

KAMU YÖNETİMİ

ALANINDA ARAŞTIRMALAR VE DEĞERLENDİRMELER



EDİTÖR

Doç. Dr. Sami KALAYCI

ARALIK 2025

YAYIN KODU

gece
kitaplığı

İmtiyaz Sahibi / Yaşar Hız
Yayına Hazırlayan / Gece Kitaplığı

Birinci Basım / Aralık 2025 - Ankara
ISBN / 978-625-8570-18-2

© copyright

Bu kitabın tüm yayın hakları Gece Kitaplığı'na aittir.

Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin almadan hiçbir yolla çoğaltılamaz.

Gece Kitaplığı

Kızılay Mah. Fevzi Çakmak 1. Sokak

Ümit Apt No: 22/A Çankaya/ANKARA

0312 384 80 40

www.gecekitapligi.com / gecekitapligi@gmail.com

Baskı & Cilt

Bizim Büro

Sertifika No: 42488

**KAMU YÖNETİMİ
ALANINDA ARAŞTIRMALAR VE
DEĞERLENDİRMELER**

ARALIK 2025

EDİTÖR

Doç. Dr. Sami KALAYCI

gece
kitaplığı

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1

POSTMODERN ÇAĞIN MERKEZİ EL DEĞİŞTİRİRKEN: BATI’NIN YARATTIĞI ÇAĞDA DOĞU’NUN YÜKSELİŞİ

Muhittin TATAROĞLU 7

BÖLÜM 2

KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK TEKNOLOJİ YÖNETİMİ: BİLGİ TEKNOLOJİLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRME

S. Mustafa ÖNEN 23

BÖLÜM 3

DIŞ POLİTİKA ARACI OLARAK “YUMUŞAK GÜÇ” KULLANIMI: TÜRKİYE-SOMALİ ÖRNEĞİ

Demet CANSARAN 37

BÖLÜM 4

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ BÖLÜMÜNE 2024 YILINDA SON YERLEŞENLERİN TEST NETLERİNE GÖRE DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN NİCEL BİR ANALİZİ

Oktay ALKUŞ 53

BÖLÜM 5

BİR LİDER OLARAK ATABEY GAZİ MÜBARİZÜDDİN ERTOKUŞ

Ahmet ALANLI, Osman Kürşat ACAR 71

BÖLÜM 1

POSTMODERN ÇAĞIN MERKEZİ EL DEĞİŞTİRİRKEN: BATI'NIN YARATTIĞI ÇAĞDA DOĞU'NUN YÜKSELİŞİ

Muhittin TATAROĞLU¹

¹ Prpf. Dr. MSKÜ Kamu Yönetimi Bölümü. <https://orcid.org/0000-0001-9071-6720>

GİRİŞ

21. yüzyılın ilk çeyreğinde insanlık, tarihte eşi görülmemiş bir kavramsal ve kültürel dönüşümün tam ortasındadır. “Batı uygarlığı” olarak bilinen ve yaklaşık beş asırdır dünya tarihine yön veren düşünsel, ekonomik ve siyasal sistem, kendi yarattığı epistemolojik zemin üzerinde güç kaybetmektedir. Modernliğin aklı, ilerleme ideali ve evrensellik iddiası — artık yalnızca birer tarihsel kategori olarak değil, bizzat eleştiri konusu olarak gündemdedir.

Bu eleştiri, modernliğin dışından değil, içinden, yani Batı düşüncesinin kendi çocukları olan postmodern düşünürlerden gelmektedir. Ancak bu itirazın yönü, paradoksal biçimde, Batı’nın hegemonyasını sona erdirmek yerine, onu yalnızca biçim değiştirerek yeniden üretmiştir. Jean-François Lyotard’ın “büyük anlatıların sonu” ilanı, Michel Foucault’nun bilgi-iktidar çözümlemeleri, Jacques Derrida’nın yapısökümcü hamleleri modernliğin temellerini sorgularken bile, modern düşüncenin epistemik reflekslerinden kopamamıştır.

Bir yandan Batı, kendi yarattığı bilgi iletişim çağının (postmodern çağ) altında kalıp çöküş emareleri göstermeye başlarken, Doğu ise postmodern çağın zemininde yükselmeye başlamıştır. Bu realiteyi anlama konusunda gözlemlenen çekingenlik ilgi çekicidir. Bilgi iletişim teknolojileri hep Batı tarafından oluşturulmuştur. Önemli de kazançlar sağlamıştır. Ancak öbür yanda Doğu bu çağdan daha fazla yarar sağlamakta, gelişme, kalkınma ve güçlenme hızı Batı ile kıyaslanmayacak derecede yüksek olmaktadır. Yine bu çağ başlangıcında Batının türbülansa girmesi, yapısal sorunlara boğulması gerekli önemi kazanmamış ve sorunlar detay olgular olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Artık Batının yarattığı postmodern Bilgi İletişim Çağının hegemonik sahipliği Doğuya geçmektedir.

Batı, Aydınlanma döneminden beri “evrensel akıl”ın yegâne taşıyıcısı olduğunu varsaymıştı. Bugün ise o aklın hem tarihsel hem ahlaki hem de toplumsal düzeyde çöküşe gittiği görülmektedir. Kapitalizmin doygunluk evresine ulaşması, bilimsel ilerlemenin insanı özgürleştirmek yerine yabancılaştırması, kültürel üretimin anlamdan çok gösteriye dönüşmesi; tüm bunlar Batı uygarlığının iç çelişkilerinin tezahürüdür. Bu iç çöküş süreci, bazı düşünürlerce “modernliğin yorgunluğu” (Bauman, 2000:12) olarak tanımlanmaktadır. Bazılarınca ise uygarlığın tarihsel döngüsünde kaçınılmaz bir “entropi” olarak görülmüştür (Toynbee, 1954:67). Her iki yorumda da ortak nokta açıktır: Batı artık tarih sahnesinde kurucu özne değil, kendi mirasının tüketicisi hâline gelmiştir.

Çalışma, Batı düşüncesinin ve uygarlığının bu çözülme sürecini “postmodern çağ” bağlamında ele almayı, aynı zamanda Doğu’nun yükselişini bu tarihsel boşluğun tamamlayıcısı olma sürecini vurgulamaktadır. Zira bugün yaşanan yalnızca bir “epistemik değişim” değil, uygarlık ölçeğinde bir medeniyet nöbeti değişimidir. Modernliği doğuran Batı, kendi iç dinamiklerinin tükenişiyle, sahneyi yeni bir özneye -Doğu’ya- devretmektedir. Bu dönüşüm, basit bir jeopolitik kayma değil, tarihsel bilinç düzeyinde bir yeniden doğuştur ve “Postmodern çağ” bu anlamda bir çöküş değil, bir doğum sancısıdır.

Konunun bir ilginç boyutu da akademik çalışmalarda önemine oranla yeterli ilgiyi görmemesidir. Batı akademisi bu durumu genellikle “çok kutuplu dünya”, “teknolojik yayılma” veya “küreselleşmenin yeni evresi” gibi nötr ve yumuşak kavramlarla ifade etmeyi tercih etmekte; doğrudan “çağın sahipliğinin el değiştirmekte olduğu” gerçeğini ise nadiren ve çekingen bir şekilde dile getirmektedir. Bu tereddüt, büyük ölçüde kendi tarihsel üstünlük anlatısının sorgulanmasından duyulan rahatsızlıktan kaynaklanmaktadır. Oysa sahadaki ekonomik, sosyolojik, teknolojik gelişmeler artık çok net bir tabloyu ortaya koymaktadır: Batı bu çağı yaratmış olabilir; fakat o çağın hegemonik sahipliği geri dönülmesi mümkün olmayan bir süreçte Doğu’ya geçmektedir.

