynı zamanda toplumsal beklentiler ve yasal düzenlemeler doğrultusunda şekillendirdiğini de ifade etmektedir (Ehnert, 2009). İş sağlığı, etik işe alım, çeşitlilik yönetimi ve çevresel performans raporlaması gibi konular, kurumsal baskıların etkisiyle İK politikalarına entegre edilmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilir İKY hem yasal zorunlulukları karşılamak hem de sosyal meşruiyeti güçlendirmek için standartlaşmış uygulamaları benimsemektedir (Ehnert et al., 2016). Böylece örgüt, çevresel ve sosyal sorumluluk alanında paydaş beklentilerine yanıt verirken kurumsal itibarını da sürdürülebilir kılmaktadır (Kramar, 2014).

5.4.Sistem Teorisi

Sistem teorisi, örgütleri içsel olarak birbirine bağlı ve dış çevresiyle sürekli etkileşim hâlinde olan açık sistemler olarak ele almaktadır. Bu açı sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin bütünsel ve dinamik bir perspektifle analiz edilmesini sağlamaktadır (Hanine ve Mamad, 2024). Sistem teorisi, örgütleri dinamik, açık ve birbirine bağlı alt sistemlerden oluşan bütüncül yapılar olarak tanımlar (Katz ve Kahn, 1978). Bu yaklaşıma göre örgütler, çevrelerinden girdi alır, bu girdileri dönüştürür ve çıktılar halinde yeniden çevreye sunar. Dolayısıyla her alt sistemin (örneğin üretim, finans, insan kaynakları) genel sistem performansına katkısı bulunmaktadır (Bertalanffy, 1968). Bu kapsamda sistem teorisi, insan kaynakları yönetimine, özellikle insan çabalarının ve motivasyonunun sosyal sistemin devamlılığı için taşıyıcı rolünü üstlenen bir işlev olarak değerlendirmektedir (Harney ve Lee, 2022).

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi bağlamında sistem teorisi, insan kaynakları süreçlerini (işe alım, eğitim, performans yönetimi vb.) sadece izole departman faaliyetleri olarak değil, tüm organizasyonel sistemle ve dış

çevreyle etkileşim içinde olan entegre bir yapı olarak değerlendirmektedir. Bu sayede sürdürülebilir İKY, örgütün çevresiyle bilgi, enerji ve değer alışverişi yaparak adaptasyon yeteneğini güçlendirmektedir (Ehnert ve ark., 2016). Sistem bakış açısı, sürdürülebilirliğin yalnızca bir hedef değil, örgütsel yaşam döngüsünün sürekliliğini sağlayan dinamik bir süreç olduğunu vurgulamaktadır (Boxall ve Purcell, 2011).

6. İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeşil Dönüşüm

İnsan kaynakları yönetiminde yeşil dönüşüm, örgütlerin çevresel sürdürülebilirliği kurumsal stratejilerinin merkezine yerleştirmesiyle başlayan yapısal bir değişim sürecidir. Bu dönüşüm, işletmelerin insan odaklı süreçlerinde çevre bilincini yerleştirmeyi, kaynak tüketimini azaltmayı ve çevre dostu uygulamaları kurumsal kültüre entegre etmeyi hedeflemektedir. Yeşil dönüşüm, üretim süreçlerinin ötesine geçerek örgütsel davranış, liderlik, yetenek yönetimi ve performans ölçütlerini kapsayan bir değer dönüşümüne işaret etmektedir (Renwick ve ark., 2013). Bu anlayışta insan kaynakları, yalnızca işe alım ve eğitim süreçlerinin yürütücüsü değil, aynı zamanda çevreye duyarlı politikaların taşıyıcısıdır. Bu sayede insan kaynakları yönetimi, yeşil dönüşüm sürecinde örgütlerin çevresel farkındalığının en kritik aracı olmaktadır (Jabbour ve Santos, 2008).

Sürdürülebilirlik perspektifinden bakıldığında, insan kaynakları yönetimindeki yeşil dönüşüm, uzun vadeli çevresel, ekonomik ve toplumsal hedeflerin çalışan davranışlarıyla uyumlu hâle getirilmesini gerektirir. Sürdürülebilirlik odaklı yeşil dönüşüm, çalışanların çevresel sorumluluk bilincinin geliştirilmesini ve kurum içinde ‘yeşil farkındalık kültürünün’ yaygınlaşmasını öngörmektedir (Jackson ve ark., 2011). Bu kapsamda literatürde karşılaşılan kavram ‘Yeşil insan kaynakları yönetimi’ dir. Yeşil İKY, insan kaynakları süreçlerinin çevresel amaçlarla uyumlu hâle getirilmesini esas almaktadır. Bu yaklaşım, örgütlerin çevreye duyarlı stratejilerinin çalışan davranışları ve iş süreçlerine yansımaları amaçlamaktadır. Yeşil İKY uygulamaları; çevre dostu işe alım, sürdürülebilirlik temelli eğitim programları, çevresel performans göstergeleri ve yeşil ödüllendirme sistemleri gibi unsurlardan oluşmaktadır (Renwick ve ark., 2013; Jabbour, 2011). Bu çerçevede çalışanlar yalnızca örgütsel hedeflere ulaşan değil, aynı zamanda çevreye katkı sağlayan bireyler olarak değerlendirilir. Yeşil İKY, işletmelerin çevresel yönetim sistemleriyle bütünleşmesini ve çevre odaklı örgüt kültürünün kurumsallaşmasını sağlamaktadır (Jabbour ve Santos, 2008). Yeşil İKY, normal çalışanları yeşil çalışanlara dönüştürerek örgütün çevresel hedeflerine ulaşmasına ve genel sürdürülebilirliğe önemli bir katkı sağlamayı hedeflemektedir (Shahriari ve ark., 2020). Bu entegrasyon,

yalnızca maliyet tasarrufu sağlamakla kalmaz, aynı zamanda kurumsal sosyal sorumluluğu artırır ve rekabet avantajı elde etmeye yardımcı olmaktadır (Dimitrov, 2021).

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi (SİKY) ile yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY) arasında önemli benzerlikler bulunmaktadır. Her iki kavram da insan kaynakları uygulamalarını çevre bilinciyle harmanlayarak, kurumların çevresel etkilerini azaltmayı ve sürdürülebilir bir gelecek inşa etmeyi hedeflemektedir. Her iki yaklaşım da insan kaynağını stratejik bir unsur olarak değerlendirir ve uzun vadeli örgütsel dayanıklılığı hedeflemektedir (Ehnert, 2009; Kramar, 2014). Her iki modelde de çevresel ve sosyal sorumluluk ilkeleri temel yönlendirici unsurlardır. Yeşil İKY, çevresel davranışları geliştirmeye odaklanırken, SİKY bu davranışları daha geniş bir çerçeveye yerleştirmekte ve ekonomik, toplumsal ve etik boyutları da dikkate almaktadır (Cohen ve ark., 2012). Bununla birlikte sürdürülebilir İKY ile yeşil İKY bazı yönlerden birbirinden ayrılmaktadır. Yeşil İKY genellikle çevresel sürdürülebilirliğe odaklanırken, sürdürülebilir İKY çevresel boyutun yanı sıra sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliği de kapsayan daha geniş bir perspektife sahiptir (Mandip, 2012; Soekotjo ve ark., 2025). Yeşil İKY, özellikle çevresel sürdürülebilirliğe vurgu yaparak, örgüt içinde yeşil farkındalık yaratmayı ve ekolojik yaratıcılığı teşvik etmeyi hedeflemektedir (Hawela ve ark., 2025; Zhao ve ark., 2021). Ancak sürdürülebilir İKY, çevre, insan ve kârlılığın eş zamanlı olarak değerlendirildiği çok yönlü faydaya odaklanan hem ekolojik hem de sosyal sürdürülebilirlik boyutlarını içeren daha kapsamlı bir yaklaşımdır (Fachada ve ark., 2022; Lu ve ark., 2022). Bu ayrım, sürdürülebilir İKY'nin ekolojik sürdürülebilirliğin yanı sıra sosyal kapsayıcılık ve eşitlik gibi boyutları da barındırdığını gösterirken (Soekotjo ve ark., 2025), yeşil İKY'nin daha çok çevresel performansın iyileştirilmesine odaklandığını ortaya koymaktadır (Ren ve Jackson, 2019; Khawaja ve Naseem, 2025). Yeşil İKY sürdürülebilirliğin çevresel bileşenine odaklanan uygulamalı bir alt sistemken, sürdürülebilir İKY örgütün bütün stratejik sistemini kapsayan geniş bir yönetim çerçevesidir. Bu nedenle, yeşil İKY uygulamaları, organizasyonel düzeyde çevresel hedeflere ulaşmak için insan kaynakları stratejilerinin entegrasyonunu vurgularken; sürdürülebilir İKY, çevresel duyarlılığın yanı sıra ekonomik verimliliği ve sosyal adaleti de içerecek şekilde daha holistik bir çerçeve sunmaktadır (Nart ve ark., 2024; Shahrulnizam ve ark., 2024). Bu geniş perspektif, sürdürülebilir İKY'nin çevresel performansının yanı sıra çalışan bağlılığı, sosyal sermaye ve kriz yönetimi gibi faydaları da kapsayan kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerinin ayrılmaz bir parçası olmasını sağlamaktadır (Rahman ve ark., 2023).