Modernliğin Krizi: Aklın İntiharı

Modernlik, insanın Tanrı'nın yerine geçmesiyle başlamıştı. Descartes'ın “düşünüyorum, öyleyse varım” önermesi, varlığın merkezine Tanrı'yı değil, özne'yi yerleştiren bir devrimdi. Akıl, bilgi ve ilerleme; doğanın, tarihin ve toplumun üzerinde egemenlik kurmanın araçları hâline geldi. Bu akıl, önce doğayı mekanikleştirdi, sonra toplumu; sonunda ise insanın kendisini. Max Weber'in “rasyonelleşmenin demir kafesi” dediği bu süreç (Weber, 1905:47), rasyonelliğin özgürleştirici olmaktan çıkıp disipline edici bir mekanizmaya dönüşmesini anlatır. Modern insan artık Tanrı'nın değil, kendi icat ettiği sistemlerin tutsağıdır.

Modernliğin bu içsel gerilimi, 20. yüzyılın felaketlerinde somutlaştı: iki dünya savaşı, toplama kampları, nükleer bombalar, kitlesel gözetim sistemleri... Aydınlanmanın çocukları, kendi ideallerini yok ettiler. Adorno ve Horkheimer'in *Aydınlanmanın Diyalektiği*'nde (1947:33) vurguladığı gibi, “aklın zaferi, aklın kendi üzerine dönmesiyle intihara dönüştü.” Bilim, özgürlük değil; denetim üretti. Teknoloji, refah değil; bağımlılık yarattı. İlerleme miti, insanı hem doğadan hem kendinden kopardı.

Bu noktada modernlik, kendi içindeki çatlağı artık gizleyemez hale geldi. Bir yandan bireyi Tanrı karşısında özgürleştirirken, diğer yandan onu anonim sistemlerin dışlisi hâline getirdi. Bir yandan insanın doğa üzerindeki egemenliğini yüceltirken, diğer yandan o doğayı tüketti. Bir yandan “evrensel değerler” ilan ederken, diğer yandan milyonlarca insanı adeta sömürge zincirlerine hapsetti.

Modernliğin krizi, bu çelişkilerin tarihsel birikimidir. Bu kriz, 20. yüzyılın sonunda “postmodern” etiketiyle adlandırılan yeni bir düşünsel formun doğmasına yol açmıştır. Ancak postmodernizm, modernliğin antitezi değil, onun uzantısıydı; çünkü sorguladığı şeyi yeniden üretmekten kaçamadı.

Lyotard'ın “büyük anlatıların sonu” (Lyotard, 1979:23) ifadesi, aslında “Batı'nın kendi anlatısına inancının sonu” anlamına da gelmektedir. Batı, artık kendi hikâyesine inancını yitirmeye başlamıştır. Bu yüzden başka hikâyeleri anlamakta da zorlanmaktadır. Ama tarihte boşlukların doldurulduğu da bir gerçektir. Batı'nın anlam üretme kapasitesinin zayıfladığı yerde, Doğu'nun kadim anlam sistemleri yeniden değer kazanmaya başlamıştır.

Doğu'nun Sessiz Yükselişi: Medeniyetin Dönüşen Yönü

Batı'nın modernleşme serüveni, insanlık tarihinin en kapsamlı zihinsel ve kurumsal dönüşümlerinden birini temsil etmektedir. Ancak bu süreç, “evrensel ilerleme” olarak kurgulansa da, aslında belirli bir tarihsel bağlamın ve kültürel ontolojinin ürünüdür. Aydınlanma'nın birey merkezli akıl anlayışı, sanayi kapitalizmiyle birleştiğinde, rasyonaliteyi verimlilikle, özgürlüğü tüketimle, ahlakı ise işlevsellikle özdeşleştirmiştir (Weber, 1905:112). Bu anlamda modernlik, insana özgü değerleri bir “araçlar düzenine” indirgerken, kendi yarattığı düzenin tutsaklığına düşmüştür.

Bu noktada Doğu'nun tarihsel birikimi, Batı'nın krizine dışsal değil, tamamlayıcı bir karşılık olarak ortaya çıkmaktadır. Doğu düşüncesi, varlığı bütünlük içinde kavrayan bir epistemolojiye sahiptir. İnsan, doğa ve toplum arasındaki ilişkileri karşıtlık yerine uyum kategorileriyle açıklar (Nasr, 1981:57). Bu ontolojik çerçeve, insanın evrendeki konumunu “hakimiyet” değil “uyum” üzerinden tanımlamaktadır. Bu yönüyle Doğu, Batı'nın özne-merkezli dünyasında kaybolmakta olan denge duygusunu yeniden kurma potansiyeline sahiptir.

Batı'nın "ilerleme" miti, Doğu'nun "dengede olma" fikriyle karşılaştırıldığında, insanlık tarihinin iki farklı yönelimini açığa çıkarır. İlki değişimi sonsuz bir yarış olarak görür; ikincisi ise sürekliliği içsel olgunlaşma olarak değerlendirir. Nitekim modern dünyanın krizi, bu iki yönelimin çatışmasından doğmuştur. Batı, ilerleme arzusunda insanın ruhsal boyutunu ihmal etmiş, Doğu ise bu boyutu korurken maddi üretim kapasitesini ikincil görmüştür. Ancak günümüz postmodern çağında bu denge tersine dönmektedir. Küresel sistemin yorgunluğu, ruhsal ve anlam temelli arayışları yeniden görünür kılmaktadır.

Özellikle 21. yüzyılın ikinci çeyreğine yaklaşıırken, Doğu toplumlarının epistemik kaynakları —maneviyat, cemaat dayanışması, doğayla uyumlu üretim anlayışı— "alternatif modernlik" biçimlerinde yeniden gündeme gelmektedir (Said, 1994:89). Japonya'nın endüstriyel üretimiyle Zen estetiğini birleştirmesi, Güney Kore'nin teknolojiyle Konfüçyüsçü ahlakı sentezlemesi, Hindistan'ın dijitalleşme sürecinde kadim düşünce sistemlerini kültürel kimlik unsuru haline getirmesi bu eğilimin göstergeleridir.

Bu dönüşüm, yalnızca ekonomik ya da kültürel değil, aynı zamanda epistemolojik bir nitelik taşır. Zira bilgi artık yalnızca Batı aklının soyut soyutlamalarına değil, Doğu'nun ilişkisel düşünme biçimlerine de dayanmaktadır. Doğu'nun sessiz yükselişi, bu nedenle bir güç gösterisinden çok, bir anlam yeniden inşasına işaret etmektedir. Batı'nın "bilmek için hükmetmek" ilkesine karşılık, Doğu "anlamak için var olmak" düşüncesini öne çıkarır. Böylece modernliğin dışladığı "hikmet" yeniden bilgi kategorisine dahil olur.

Sonuçta, Batı'nın epistemik krizinin tam merkezinde, Doğu'nun kadim düşünce mirası sessizce bir yankı gibi yükselmektedir. Bu yükseliş, yeni bir medeniyet tasavvurunun da habercisidir: üretimi, bilgiyi ve ahlakı yeniden bütünleştiren bir insanlık ufku. Bu anlamda Doğu'nun epistemik mirası, yalnızca kültürel bir diriliş değil, ahlaki bir bütünlük çağrısıdır (Kara, 2015:112). Doğu, tarihte ilk kez Batı'yı taklit ederek değil, kendi iç sürekliliğini hatırlayarak yükselme yoluna girmiştir.

Çin'in Sessiz Modernliği: Postmodern Krize Karşı Planlı Hız ve Kültürel Dengelenme

Postmodern çağın medeniyet merkezinin Doğu'ya kaydığını anlamanın en güvenilir yolu, Çin modernleşmesini analiz etmektir; zira Çin deneyimi, bu dönüşümün hem kavramsal hem ampirik düzlemde en net örneğini sunmaktadır.