7.Yeşil Dönüşümde İnsan Odaklı Stratejiler

Yeşil dönüşüm sürecinde insan odaklı stratejiler, örgütlerin çevresel hedeflerine ulaşmasında en kritik unsurlardan biri olarak düşünülmektedir. Bu stratejiler, çevresel sürdürülebilirliği yalnızca teknik veya operasyonel bir süreç olarak değil, insan davranışlarının dönüştürülmesi yoluyla gerçekleşen bir kültürel değişim olarak ele alan temel bir zemindir (Renwick ve ark., 2013). Ehnert (2009) bu bağlamda çalışanların örgütsel ekosistemin aktif paydaşları olduğunu, yeşil dönüşümün başarısının onların bilinç, tutum ve davranış değişimleriyle mümkün olacağını vurgulamıştır. İnsan odaklı yaklaşımlar, çalışanların çevresel farkındalığını artırmayı, yeşil beceriler kazandırmayı ve örgüt içinde çevre dostu karar verme alışkanlıklarını kurumsallaştırmayı amaçlar. Bu süreçte eğitim, liderlik, iletişim ve ödüllendirme sistemleri yeniden tasarlanarak çalışanların sürdürülebilirlik süreçlerine aktif katılımı teşvik edilmektedir (Jabbour ve Santos, 2008; Kramar, 2014). Bu bağlamda yeşil liderlik, sürdürülebilir stratejilerin belirlenmesi ve çevresel girişimlerin başarıya ulaşması için gerekli örgütsel iklimin oluşturulmasında kritik bir rol oynamaktadır (Tran ve Khoa, 2025).

Yeşil dönüşümde insan odaklı stratejilerin temel amacı, çalışan refahını ve çevresel sorumluluğu birlikte geliştiren bir örgütsel denge oluşturmaktır. Bu denge, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimini üç boyutu olan ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyum içindedir (Ehnert ve ark., 2016). Mariappanadar (2012) bu çerçevede, örgütlerin verimlilik hedefleri ile çalışanların iyilik hâli arasında etik denge kurmaları gerektiğini vurgulamaktadır. İnsan odaklı stratejiler, çevresel performansı artırırken çalışan bağlılığı, motivasyonu ve yenilikçilik kapasitesini de güçlendirmektedir (Jackson ve ark., 2011). Dolayısıyla yeşil dönüşüm, yalnızca karbon azaltımı veya enerji verimliliği politikalarıyla değil, örgüt içindeki insan sermayesinin bilinçli, etik ve sorumlu biçimde yönlendirilmesiyle mümkün hale gelmektedir.

7.1. Yeşil Yetkinlik Geliştirme Stratejisi

Yeşil yetkinlik geliştirme stratejisi, çalışanların çevresel farkındalık, enerji verimliliği, kaynak yönetimi ve sürdürülebilir davranış konularında bilgi, beceri ve tutum kazanmalarını hedefler. Bu strateji, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için insan kaynakları departmanlarının eğitim ve geliştirme programlarına çevresel boyutları entegre etmesini içermektedir. Jabbour ve Santos (2008) ile Jackson ve arkadaşlarının (2011) çalışmalarında belirtildiği gibi, çevresel sürdürülebilirlik yalnızca teknolojik inovasyonla değil, insan kaynağının bu konuda eğitilmesiyle sağlanabilmektedir. Bu

nedenle, yeşil yetkinliklerin geliştirilmesi, çalışanların ekolojik duyarlılığını ve çevre dostu uygulamalara adaptasyonunu artırarak, sürdürülebilir bir gelecek inşa etmede rol oynayan temel bir unsurdur (Balouch ve ark., 2023). Eğitim programları, çevresel sorumluluk bilincini artırırken, çalışanların kişisel gelişimlerini örgütsel sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hâle getirmektedir (Ehnert, 2009). Böylelikle bilgi, farkındalık ve becerinin birleşimi, örgütün çevresel dönüşüm sürecinde temel yetenek olarak konumlanır. Bu yaklaşım, aynı zamanda, çalışanların yeşil inovasyon süreçlerine aktif katılımını teşvik ederek, çevresel performansın sürekli iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Radwan ve ark., 2021). Bu bağlamda, yeşil yetenek yönetimi, çevresel hedeflere ulaşmada kritik rol oynayan çalışanların işe alımından performans yönetimine kadar tüm İKY süreçlerine entegre edilmelidir.

7.2. Katılımcı ve Paydaş Temelli Yönetim Stratejisi

Bu strateji, sürdürülebilirlik süreçlerine çalışanlar, sendikalar, tedarikçiler ve yerel topluluklar gibi tüm paydaşların aktif katılımını sağlayacağı düşünülmektedir. Katılımcı ve paydaş temelli yönetim stratejisi, örgütlerin sürdürülebilirlik politikalarını yalnızca yönetsel kararlarla değil, çalışanların aktif katılımı ve paydaş iş birliğiyle şekillendirmesini öngörmektedir. Freeman'ın (1984) paydaş teorisinden hareket eden Ehnert (2009) ve Guerci ve Carollo (2016), insan kaynakları politikalarının tüm paydaşların çıkarlarını gözeten bir yönetim anlayışıyla yürütülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, çalışanların yalnızca işgücü olarak değil, aynı zamanda çevresel sorunların çözümünde aktif katılımcılar olarak görülmesini teşvik etmektedir (Stahl ve ark., 2019). Bu bağlamda, çevresel politikaların etkin bir şekilde uygulanabilmesi için çalışanların çevresel bilgi ve farkındalık düzeylerinin artırılmasını gerekli kılmaktadır (Balouch ve ark., 2023). Çevre bilinci ve bilgisinin yüksek olması, çevre koruma kültürü oluşturma ve bunu gelecek nesillere aktarma konusunda örgütlerin hazırlıklı olduğunu göstermektedir. Bu bilinçli farkındalığın geliştirilmesi sürdürülebilirlik çabalarının sadece dışsal uyumluluktan öte, örgütün içsel değerler sistemine entegre olduğunu gösterecektir.

7.3. Etik ve Refah Odaklı Yönetim Stratejisi

Bu strateji, çalışanların etik değerlere uygun, adil ve insana yakışır çalışma koşullarında faaliyet göstermelerini sağlayarak hem bireysel refahı hem de örgütsel sürdürülebilirliği destekleyecektir. Etik ve refah odaklı strateji, örgütsel verimlilik ile çalışan iyilik hâli arasında denge kurulmasını esas alana bir referanstır. Çalışanların sürdürülebilirlik projelerine katılımını teşvik etmek, kurumların uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında

kritik öneme sahiptir. Mariappanadar (2012) bu yaklaşımı “etik sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi” kavramı altında sistemleştirerek, performans artışı uğruna çalışan sağlığının ve psikolojik refahının göz ardı edilmemesi gerektiğini belirtmiştir. ‘Zararın azaltılması (harm minimization)’ ilkesi bu stratejinin merkezinde yer almakta, çalışanlara yönelik baskı, aşırı iş yükü ve stresin azaltılması, sürdürülebilirliğin insani boyutunu güçlendirmektedir (Cohen ve ark., 2012). Ayrıca, bu strateji etik standartlara uyumu ve kurumsal sosyal sorumluluğu insan kaynakları politikalarına entegre ederek, işe alım, performans değerlendirme ve ödüllendirme süreçlerinde şeffaflığı ve adaleti pekiştirmektedir (Phina ve ark., 2024).

7.4. Yeşil Liderlik ve Kurumsal Kültür Stratejisi

Bu strateji, sürdürülebilir uygulamaları teşvik eden ve kurum içinde yeşil değerleri benimseten liderlerin geliştirilmesini ve çevresel bilince sahip bir kurumsal kültürün oluşturulmasını hedeflemektedir. Yeşil liderlik stratejisi, çevre dostu davranışların örgüt içinde benimsenmesini liderlik modeli aracılığıyla kurumsallaştırmayı misyon edinmektedir. Bu liderler, sürdürülebilirlik ilkelerini stratejik hedeflere entegre ederek, çalışanları çevresel konularda bilinçlendirir ve proaktif yaklaşımlar sergilemeye teşvik eder (Jamal ve ark., 2021). Jackson ve arkadaşları (2011) ve Ehnert (2009), çevresel farkındalığın yalnızca politikalarla değil, lider davranışları ve rol model etkisiyle yaygınlaşabileceğini belirtmektedir. Bu bağlamda, yeşil liderler, örgütsel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada kritik bir rol oynayan çalışanların motivasyonunu artırarak, yeşil dönüşüm sürecini hızlandırmaktadır (Papademetriou ve ark., 2025; Raghuwanshi ve Acharya, 2020). Yeşil liderler, çalışanları çevreye duyarlı kararlar almaya motive eder ve örgütsel vizyonu çevresel değerlerle bütünleştirmektedir. Bu bağlamda liderlik, çevre odaklı bir kültürün taşıyıcısı haline gelmektedir (Kramar, 2014). Ayrıca yeşil liderlik, örgüt içinde sürdürülebilirliğe yönelik inançların, değerlerin ve davranış normlarının yerleşmesine katkı sağlar. Bu çevre odaklı kültürel dönüşüme liderlik edilmesi, örgütün çevresel performansını artırırken çalışan bağlılığını da güçlendirir (Ehnert ve ark. 2016).

7.5. Yeşil Performans ve Ödül Stratejisi

Yeşil performans ve ödül stratejisi, çalışanların çevresel hedeflere katkısını ölçen ve bu davranışları ödüllendiren sistemlerin geliştirilmesini içermektedir. Renwick ve arkadaşları (2013) ile Jabbour (2011), çevresel performansın yalnızca işletme çıktılarıyla değil, bireysel davranış göstergeleriyle de değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu strateji, çalışanların çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma yolundaki çabalarını tanıyarak, yeşil