Batı toplumlarının postmodern dönemde karşı karşıya kaldığı en temel sorunlardan biri, toplumsal dönüşümün hızı ile bu dönüşümü yönetecek kültürel-ahlaki mekanizmaların çöküşü arasındaki uyumsuzluktur. Lyotard'ın "büyük anlatıların çözülmesi" olarak tanımladığı durum, Batı'da yalnızca ideolojik değil, aynı zamanda kurumsal bir kırılmaya yol açmıştır (Lyotard, 1979:42). Buna karşılık Çin, modernleşmeyi kaotik bir hızlanma süreci olarak değil, tarihsel süreklilik içinden yönetilen döngüsel bir ritim olarak ele alır. Planlama yaklaşımı, postmodern şoklara karşı geliştirilmiş bir uyum kapasitesi yaratmıştır.

Çin'de toplumsal değişim, Batı'daki gibi doğrusal ve kopuşçu değil; *yeniden dengeleme* mantığına sahiptir. Konfüçyüsçü düşüncenin merkezindeki "he" (uyum) ilkesi, sadece kültürel bir norm değil, devlet yönetiminin temel rasyonelliğidir (Wang, 2012:67). Bu nedenle Çin modernleşmesi, ekonomik hızlanmayı toplumsal istikrar ile birlikte yürütmeyi hedefler. Beş yıllık kalkınma planları, teknolojik dönüşüm ve dijitalleşme gibi yüksek şok etkisi yaratabilecek alanları dahi kurumsallaştırarak, değişimi toplumsal bir sarsıntı olmaktan çıkarıp kademeli bir adaptasyon sürecine dönüştürür. Bu açıdan Çin, postmodern hızın ürettiği "toplumsal yorulma" sendromunu (Han, 2010:38) en aza indirir.

Çin'in hızlı modernleşmesine eşlik eden en dikkat çekici olgu, kültürel bütünlüğün büyük ölçüde korunabilmesidir. Batı'da görülen “kültürel özür” atmosferi—geçmişteki sömürgeci uygulamalara yönelik içsel utanç ve normatif geri çekilme—Çin'de karşılığını bulmaz (Lasch, 1991:102). Bunun nedeni, Çin modernliğinin Batı'yı taklit ederek değil, kendi tarihsel sürekliliğini yeniden yorumlayarak inşa edilmesidir. Çin'in “kültürel özsavunma kapasitesi”, modernleşmenin toplumsal kökleri aşındırmasına izin vermez. Bu durum, benlik–toplum–devlet arasında Batı'da artık görülmeyen organik bir bütünlük yaratır (Bell, 2015:54).

Ekonomik veriler de bu kültürel istikrarın modernleşme performansını desteklediğini göstermektedir. 1980'den 2020'ye Çin ekonomisi 40 kat büyümüş; aynı dönemde kentleşme oranı %19'dan %64'e çıkmıştır. Buna rağmen toplumsal uyum, Batı metropollerinde görülen türbülans düzeyine ulaşmamıştır. Harvard Kennedy School'un 2023 araştırmasına göre Çin vatandaşlarının devlet kurumlarına duyduğu güven oranı %85'in üzerindedir (Zhang, 2024:11). Bu veri, Batı'da gözlenen “kurumsal çöküş” eğiliminin Çin'de neden yaşanmadığını açıklar.

Postmodern hızlanmanın yarattığı bir diğer risk, toplumsal aidiyetin çözülmesidir. Batı'da bireyin kimliği giderek daha parçalı ve geçişken hale gelirken, Çin'de kolektif kimlik sabit kalabilmektedir. Bunun nedeni, milliyetçilikten ziyade, “ortak kader bilinci” olarak adlandırılan ve Konfüçyüsçü aile-toplum-devlet kesişiminden türeyen bir kimlik tasavvurudur (Huang, 2018:92). Toplum, bireysel özgürlüğü değil, kolektif başarıyı tanımlayıcı değer olarak görür. Bu yapı, hızlı değişim dönemlerinde toplumsal bağları gevşetmek yerine güçlendirir.

Çin'in planlı modernleşmesi aynı zamanda postmodern kaosun karşısına güçlü bir “devlet kapasitesi” yerleştirir. Skocpol ve Evans'ın belirttiği üzere, modernleşmenin başarısı yalnızca ekonomik büyüme değil, devleti yöneten kurumsal kapasite ile belirlenir (Evans, 1995:51). Çin'in dijital yönetim uygulamaları—akıllı şehirler, yapay zekâ tabanlı kamusal karar sistemleri, e-devlet entegrasyonu—yüksek hızdaki dönüşümü yönetilebilir hale getirir. Bu nedenle Çin, postmodernliğin “kontrol edilemeyen hız” ilkesini tersine çevirerek, hızı düzen üretmeyi başarmıştır.

Postmodern çağın en belirgin özelliği, ekonomik üretimin yerini bilgi üretiminin almasıdır. Dijitalleşme, yapay zekâ, biyoteknoloji ve ileri üretim teknikleri, ulusların yalnızca ekonomik performansını değil, epistemik kapasitelerini de yeniden tanımlamaktadır. Bu bağlamda Çin'in modernleşmesi, salt büyüme verileriyle değil, üretimden bilgiye doğru gerçekleşen büyük dönüşümüyle anlaşılabilir. Çin'in bilgi rejimi, Batı'nın birey-merkezli epistemolojisinden farklı olarak, kolektif akıl, devlet kapasitesi ve uzun vadeli planlamayla bütünlüklü bir yapıya sahiptir (Bell, 2015:54).

Çin'in bilgi üretimindeki yükselişi 2000'li yılların başından itibaren belirginleşmiş; 2011'den itibaren ise epistemik bir kırılma yaratmıştır. UNESCO verilerine göre Çin, her yıl dünyadaki en yüksek sayıda STEM mezunu veren ülke hâline gelmiş; 2020'den bu yana dünya patent başvurularının %45'ini tek başına gerçekleştirmiştir (Zhang, 2024:11). Bu veriler, Çin modernleşmesinin artık “üretim merkezli” değil, “bilgi merkezli” bir modernlik modeline dönüştüğünü göstermektedir. Çin'in teknoloji devleri—Huawei, Tencent, Baidu, Alibaba—yalnızca ekonomik ölçekleriyle değil, yapay zekâ, 5G, kuantum bilişim ve batarya teknolojileri gibi stratejik alanlarda geliştirdikleri yeniliklerle küresel bilgi rejimini yeniden şekillendirmektedir.

Bu dönüşüm, Batı modelinden temel bir noktada ayrılır: Çin'de bilgi üretimi bireysel yaratıcılıktan ziyade kolektif inovasyon düzenine dayanır. Devlet, üniversiteler ve özel sektör arasında kurulan koordinasyon, Evans'ın “embedded autonomy” kavramına benzer şekilde, devletin piyasayla organik bir işbirliği içinde olmasına olanak tanır (Evans, 1995:51). Bu yapı, Batı'daki neoliberal bilgi rejiminden farklı olarak, bilginin stratejik bir ulusal kaynak olarak görülmesini sağlar. Sonuç olarak Çin, önümüzdeki otuz yılın teknolojik altyapısını

şekillendirecek alanlarda —kuantum iletişim, süper iletkenlik, robotik otomasyon, biyomühendislik— yüksek yoğunluklu bir Ar-Ge kapasitesi oluşturmuştur (Huang, 2018:92).

Çin'in epistemik yükselişinin temelinde, bilgi ile ahlak arasındaki ilişkinin Batı'dan farklı kurulması da vardır. Batı'da bilgi, modernliğin başından beri bireysel özgürlüğün araçsal bir unsuru olarak görülmüştür (Lyotard, 1979:42). Çin'de ise bilgi, kolektif düzenin sürdürülebilirliği için ahlâki bir görev niteliği taşır. Bu nedenle Çin inovasyonunda hedef, yalnızca ekonomik rekabet değil, toplumsal uyumun desteklenmesidir. Yapay zekânın sosyal yaşama entegrasyonu bile “istihdamın korunması”, “kamu güvenliğinin sağlanması” ve “sosyal uyumun sürdürülmesi” gibi normatif çerçevelerle düzenlenir (Wang, 2012:67). Böylece teknoloji, postmodern kaosun itici gücü değil, düzen kurucu bir araç hâline gelir.

Bu epistemik dönüşümün en çarpıcı yönlerinden biri, Çin'in Batı'yı taklit ederek değil, artık kendi modernlik biçimini üreterek ilerlemesidir. “Bağlantılı yenilik” olarak adlandırılabilir bu model, hem yerli geleneklerle hem de küresel bilgi akışlarıyla uyumludur. Örneğin Huawei'nin 5G mimarisi, Batı standartlarından farklı olarak daha esnek, modüler ve yüksek yoğunluklu veri akışını optimize eden bir yapıya sahiptir. Benzer şekilde Çin'in yapay zekâ uygulamaları, toplumsal veriyi kolektif bir kaynak olarak ele alır; bu yaklaşım Batı'nın bireysel veri mahremiyeti paradigmasından radikal biçimde ayrılır (Han, 2017:46).

Sonuç olarak Çin'in bilgi rejimi, Doğu modernliğinin postmodern çağdaki en görünür tezahürüdür. Modernlik ile kültür, hız ile istikrar, değişim ile süreklilik arasındaki dengeyi sağlayabilen nadir uygarlıklardan biri olarak, Batı'nın yaşadığı entropik çözülmeden farklı bir modernlik modeli ortaya koymaktadır. Çin deneyimi, postmodern çağda Doğu'nun yalnızca yükseldiğini değil, aynı zamanda alternatif bir uygarlık paradigması sunduğunu göstermektedir.

Çin'in Kültürel Özsavunma Mekanizmaları ve Postmodern Entropiye Direnci

Postmodern çağın belirleyici özelliği, yalnızca ekonomik ve teknolojik alanlardaki hız değil; aynı zamanda kültürel çözücü güçlerin ulusal bütünlükler üzerindeki baskısıdır. Kimliklerin akışkanlaşması, değer sistemlerinin görecelileşmesi ve toplumsal bağların zayıflaması, Batı toplumlarında “kültürel entropi” olarak adlandırılabilir bir dağılma eğilimi yaratmıştır (Lasch, 1991:102). Buna karşın Çin, modernleşme sürecini kültürel bir kopuş olarak değil, tarihsel süreklilik içinde bir dönüşüm olarak inşa ederek, postmodern entropiye karşı güçlü bir özsavunma kapasitesi geliştirmiştir.

Çin'in kültürel özsavunma mekanizmasının merkezinde, Konfüçyüsçü etik yer alır. Bu etik, bireyi tamamen özgürleşmiş bir atom değil, aile, cemaat ve devlet düzeylerinde iç içe geçmiş ilişkiler sisteminin bir parçası olarak tanımlar (Bell, 2015:61). Dolayısıyla toplumsal düzen, Batı toplumlarında olduğu gibi bireysel hakların mutlaklaştırılmasına değil, karşılıklı yükümlülüklerin dengelenmesine dayanır. Bu normatif yapı, hızlı toplumsal değişimin yarattığı şoklara karşı bir tür “ahlaki stabilizatör” işlevi görür.

Çin'in kültürel özsavunmasının ikinci boyutu, devletin kültürel alanı bir “yumuşak güç” aracı olarak yeniden yapılandırmasıdır. 2004'ten itibaren Confucius Institute ağının küresel ölçekte yayılması, Çin'in yalnızca ekonomik değil kültürel bir merkez hâline gelme stratejisinin parçasıdır (Shambaugh, 2013:84). Bu strateji, kültürel özsavunmanın dış politikaya taşınmış biçimi olarak değerlendirilebilir. Böylece Çin, postmodern küresel kültürün homojenleştirici baskısına karşı, kendi tarihsel kimliğini dışa dönük bir güç kaynağına dönüştürmüştür.

Üçüncü olarak Çin'de toplumsal istikrarın korunması, yalnızca güvenlik aygıtlarıyla değil, kültürel uyum politikalarıyla da desteklenir. Eğitim müfredatı, aile yapısı ve çalışma yaşamı, “toplumsal uyum” (hexie shehui) kavramı etrafında kurumsallaştırılmıştır (Wang, 2012:95). Bu kurumsal çerçeve, bireylerin hızlı değişimi bir tehdit değil, kolektif hedeflere

ulaşmanın bir parçası olarak yorumlamalarını sağlar. Böylece değişim, Batı’da olduğu gibi kimlik kırılmalarına yol açmaz; aksine, mevcut kültürel çerçevenin güçlendirilmesine hizmet eder.

Çin’in kültürel özsavunma kapasitesinin bir diğer belirgin unsuru, devlet-toplum arasındaki simbiyozudur. Batı’da devletin toplumsal alandan geri çekildiği neoliberal dönemin aksine, Çin’de devlet modernleşmenin yönlendirici aktörüdür. Devlet otoritesi, toplumsal istikrarın ön koşulu olarak kabul edilir ve meşruiyetini ekonomik performanstan olduğu kadar kültürel süreklilikten de alır (Zhang, 2024:17). Bu nedenle toplumsal rıza, bireysel tercihlerin korunmasından ziyade kolektif hedeflerin gerçekleştirilmesinden türetilir.

Son olarak, Çin’in kültürel özsavunma mekanizması, Batı’nın ahlaki görecelilik sorunundan önemli ölçüde ayrılır. Batı toplumlarında kültürel “özür dileme” atmosferi, ulusal kimlikleri zayıflatırken; Çin’de tarihsel hatalar geçmişi yadsımadan, fakat kolektif başarı anlatısının bir parçası olarak yeniden çerçevelenir (Callahan, 2010:109). Bu yaklaşım, ulusal kimlik üzerinde tahrip edici değil, pekiştirici bir etki yaratır.

Sonuç olarak Çin, postmodern dünyanın dağılma eğilimleri karşısında güçlü bir kültürel dayanıklılık üretmektedir. Bu dayanıklılık, yalnızca siyasal otoriteye değil, tarihsel sürekliliğin, etik normların ve kolektif kimliğin yeniden üretildiği geniş bir kültürel mimariye dayanmaktadır. Dolayısıyla Çin modernleşmesi, Batı’nın entropik çözülmesine karşı bir kültürel istikrar modeli sunmaktadır.

Batı Uygarlığının Çözülme Süreci: Refahın Krizi ve Ahlaki Erozyon

Batı uygarlığı, modern çağın başından itibaren insanlık tarihinin en dinamik üretim ve örgütlenme biçimini inşa etmiştir. Ancak bu başarı, bir yandan da kendi iç tutarlılığını aşındıran bir mekanizmayı beraberinde getirmiştir. Max Weber’in işaret ettiği gibi, kapitalizmin “ruhunu” oluşturan Protestan çalışma ahlakı, ekonomik başarıyı ahlaki bir görevle özdeşleştirmişti (Weber, 1905:115). Çalışmak, yalnızca geçim değil, aynı zamanda Tanrı’ya sadakat göstergesiydi. Bu düşünce, bireysel emeği kutsallaştırarak toplumsal disiplinin zeminini oluşturdu.

Ne var ki, bu ahlaki altyapı modern refah toplumlarının gelişmesiyle birlikte çözülmeye başladı. Çalışma artık bir “ahlaki görev” değil, “ekonomik zorunluluk” haline geldi; üretim, anlamını yitirerek yalnızca tüketimin devamı için araçsallaştı (Bauman, 2007:42). Böylece Batı toplumları, tarihsel olarak inşa ettikleri çalışma etiğini refahın konforu içinde aşındırdı. Refah arttıkça dayanışma azaldı; bireycilik güçlendikçe toplumsal bağlar zayıfladı. Geleneksel dayanışmanın çözülmesi akabinde yerine gelen, kurumsal- bürokratik dayanışma çare olamadı.