insan kaynakları yönetiminin etkinliğini artırmayı amaçlamaktadır. Strateji ayrıca çevreye zarar vermeyen üretim, enerji tasarrufu, geri dönüşüm gibi davranışları performans kriterlerine dahil etmektedir. Bu sayede, çalışanların çevresel sorumluluklarını yerine getirme eğilimi pekiştirilir ve örgütün çevresel hedeflerine ulaşması kolaylaşır (Tran, 2023). Ödül mekanizmaları, çalışanların yeşil davranışlarını teşvik ederek, kurumsal sürdürülebilirlik performansının artırılmasına önemli katkılar sağlamaktadır (Stahl ve ark., 2019). Çalışanların çevresel hedeflere yönelik performanslarının takdiri hem bireysel motivasyonu güçlendirir hem de kurumsal düzeyde yeşil bir kültürün gelişimini desteklemektedir. Çevresel başarıların prim, terfi veya tanıma gibi yollarla ödüllendirilmesi, çalışanların yeşil davranışlarını güçlendirmektedir (Ehnert, 2009). Bu durum, çalışanların sürdürülebilirlik uygulamalarına katılımını artırır ve şirketlerin çevresel performansını iyileştirir (Kutaula ve ark., 2024). Böylece performans yönetimi, ekonomik çıktılarından etik ve çevresel değerlere genişleyen çok boyutlu bir sistem halini almaktadır.

7.6. Kurumsal Öğrenme ve Yeşil İnovasyon Stratejisi

Bu strateji, örgütün sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşması için sürekli öğrenmeyi teşvik etmeyi ve yeni yeşil teknolojiler ile süreçleri geliştirmeyi hedeflemektedir. Kurumsal öğrenme ve yeşil inovasyon stratejisi, sürdürülebilirliğin kalıcı hale gelmesi için öğrenme süreçlerinin kurumsallaştırılmasını amaçlamaktadır. Ehnert ve arkadaşları (2016) ve Kramar (2014), çevresel sürdürülebilirliğin örgütsel öğrenme döngüleriyle desteklenmediği sürece geçici kalacağını vurgulamaktadır. Bu strateji, çalışanların çevre bilinci ve yeşil yetkinliklerini sürekli geliştirmeye yönelik eğitim ve gelişim programlarını içerir (Shahrulnizam ve ark., 2024). Bu programlar, yenilikçi ve çevre dostu çözümler geliştirmeleri için çalışanları teşvik ederek, örgütsel inovasyon kapasitesini artırmakta ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Lawter ve Garnjost, 2025; Parida ve ark., 2021). Ayrıca strateji, bireysel öğrenmeyi kurumsal hafızaya dönüştürerek yeşil inovasyonun önünü açmaktadır (Boxall ve Purcell, 2011). Bu bağlamda, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yeşil inovasyon ekosisteminde çalışanları yetkinleştirerek sürdürülebilir çözümlerin oluşturulmasını teşvik eden stratejik bir çerçeve sunmaktadır (Singh ve ark., 2025). Çalışanların çevresel farkındalık düzeyleri arttıkça, süreçlerde enerji tasarrufu, atık yönetimi ve çevre dostu üretim gibi alanlarda yenilikçi fikirler ortaya sürme potansiyelleri artacaktır. Yeşil inovasyon kültürü, çalışanların sadece uygulayıcı değil, sürdürülebilir çözümlerin üreticisi haline gelmesini sağlayacaktır.

7.7. Sosyal Adalet ve Kapsayıcılık Stratejisi

Bu strateji, tüm çalışanların eşit fırsatlara sahip olmasını, çeşitliliğin teşvik edilmesini ve sürdürülebilirlik uygulamalarının sosyal boyutunun güçlendirilmesini hedeflemektedir. Sosyal adalet ve kapsayıcılık stratejisi, sürdürülebilirliğin çevresel olduğu kadar sosyal bir kavram olduğunu vurgulamaktadır. Cohen ve arkadaşları (2012) ve Guerci ve Carollo (2016), adil istihdam, eşit fırsatlar, çeşitlilik yönetimi ve iş-yaşam dengesi uygulamalarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bileşenleri olduğunu ifade etmektedir. Bu strateji, çalışanların refahını artırarak, işyerinde sosyal uyumu teşvik eder ve örgütün toplum nezdindeki itibarını yükseltir (Wikhamn, 2018). Bu bağlamda, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, kapsayıcı ve adil bir iş ortamı yaratarak çalışanların potansiyellerini tam olarak gerçekleştirmelerini ve böylece örgütsel ve toplumsal sürdürülebilirliğe katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Bu strateji ayrıca, tüm çalışanların adil ücret, güvenli iş ortamı ve eşit gelişim fırsatlarına sahip olmasını amaçlamaktadır. Sosyal adalet ilkeleriyle desteklenen kapsayıcı politikalar hem örgüt içinde bağlılığı hem toplum nezdinde kurumsal itibarı güçlendirmektedir (Ehnert ve ark., 2016). Bu yaklaşım, özellikle dezavantajlı grupların iş gücüne katılımını teşvik ederek, örgütsel çeşitliliği artırır ve yenilikçiliği desteklemektedir (Soekotjo ve ark., 2025).