20.yüzyılın son çeyreğinde Batı toplumları, tarih boyunca hiç olmadığı kadar varlıklı, ama bir o kadar da amaçsız hale geldi. Günümüz Avrupa şehirleri, görünürde düzenli ve güvenli olsa da, derin bir “varoluşsal yorgunluk” taşır. Birey, artık ekonomik olarak güvende, fakat anlam açısından yoksundur (Lipovetsky, 2005:71). Bu yorgunluk, medeniyetin yalnızca ekonomik değil, ahlaki sermayesinin de tükenmekte olduğuna işaret etmektedir.

Refahın içsel bir paradoksu vardır: belirli bir eşiği aştığında, insanı özgürleştirmek yerine bağımlı hale getirir. Tüketim, tatmin değil, sürekli arzu üretir; konfor, huzur değil, kaygı yaratır. Bu süreçte Batı, bir zamanlar kendi gücünü besleyen değerleri –çalışkanlık, özdenetim, kamusal sorumluluk– artık yeniden üretememektedir. Bunun yerini alan yeni ethos, hız, keyif ve görünürlük üzerinden tanımlanmaktadır (Han, 2010:28).

Bu kültürel dönüşüm, Weber'in öngördüğü “demir kafes”in (stahlhartes Gehäuse) yeni biçimidir: rasyonel düzenin insanı özgürleştirmesi gerekirken, onu sistemin işlevsel bir dışlisine dönüştürmüştür. Bugün birey, özgürlük adına kendini sürekli optimize eden, performansını denetleyen ve rekabeti içselleştiren bir özneye dönüşmüştür. Ancak bu özgürlük biçimi, özünde yeni bir bağımlılıktır — sistemin kendini yeniden üretmesi için gönüllü köleliktir (Han, 2017:46).

Bu gönüllü kölelik biçimi, modern özgürlük anlayışının kendi içinde çelişkili hale geldiğini gösterir. Birey, dışsal baskılardan kurtulmuş görünür; fakat içselleştirilmiş performans zorunluluğu, onu sürekli olarak kendini ölçen, değerlendiren, optimize eden bir “gözetim öznesi”ne dönüştürür (Foucault, 1977:201). Böylece özgürlük, kendi kendini disipline eden bir iktidar biçimine evrilir.

Batı toplumlarının refah düzeyi arttıkça, bireyin manevi ve toplumsal aidiyet duygusu zayıflamıştır. Refah devletinin güvence sistemleri, bireyi toplumsal dayanışmadan koparmış; bireysel hakların mutlaklaştırılması, kamusal sorumluluk bilincini gölgelemiştir (Putnam, 2000:65). Sonuçta birey, hak sahibi bir yurttaş olmaktan ziyade, tüketici kimliğine indirgenmiştir. Bu durum, Hannah Arendt'in ifadesiyle “vita activa”nın —yani eylem, emek ve üretim arasındaki denge hâlinin— bozulmasına işaret eder (Arendt, 1958:183).

Bugün Batı kentlerinde gözlemlenen toplumsal yalnızlık, depresyon, tüketim bağımlılığı ve doğurganlık oranlarının düşüşü gibi olgular, yalnızca psikolojik değil, derin bir medeniyet krizinin semptomlarına işaret etmektedir. Modern insan, artık yaşamını sürdürebilmek için dışsal tehditlerle değil, kendi iç boşluğuyla mücadele etmektedir (Lasch, 1979:27). Bu durum, Batı'nın teknik rasyonalitesinin ve refah ideolojisinin sınırlarını görünür kılmıştır.

Refahın krizi, bu anlamda ekonomik bir tıkanmadan çok, ahlaki bir çözülmedir. Bu çözülme, kurumların ve değerlerin temelden aşınması anlamına geldiği için, kısa vadeli politikalarla değil, ancak köklü bir yeniden kuruluşla mümkün olabilir İnsan, anlamdan kopmuş üretim biçimleri, mekanikleşmiş toplumsal ilişkiler ve sanal aidiyetler arasında özünü kaybetmektedir. Modern insan, tarih boyunca ilk kez kendine karşı yabancılaşmıştır.

Batı medeniyetinin Sarsılması ve Sosyal Entegrasyon Sorunu

Göç, modern dünyanın en belirgin sosyolojik olgularından biridir; 1950'lerden itibaren Batı Avrupa'nın işgücü, demografi ve kültürel dokusu büyük ölçüde göçmen hareketlerinden etkilenmiştir (Jansen, 2012:37). Başlangıçta ekonomik ihtiyaçla sınırlı olan bu hareketler, zamanla kalıcılık kazanmış ve “misafir” kategorisinden “yerleşik” kimliğe evrilmiştir. Ancak burada kritik olan nokta, bir toplumun dışarıdan gelen unsurları kendi kültürel sermayesiyle dönüştürebilme kapasitesidir. Eğer ev sahibi toplum bu dönüştürmeyi gerçekleştiremiyorsa, süreç tersine döner: “ters asimilasyon” olarak tanımlanabilecek bir nüans ortaya çıkar; yani ev sahibi kültür, misafir kültürün ritmine uyum sağlayarak kendi normlarını inceltir (Alexander, 2015:58).

Çokkültürlülük söylemi başlangıçta evrensel hoşgörünün bir tahayyülü olarak sunuldu; fakat pratikte bu söylem, paralel toplumaşmayı ve kamusal alanın parçalanmasını da beraberinde getirdi. Banliyö gettoları, paralel eğitim ağları ve etnik bölgeleşme, Avrupa kentlerinin “görünürde çokkültürlü ama fiilen kompartmanlaşmış” yapısını oluşturdu (Blomberg, 2016:92). Bu coğrafi ve toplumsal ayrışma, ortak bir kamu kültürünün oluşmasını engeller; böylece medeniyetin taşıyıcı normları zaman içinde aşınır.

Bu aşınmanın başka bir motorunun da Batı'nın sömürgecilik mirası karşısında hissettiği kolektif suçluluk duygusu olduğunu savunan düşüncelere rastlamak mümkündür. Bu görüşe göre sömürge geçmişinin bilinç dışı yükü, Batı'yı giderek "hiç kimseyi dışlamama" politikasına itmiş; fakat bu ilke, kendini koruma refleksini de etkisizleştirmiştir. Kültürel öz savunmanın erozyonu, toplumsal normların savunusunda bir boşluk yarattı; bu boşluğu ise farklı pratik norm setleri doldurmaya başladı. Batı, kendi normlarını tam anlamıyla uygulayamamakta; aynı zamanda yeni gelen normları da etkili şekilde dönüştürememektedir (Giddens, 2008:121). Ancak bu yaklaşımın Batının işgücü ihtiyacı, ağır ve zor işleri göçmen-yabancılar yaptıрма motivasyonunu gölgeleme arzusu olabileceğinin de göz önünde bulundurulması gerekir.

Bu noktada ters asimilasyonun sosyolojik sonucunun niteliksel erozyon olduğunu söylemek mümkündür. Niceliksel büyüme (nüfus, çeşitlilik) elde edilse de, kentlerin kültürel sermayesi, normatif tutarlılık ve toplumsal güven bakımından zayıflamaktadır. Toplumsal alanın entropik eğilimi, dışsal unsurların entegrasyon direncinin kırılmamasıyla hızlanır; çünkü açık sistemler, dış girdileri kendi yapısına dönüştürebilirlerse dayanıklıdır, dönüştüremezlerse çözülürler (Tainter, 1990:73).

Ters Asimilasyon ve Medeniyetin Entropisi: Batı Toplumunda Sosyolojik Çözülme

Batı toplumları, 20. yüzyılın ikinci yarısında küresel göç dalgalarıyla birlikte yeni bir sosyolojik sınavla karşı karşıya kalmıştır. "Çokkültürlülük" ideali, başlangıçta demokratik hoşgörünün bir göstergesi olarak sunulmuş; farklı kültürlerin yan yana var olabileceği bir toplumsal model olarak görülmüştür. Ancak bu model, zamanla toplumsal bütünleşmeyi değil, kimlikli ayrılmayı derinleştiren bir yapıya dönüşmüştür (Huntington, 2004:91). Bu dönüşümün en belirgin sonucu, "ters asimilasyon" olarak adlandırılacak bir olgudur: ev sahibi toplum, dışarıdan gelen kültürün alışkanlıklarına, diline ve değerlerine uyum göstermeye başlamıştır.

Bu süreç, sosyolojik açıdan "medeniyetin entropisi" olarak yorumlanabilir. Zira bir sistem, kendi kültürel çekirdeğini koruyamaz hale geldiğinde, dış etkiler karşısında bütünlüğünü yitirir. Bu durum, biyolojik değil, kültürel bir yorgunluk hâlidir. Batı toplumları artık kendi normlarını korumak yerine, onları "tarafsızlık" adına askıya almakta; etik sınırları, çoğulculuk gerekçesiyle bulanıklaştırmaktadır (Taylor, 1992:47). Böylece liberal hoşgörü, kendi değerlerini savunamayan bir nötralizme dönüşmektedir.

Medeniyetin entropisi, yalnızca göç ya da kültürel çeşitlilikten değil, aynı zamanda Batı insanının kendi tarihsel kimliğine olan inancını kaybetmesinden kaynaklanır. Artık "neden" yaşadığını değil, "nasıl" yaşadığını soran bir uygarlık hâline gelmiştir. Bu ise, teknik ilerlemenin anlam kaybıyla birleştiği bir varoluşsal boşluk doğurur (Baudrillard, 1990:63). Refah, güvenlik ve özgürlük idealleri sürse de, bu değerleri taşıyacak ahlaki öz zayıflamıştır.

Sonuçta, Batı'nın yaşadığı çözülme bir "çöküş"ten çok, -ondan önceki aşama olan- bir soğuma sürecidir. Enerjisini kaybeden bir sistemin, kendi merkezini koruyamaması gibi, Batı da kültürel ısınısını yitirmiştir. Bu entropik durum, tarihsel bir döngünün sonuna işaret eder: medeniyet artık dış tehditlerle değil, iç yorgunluğuyla çözülmeğe. Nihayetinde Batı medeniyeti kendi yarattığı postmodern çağın dinamikleri altında ezilmektedir. Öte yandan Doğu ise Batının yarattığı bu yeni çağın kendisini getirdiği bu yeni düzlemde yükselmeye başlamıştır. Ve belki de tam bu noktada, Doğu'nun tarihsel denge fikri yeniden anlam kazanmaktadır; çünkü Doğu, medeniyetin ritmini hızla değil, süreklilikle ölçer.

Batı toplumları, modernlik projesini "ilerleme" ve "evrensellik" iddiası üzerine inşa

etmişti. Ancak 21. yüzyılın başlarından itibaren bu iddia, hem dışsal hem de içsel meydan okumalarla aşınmaya başlamıştır. Küresel göçler, çokkültürlülük politikalarının sonuçları, kimlik siyaseti, demografik dönüşümler ve ahlaki özsavunma refleksinin zayıflaması; Batı'nın kültürel dokusunu derin bir gerilim alanına dönüştürmüştür. Bu gerilimin merkezinde ise, “ters asimilasyon” olarak adlandırılabilir bir olgu yer almaktadır: bir zamanlar çevreye kendi değerlerini ihraç eden Batı, bugün çevrenin kültürel ve normatif etkilerini içselleştirmeye başlamıştır (Huntington, 1996:302, Zhang, 2024:4).

Göç, yalnızca demografik bir süreç değil, aynı zamanda kültürel ve sembolik bir yeniden yapılanmadır. Avrupa ve Kuzey Amerika'da artan göçmen nüfus, artık toplumsal kenarda değil, merkezin içinde varlık göstermektedir. Ancak bu durum, beklenen kültürel sentez yerine, çoğu zaman “paralel cemaatler” ve kimlik adacıkları yaratmıştır (Putnam, 2007:141). Klasik anlamda asimilasyon -yani göçmenin ev sahibi kültüre uyum sağlaması- tersine dönmüş; Batı toplumları kendi kültürel kodlarını korumakta zorlanır hale gelmiştir. Bu süreç, yalnızca göçmen toplulukların değil, bizzat Batı'nın “normatif merkez” olma iddiasının da çözülmesine yol açmaktadır. Bu sürecin bu yönde gelişmesi, Batının göç ile elde ettiği demografik kaynakların az gelişmiş ülke toplamlardan olması sebebiyledir.

Çokkültürlülük politikaları, başlangıçta bir hoşgörü ve çeşitlilik projesi olarak sunulmuştu. Ancak zamanla, ortak kimlik ve değerlerin zayıflaması sonucunda, toplumsal dayanışmayı aşındıran bir dinamiğe dönüşmüştür (Habermas, 2001:94). “Birlik içinde çeşitlilik” idealinin yerini “çeşitlilik içinde ayrışma” almıştır. Ortak ahlaki referansların yitimi, kamu alanını bir müzakere zemini olmaktan çıkararak bir kimlik çatışması alanına dönüştürmüştür. Bu anlamda çokkültürlülük, postmodern çağın özgürlük idealiyle çelişen bir atomizasyon biçimine evrilmiştir.

Ters asimilasyonun en dikkat çekici boyutu, Batı'nın kendi kültürel güvenliğini kaybetmesidir. Modern Batı, yüzyıllar boyunca “medeniyyetin taşıyıcısı” rolünü üstlenmişti; bugün ise bu rolü savunmakta dahi tereddüt etmektedir. Evrensel değer söylemi, suçluluk ve sömürgecilik eleştirileri altında zayıflamış; özgürlük, bireysellik ve rasyonalite gibi kavramlar bile “Batı'ya özgü” ayrıcalıklar olarak sorgulanmaya başlamıştır (Scruton, 2015:63). Bu durum, kültürel özgüvenin aşınmasının yanı sıra, Batı'nın ahlaki özsavunma refleksini de felç etmiştir. Toplum, kendi değerlerini savunmayı “ayrıcılık” ya da “ötekileştirme” olarak algıladığında, medeniyyetin kültürel bağımsızlık sistemi zayıflar.

Bu çözülme süreci, “medeniyyet entropisi” kavramıyla açıklanabilir. Entropi, fiziksel anlamda enerji dağılımı ve düzenin bozulması anlamına gelir; sosyolojik bağlamda ise kültürel anlamın dağılımı, değer sistemlerinin çözülmesi ve toplumsal enerjinin yönsüzleşmesiyle karşılık bulur (Toynbee, 1948:212). Batı toplumları, bugün tam da bu tür bir entropik evreye girmiştir. Toplumsal sistemler karmaşıktıkça, anlam üretim mekanizmaları işlevsizleşmekte; kültür, kendi dinamizmini sürdüremediği ölçüde dışsal etkiler karşısında pasifleşmektedir.

Refah, teknoloji ve özgürlük, medeniyyetin içsel enerjisini artık artırmamakta, tersine tüketmektedir. İnsanlar arasında güven azalırken, bireysel özerklik takıntısı toplumsal yabancılaşmayı derinleştirmektedir. Sosyolog Zygmunt Bauman'ın “akışkan modernite” kavramı, bu süreci en iyi biçimde tanımlar: artık hiçbir kimlik, değer ya da ilişki kalıcı değildir; her şey geçici, esnek ve çözülebilir hale gelmiştir (Bauman, 2000:3). Bu akışkanlık, başlangıçta özgürlük hissi yaratmış, fakat zamanla köksüzlük ve anlam boşluğuna dönüşmüştür.