8. Sonuç ve Değerlendirme

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, çağdaş yönetim biliminin yalnızca operasyonel bir fonksiyonu değil, örgütlerin varlığını geleceğe taşıyan stratejik bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmektedir. Günümüz işletmeleri artık yalnızca ekonomik çıktı üretmekle değil, çevresel sorumluluklarını yerine getirmek ve toplumsal değer yaratmakla da yükümlüdür. Bu çerçevede sürdürülebilirlik, örgütsel stratejilerin merkezinde yer alan insani bir dönüşüm projesine dönüşme potansiyeli taşımaktadır. Sürdürülebilir İKY, kısa vadeli performans hedeflerinin ötesine geçerek uzun vadeli dayanıklılık, etik yönetim, kurumsal öğrenme ve sosyal denge ilkelerini bütünleştirir. Bu yaklaşım, yönetim biliminin temel sorusu olan ‘örgüt nasıl varlığını sürdürebilir?’ meselesine, insan odaklı bir yanıt sunmaktadır.

İnsan odaklı yeşil dönüşüm stratejileri, sürdürülebilirliğin kalbinde yer alan etik ve kültürel değişimi somutlaştırmaktadır. Bu stratejiler, örgütleri sadece çevreye duyarlı işletmeler değil, çalışanına, toplumuna da duyarlı ve geleceğe karşı sorumluluk bilinci taşıyan öğrenen sistemler hâline getirmektedir. Yeşil yetkinlik geliştirme, katılımcı yönetim, etik refah, yeşil liderlik, performans dengesi, kurumsal öğrenme ve sosyal adalet temelli politikalar, örgütlerin

hem içsel denge hem dış çevreyle uyum kurmasını mümkün kılar. Bu bütüncül yaklaşım, klasik yönetim anlayışının ‘kaynak verimliliği’ ilkesini ‘insan onurunu koruyarak verimlilik’ düzeyine taşımaktadır. Bu sayede insan, yalnızca üretimin aracı değil, sürdürülebilirliğin ana öznesi hâline gelmektedir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin örgüt kültürüyle bütünleşmesi, liderliğin tarzını, karar alma süreçlerini ve stratejik öncelikleri dönüştürecektir. Artık başarı, salt finansal göstergelerle değil; çalışan bağlılığı, etik duyarlılık, çevresel farkındalık ve sosyal kapsayıcılıkla ölçülmektedir. Bu yönüyle sürdürülebilir İKY, örgütlerin itibarını, güvenilirliğini ve toplumsal meşruiyetini pekiştiren bir yönetim aracına evrilmektedir. Yönetim stratejileri, çevre ve insan faktörünü ayrı değil, birbirini tamamlayan unsurlar olarak ele aldığı anda ancak kalıcı kurumsal değer yaratımı mümkün olacaktır. Bu anlayış, yöneticilikle liderliği, verimlilikle vicdanı, yenilikle sorumluluğu aynı potada eriten çağdaş bir yönetim zihniyetini temsil etmektedir. Sonuç olarak, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi geleceğin örgütleri için stratejik bir zorunluluk, yönetim bilimi açısından ise yeni bir paradigma önerisidir. Bu yaklaşım, ekonomik rekabet üstünlüğünü yalnızca maddi kaynaklara değil, insani sermayenin etik, entelektüel ve duygusal kapasitesine dayandırmaktadır. Dolayısıyla sürdürülebilir İKY, kurumsal performansın ötesinde bir anlam üretmekte ve insanı koruyarak büyüyen, doğayı tüketmeden değer yaratan, etik ilkelere dayanarak rekabet eden bir yönetim modeli inşa etmektedir.

Kaynakça

- Armstrong, A. (2020). Ethics and ESG. *AABFJ Australasian Accounting Business and Finance Journal*, 14 (3), 6-17.
- Atakan, K. B. M. (2025). *Green human resource management (GHRM) and sustainability: A mini review. Journal of Global Business Insights*, 10(1), 80-105. <https://doi.org/10.5038/2640-6489.10.1.1345>
- Bahar, E., & Köroğlu, E. Ö. (2020). İnsan kaynakları yetkinliklerinin kurumların örgüt içi etkileşimleri üzerine etkisinde stratejik değişim becerilerinin aracılık rolü. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(5), 3598-3623. <https://doi.org/10.15869/itobiad.787605>
- Balouch, S., Yekan, T. V., & Tamandani, S. K. (2023). Structural analysis of Green Human Resource Management and Green Transformational Leadership on Environmental Behaviors and Green Innovation Performance with the Mediating Role of Environmental Knowledge. *Research Square (Research Square)* (30), 1-22. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3665024/v1>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. New York: George Braziller.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management* (3rd ed.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brundtland, G. H. (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford: Oxford University Press.
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HRM's role in corporate social and environmental sustainability. *SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series*, 1-55.
- Dahal, R. K. (2022). Effectiveness of learning and growth performance metrics in the Nepalese telecommunications industry for organizational success. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 238-249. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.18](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.18)
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Dimitrov, K. (2021). Green human resources management: linking and using green practices for sustainable business organizations. *Trakia Journal of Sciences*, 19(1), 276-281. <https://doi.org/10.15547/tjs.2021.s.01.040>

- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130–141. <https://doi.org/10.1002/bse.323>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management: A conceptual and exploratory analysis from a paradox perspective*. Heidelberg: Springer.
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management revue*, 23(3), 221–238. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2012-3-221>.
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: A comparative study of sustainability reporting practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88–108. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Elias, A., Sanders, K., & Hu, J. (2023). The sustainable human resource practices and employee outcomes link: An HR process lens. *Sustainability*, 15(13), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su151310124>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone.
- Fachada, J., Rebelo, T., Lourenço, P. R., Dimas, I. D., & Martins, H. (2022). Green human resource management: A bibliometric analysis. *Administrative Sciences*, 12(3), 1-22. <https://doi.org/10.3390/admsci12030095>
- Farao, C., Bernuzzi, C., & Ronchetti, C. (2023). The crucial role of green soft skills and leadership for sustainability: A case study of an Italian SME operating in the food sector. *Sustainability*, 15(22), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su152215841>
- Florek-Paszkowska, A., & Hoyos-Vallejo, C. A. (2023). Going green to keep talent: Exploring the relationship between sustainable business practices and turnover intentio. *Journal of Entrepreneurship Management and Innovation*, 19(3), 87-127. <https://doi.org/10.7341/20231933>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2010). Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 487–507. <https://doi.org/10.1177/1523422310394757>

- Gazi, M. A. I., Dhali, S., Masud, A. A., Ahmed, A., Amin, M. B., Chaity, N. S., Senathirajah, A. R. b. S., & Abdullah, M. (2024). Leveraging Green HRM to Foster Organizational Agility and Green Culture: Pathways to Enhanced Sustainable Social and Environmental Performance. *Sustainability*, 16(20), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su16208751>
- Genari, D., & Macke, J. (2022). Sustainable human resource management practices and the impacts on organizational commitment. *Revista de Administração de Empresas*, 62(5). <https://doi.org/10.1590/s0034-759020220505>
- Guerici, M., & Carollo, L. (2016). A paradox view on green human resource management: Insights from the Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 212–238. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1033641>
- Hanine, M., & Mamad, M. (2024). *Integrating sustainability practices into talent management: Theoretical perspectives*.3(25), 1-24. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13194547>
- Harney, B., & Lee, Q. Y. (2022). A systems theory perspective on the frontline manager role. In *Edward Elgar Publishing eBooks* (p. 12). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781839102745.00007>
- Hawela, M. F., Bayraktar, O., Karabulut, A. T., Sari, B. I., & Alqahtani, M. S. (2025). Advancing Sustainability in Turkish Hospitality Sector: The Interplay Between Green HRM, Eco-Friendly Behaviors, and Organizational Support. *Sustainability*, 17(5), 1-21 1958. <https://doi.org/10.3390/su17051958>
- İlic, D., Arpinar, T., & Ada, N. (2024). A systematic review study: Do human resources management practices have an impact on organizational performance? [Review of *A systematic review study: Do human resources management practices have an impact on organizational performance?*]. *E3S Web of Conferences*, 558,1-23. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202455801014>
- Jabbour, C. J. C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98–105. <https://doi.org/10.1108/00197851111108926>
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133–2154. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 99–116. <https://doi.org/10.1177/239700221102500203>
- Jamal, T., Zahid, M., Martins, J. M., Mata, M. N., Rahman, H. U., & Mata, P. N. (2021). Perceived Green Human Resource Management Practices

- and Corporate Sustainability: Multigroup Analysis and Major Industries Perspectives. *Sustainability*, 13(6), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su13063045>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kess-Momoh, A. J., Tula, S. T., Bello, B. G., Omotoye, G. B., & Daraojimba, A. I. (2024). Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations [Review of *Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations*]. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 746-757. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0105>
- Khawaja, A., & Naseem, K. (2025). The impact of green human resource management practices on organisational sustainability through green knowledge sharing. *SA Journal of Human Resource Management*, 23, 1-12 <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2702>
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863>
- Kutaula, S., Chowdhury, S., Gillani, A., Budhwar, P., & Dey, P. K. (2024). Linking HRM with Sustainability Performance Through Sustainability Practices: Unlocking the Black Box. *British Journal of Management*, 36, 615-632. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12861>
- Lawter, L., & Garnjost, P. (2025). Green Human Resource Management and Organizational Performance: A Systematic Review. *Sustainability*, 17(7), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su17073132>
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2022). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>
- Mandip, G. (2012). *Green HRM: People management commitment to environmental sustainability*. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, 244-252.
- Mariappanadar, Sugumar. (2012). Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: an ethical issue for sustainability. *Society and Business Review*. 7(2), 168-184. <https://doi.org/10.1108/17465681211237628>
- Matei, M. C., Abrudan, L.-C., & Abrudan, M.-M. (2024). Financial Perspectives on Human Capital: Building Sustainable HR Strategies. *Sustainability*, 16(4), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su16041441>
- McKenzie, S. (2004). *Social sustainability: Towards some definitions*. Hawke Research Institute Working Paper Series.

- Nart, S., Bilgili, A., & Orgut, E. D. (2024). The Effect of Green Human Resources Management Practices on Corporate Sustainability from the Perspective of Employees. *Economics*, 18(1), 1-14. <https://doi.org/10.1515/econ-2022-0060>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Papademetriou, C., Anastasiadou, S., Belias, D., & Ragazou, K. (2025). Integrating Sustainability into Human Resource Management: Building a Greener Workforce for the Future. *Sustainability*, 17(3), 1-13. <https://doi.org/10.3390/su17031113>
- Peretz, H. (2024). Sustainable Human Resource Management and Employees' Performance: The Impact of National Culture. *Sustainability*, 16(17), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su16177281>
- Phina, O. N., Ezeafulukwe, C., Owolabi, O. R., Asuzu, O. F., Bello, B. G., & Onyekwelu, S. C. (2024). Ethics and corporate social responsibility in HR: A comprehensive review of policies and practices *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 1294-1303. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0216>
- Piedade, L., Marques, M., & O'Neill, A. (2023). Sustainability Management and Practical Implications for Employees: ANA (Vinci Airports) Case Study. *International Journal of Professional Business Review*, 8(12), 1-21. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i12.4120>
- Raghuwanshi, S., & Acharya, S. (2020). GREEN HRM-STRATEGIES FOR GREENING PEOPLE. *International Journal of Technical Research & Science*, 5(6), 11-15. <https://doi.org/10.30780/ijtrs.v05.i06.003>
- Rahman, M., Wahab, S. A., & Latiff, A. S. A. (2023). Socially responsible human resource management and organizational sustainability among Bangladeshi pharmaceutical manufacturing organizations: The explanatory link of voluntary green behavior. *Journal of Future Sustainability*, 4(3), 117-132. <https://doi.org/10.5267/j.jfs.2024.7.001>
- Ren, S., & Jackson, S. E. (2019). HRM institutional entrepreneurship for sustainable business organizations. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100691. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100691>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Ribeiro, R. P., & Gavronski, I. (2021). Sustainable Management of Human Resources and Stakeholder Theory: A Review *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 15, 1-21. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v15.2729>

- Segon, M., Booth, C., & Roberts, A. (2024). Are HRM practitioners required to possess competence in corporate ethics? A content analysis of qualifications in Australia and Asia. *Asian Journal of Business Ethics*, 13, 21-56. <https://doi.org/10.1007/s13520-024-00206-8>
- Shahriari, B., Hassanpoor, A., Navehebrahim, A., & Jafar, S. (2020). Designing a Green Human Resource Management Model at University Environments: Case of Universities in Tehran. *Evergreen*, 7(3), 336-350. <https://doi.org/10.5109/4068612>
- Shahrulnizam, N. A. A., Hassan, M. A., Azizie, N. A. M., Rashid, A. H. A., & Wahab, S. R. A. (2024). Roles of Ghrm in Sustainable Organization Practices: A Systematic Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(10), 370-393. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i10/23110>
- Singh, R., Ravesangar, K., & Kumar, A. (2025). Human Capital for Eco-Innovation Eco-System: Assessing the Impact of Sustainable HR Practices on Achieving Environmental Sustainability. In *World sustainability series*, 107-122. https://doi.org/10.1007/978-3-031-80220-1_7
- Soekotjo, S., Sosidah, S., Kuswanto, H., Setyadi, A., & Pawirosumarto, S. (2025). A conceptual framework for sustainable human resource management: Integrating ecological and inclusive perspectives. *Sustainability*, 17(3), 1-29. <https://doi.org/10.3390/su17031241>
- Stahl, G. K., Brewster, C., Collings, D. G., & Hajro, A. (2019). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1-46. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- Tortia, E., Sacchetti, S., & Arceiz, F. J. L. (2022). A Human Growth Perspective on Sustainable HRM Practices, Worker Well-Being and Organizational Performance. *Sustainability*, 14(17), 1-22. <https://doi.org/10.3390/su141711064>
- Tran, T. A., & Khoa, B. T. (2025). Integrating leadership, identity, and knowledge systems for sustainable performance in the era of digital transformation. *Discover Sustainability*, 6(1), 1-25. <https://doi.org/10.1007/s43621-025-01842-1>
- Tziner, A., & Persoff, M. (2024). The interplay between ethics, justice, corporate social responsibility, and performance management sustainability. *Frontiers in Psychology*, 15, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1323910>
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management*, 54(2), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.004>

- Wikhamn, W. (2018). Innovation, sustainable HRM and customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 102-110. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.009>
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772. <https://doi.org/10.2307/259061>
- Zhao, F., Kusi, M., Chen, Y., Hu, W., Ahmed, F., & Sukamani, D. (2021). Influencing Mechanism of Green Human Resource Management and Corporate Social Responsibility on Organizational Sustainable Performance. *Sustainability*, 13(16), 1-15. <https://doi.org/10.3390/su13168875>

Sosyal Bilimlerde Kuramsal ereveseler ve Metodolojik Tartışmalar

Editör:

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ALTINTAŞ