Batı'nın entropik çözülmesinde ahlaki özsavunma eksikliği belirleyici bir rol

oynamaktadır. Ahlaki özsavunma, bir toplumun kendi değerlerini koruma, yeniden üretme ve aktarabilme yetisidir. Bugün Batı’da bu yeti, “ahlaki görecelik” ve “kültürel özür” atmosferi içinde işlevsizleşmiştir. Toplumlar, kendi normatif temelini savunmaktan çekinir hale gelmiş; bu çekingenlik, kültürel otoritenin boşalmasına neden olmuştur. Nihayetinde, değer üretimi yerini değer tüketimine bırakmış; kültür, bir anlam sisteminden çok bir “tüketim estetiği” haline gelmiştir (Lasch, 1991:102).

Bu entropik dağılma, toplumsal düzeyde “medeniyet yorgunluğu” olarak görünür. Avrupa’nın yaşlanan nüfusu, düşen doğurganlık oranları, genç kuşakların aidiyet eksikliği ve artan yalnızlık göstergeleri —bunların tümü sosyolojik semptomlardır. Bir zamanlar ilerlemenin öncüsü olan Batı, bugün varoluşsal bir durgunluk içinde kıvrınmaktadır. Bu durum, yalnızca ekonomik veya politik bir krizin değil, kültürel anlamda bir tükenişin göstergesidir.

Medeniyet entropisinin tarihsel kökenleri, aslında Batı düşüncesinin kendi iç eleştirisinde gizlidir. Batı uygarlığı, ilerleme fikrini merkeze alarak tarihsel anlam üretmiş; ancak bu ilerleme söylemi, zamanla kendi sınırlarına ulaşmıştır. Oswald Spengler, *Batı’nın Çöküşü* (1918) adlı eserinde, uygarlıkları canlı organizmalar gibi doğan, olgunlaşan ve çöken yapılar olarak ele almış; Batı’nın artık “medeniyet” evresine, yani ruhsuz biçimselliğe geçtiğini ileri sürmüştür (Spengler, 1918:243). Ona göre kültür, anlam ve yaratıcılıkla; medeniyet ise teknik ve mekanik düzenle özdeşleşir. Bugünün Batı’sı, tam da bu dönüşümün nihai safhasındadır: üretkenliğini sürdürür, fakat ruhunu kaybetmiştir.

Arnold Toynbee de benzer biçimde, uygarlıkların “meydan okuma ve cevap” döngüsü içinde geliştiğini savunur (Toynbee, 1948:221). Batı uygarlığı, tarih boyunca dışsal meydan okumalara olağanüstü cevaplar üretebilmişti; ancak günümüzde tehdit dışarıdan değil, içeriden gelmektedir. Tüketim bağımlılığı, toplumsal atomizasyon, nihilist bireycilik ve anlam yitimi; bunlar, artık bir dış düşmanın değil, kendi yarattığı düzenin sonuçlarıdır. Toynbee’nin terimiyle, “yaratıcı azınlık” pasifleşmiş, “taklitçi çoğunluk” hâkim hale gelmiştir. Bu, uygarlığın canlılığını yitirmesinin sosyolojik ifadesidir.

Jean Baudrillard bu çözülmeyi başka bir düzlemde, “simülasyon” kavramıyla tanımlar. Modern toplumlarda gerçeklik, göstergelerin ve imgelerin ardında kaybolur; artık hakikat değil, *hakikatın görüntüsü* hüküm sürer (Baudrillard, 1981:11). Bu “*simülakr*” dünyasında, medeniyetin entropisi görünmezleşir —çünkü çözülme, bir yok oluş değil, sonsuz bir yeniden üretim hâline bürünür. Batı, kendi çöküşünü dahi estetikleştirir; tüketim, krizle birlikte sürer. Böylece entropi, bir enerji kaybı değil, bir “sahte canlılık” biçimi alır.

Francis Fukuyama’nın “Tarihin Sonu” tezi (1989), bu görünürdeki canlılığın ideolojik ifadesidir. Liberal demokrasinin nihai evrim aşaması olduğu savı, Batı’nın kendini tarihsel teleoloji içinde konumlandırma biçimidir. Ancak 21. yüzyıldaki gelişmeler —otoriter popülizmin yükselişi, ekonomik eşitsizlik, kültürel parçalanma— bu tezin varsayımlarını geçersiz kılmıştır (Fukuyama, 2018:67). “Tarihin sonu”, aslında tarihin yeni bir aşaması değil, Batı’nın anlam üretme kapasitesinin tükenişidir. Fukuyama’nın görmezden geldiği şey, medeniyet entropisinin epistemolojik boyutudur: değerlerin içinin boşalması, anlamın temsile dönüşmesi, özgürlüğün kendini tüketmesi.

Niklas Luhmann, toplumsal sistemleri “otopoietik” yani kendi kendini üreten yapılar olarak tanımlarken, modernliğin sorununu tam da burada görür: sistem, kendi yeniden üretimini sürdürürken anlamla bağını koparır (Luhmann, 1995:48). Ekonomi, siyaset, medya ve hukuk gibi alt sistemler, giderek kendi kodlarına kapanır; böylece toplumsal bütünlük, iletişimsel bir soyutlamaya indirgenir. Bu soyutluk, bireyi anlamın dışına iter; insan, sistemin işlevsel

gereklilikleri içinde çözülür.

Medeniyet entropisi, böylece yalnızca kültürel değil, aynı zamanda bilişsel bir çöküş biçimi kazanır. Bilgi fazlalığı anlamı ortadan kaldırır; iletişimin artışı, derinliği yok eder. Batı insanı, tarihte hiç olmadığı kadar çok “bilgiye sahip”, ama hiç olmadığı kadar “anlamsızlık içinde”dir. Bu, Baudrillard’ın “hipergerçeklik”, Luhmann’ın “sistem kapanması” ve Spengler’in “medeniyet evresi” kavramlarının kesişim noktasını oluşturur.

Sosyolojik düzeyde bu süreç, kolektif bir yönsüzlük duygusuyla kendini gösterir. Toplumsal kurumlar —aile, eğitim, din, kamusal alan— artık normatif merkez olma işlevini yitirmiştir. Birey, geleneksel aidiyet biçimlerinden kopmuş; fakat yerine geçecek yeni bir anlam düzeni de kurulamamıştır. Böylece toplum, yüksek entropili bir sistem gibi, enerji üretmek yerine tüketmeye yönelmiştir.

Tarihsel olarak bakıldığında, Batı medeniyetinin bugün yaşadığı çözülme, bir “çöküş” değil, bir “yoğunluk kaybı”dır. Spengler’in terimleriyle, Batı artık genç bir kültür değil, yaşlı bir medeniyettir; Toynbee’nin diliyle, yaratıcı azınlığını yitirmiştir; Luhmann’ın sistem teorisine göre ise, anlamın yerine işlev geçmiştir. Bu üç farklı perspektifin ortak paydası, medeniyetin kendi iç tutarlılığını sürdürememesidir.

Sonuçta Batı, bir zamanlar dünyayı dönüştürme gücünü veren dinamikleri kaybetmiştir. Fakat bu, tarihin sonu değildir. Tam tersine, medeniyetin enerjisi Doğu’ya, yani anlamın, bütünlüğün ve ruhun merkezine doğru akmaktadır. Entropi, Batı’yı tüketirken, yeni bir sentezin habercisidir — insanın yeniden kendini bulabileceği, akıl ile hikmetin, birey ile cemaatin, teknik ile anlamın yeniden dengeleneceği bir çağın eşliğindeyiz.

Sonuç: Postmodernliğin Eşiğinde Yeni Bir Medeniyet Ufku

Modern çağın sonunda insanlık, tarih boyunca ürettiği en karmaşık uygarlık biçimiyle karşı karşıyadır. Bilim, teknoloji ve iletişim alanlarındaki ilerleme, insanın doğa üzerindeki hâkimiyetini genişletmiş; fakat aynı zamanda insanın kendi varlığı üzerindeki hâkimiyetini zayıflatmıştır. Postmodern dönemde bilgi, güçle; güç, anlamla yer değiştirmiştir. Bu değişim, artık yalnızca ekonomik ya da siyasal bir dönüşüm değil, aynı zamanda bir medeniyet paradigmasının tükenişidir.

Batı uygarlığı, modernliğin taşıyıcısı olarak “ilerleme” fikrini evrensel bir kader gibi sunmuş, insanlığı rasyonel düzenin tek yönlü mantığına hapsedmiştir. Ancak bu ilerleme, kendi içsel dinamikleriyle bir doyum noktasına ulaşmıştır: rasyonalite, anlamı tüketmiş; teknoloji, insanın ruhsal kapasitesini gölgelemiş; bireycilik, toplumsal aidiyeti aşındırmıştır (Bauman, 2007:91). Sonuçta Batı, “ilerleme”nin değil, “aşırı ilerleme”nin krizini yaşamaktadır.

Bu krizin eşiğinde, Doğu medeniyetinin epistemik mirası yeniden anlam kazanmaktadır. Doğu düşüncesi, varlığı parçalara ayırmadan kavrayan bir bütünlük anlayışı sunar: insanın evrendeki konumunu hâkimiyet değil, denge olarak yorumlar. Bu yaklaşım, yalnızca mistik bir sezgiden ibaret değildir; aynı zamanda sürdürülebilirlik, toplumsal dayanışma ve anlam üretimi için alternatif bir model sunar (Nasr, 1981:114). Postmodern insanın aradığı “yeni hikmet”, belki de bu unutulmuş denge fikrinde gizlidir.

Böylece Doğu, modernliğin periferisinden merkeze doğru epistemolojik bir dönüş başlatmaktadır. Bu dönüş, kültürel rövanş veya Batı karşıtı bir tepki hareketi değildir. Aksine, insanlığın ortak birikiminin yeniden dengeye kavuşma arayışıdır. Medeniyetin geleceği, Doğu

ile Batı'nın birbirini dışlamasında değil, birbirini tamamlamasında yatmaktadır. Doğu, anlamın; Batı, aracın dilini üretmiştir. Yeni çağ, bu iki dili aynı cümlede buluşturmak zorundadır.

Bu bağlamda, “medeniyetin entropisi” yalnızca Batı'nın çöküşü anlamına gelmez; aynı zamanda insanlığın yeni bir düzen kurma potansiyeline işaret eder. Her uygarlık, kendi içsel enerjisini tükettiğinde, başka bir kaynaktan beslenerek yenilenir (Toynbee, 1957:203). Günümüz dünyasında bu kaynak, Doğu'nun kadim bilgelik rezervidir. Ancak bu bilgelik, modern dünyanın gerçeklikleriyle bağdaşacak yeni bir ifade biçimine kavuşmalıdır.

Sonuç olarak, postmodern çağın krizi, bir son değil; medeniyetin yeni bir bilinç evresine geçişi olarak okunabilir. İnsanlık, teknik rasyonalitenin ötesinde bir anlam ekonomisi kurmadıkça, ne sürdürülebilir refah ne de kalıcı barış mümkün olacaktır. Batı, postmodern zamanı yaratmasına rağmen, kendisi yarattığı zamanın getirdikleri karşısında bocalamakta ve ilginç olarak Doğu yükselmektedir. Doğu'nun sessiz yükselişi, bu yeni bilincin habercisidir: üretimin, ahlakın ve bilginin yeniden bütünleştiği bir çağın önsözü. Bu yeniden bütünleşme, modern etik anlayışın bireysel özgürlük ile toplumsal sorumluluk arasındaki dengeyi yeniden kurma çabası olarak da okunabilir.

KAYNAKÇA

- Arendt, H. (1958). *The Human Condition*. Chicago: University of Chicago Press.
- Arrighi, G. (2007). *Adam Smith in Beijing: Lineages of the Twenty-First Century*. London: Verso.
- Baudrillard, J. (1994). *Simulacra and Simulation*. University of Michigan Press.
- Bauman, Z. (2007). *Consuming Life*. Cambridge: Polity Press.
- Chen, X. (2022). Algorithmic governance with Chinese characteristics: State steering in platform society. *Journal of Information Technology & Politics*, 19(2), 110–130.
- Creemers, R. (2017). Cyber China: Upgrading propaganda, public opinion work and social management for the twenty-first century. *Journal of Contemporary China*, 26(103), 378–395.
- Descartes, R. (1637). *Discours de la méthode*. Leiden: Jan Maire.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. New York: Pantheon Books.
- Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns* (Vols. 1–2). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Han, B.-C. (2010). *Müdigkeitsgesellschaft* [The Burnout Society]. Berlin: Matthes & Seitz.
- Han, B.-C. (2017). *Psychopolitik: Neoliberalismus und die neuen Machttechniken* [Psychopolitics: Neoliberalism and New Power Techniques]. Frankfurt am Main: S. Fischer Verlag.
- Lasch, C. (1979). *The Culture of Narcissism: American Life in an Age of Diminishing Expectations*. New York: W. W. Norton.
- Lyotard, J.-F. (1979). *La Condition postmoderne: Rapport sur le savoir*. Paris: Éditions de Minuit.
- Mounk, Y. (2018). *The People vs. Democracy: Why Our Freedom Is in Danger and How to Save It*. Harvard University Press.
- Nasr, S. H. (1981). *Knowledge and the Sacred*. New York: Crossroad.
- Nietzsche, F. (1887). *Zur Genealogie der Moral*. Leipzig: C. G. Naumann.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.
- Said, E. W. (1994). *Culture and Imperialism*. New York: Vintage Books.
- Sunstein, C. R. (2017). *#Republic: Divided Democracy in the Age of Social Media*. Princeton University Press.

- Toynbee, A. J. (1957). *A Study of History* (Vol. 12). Oxford: Oxford University Press.
- Wang, H. (2012). *The China Wave: Rise of a Civilizational State*. World Century Publishing.
- Weber, M. (1905). *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Zeng, J. (2021). *Artificial intelligence with Chinese characteristics: National Strategy, Security and Authoritarian Governance*. Palgrave Macmillan.
- Zhang, L. (2024). Data-driven statecraft: Digital governance and the future of Chinese modernization. *Asian Journal of Public Administration*, 46(1), 50–72.
- Zhang, Chenchen (2024) Race, gender, and Occidentalism in global reactionary discourses, *RIS Sy*:51/1. Cambridge University Press, :1-24.

BÖLÜM 2

KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK TEKNOLOJİ YÖNETİMİ: BİLGİ TEKNOLOJİLERİNE GÖRE DEĞERLENDİRME

S. Mustafa ÖNEN¹

¹ Prof. Dr., İnönü Üniversitesi, İİBF Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Malatya, Türkiye mustafa.onen@inonu.edu.tr , ORCID: 0000-0002-7284-2616

1. GİRİŞ

Ürün ve hizmetleri sürekli geliştirme ihtiyacı, yönetimleri bilimsel ve teknolojik yenilikleri yakından takip etmeye zorlamaktadır. Teknolojinin sürekli gelişmesine bağlı olarak yönetimler, değişim doğrultusunda kendi kapasite ve yeteneklerini sürekli geliştirmekte ve bunun nasıl kullanabileceğine ilişkin hazırlıklarını yapmaktadırlar. Teknolojiyi stratejik olarak yakından takip etmek ve yenilikleri kendi bünyesine uyarlamak yönetimlerin en asli görevleri arasındadır. Geleceğin yönetimleri belki de değişimi yakından takip eden, bilimsel ve teknolojik yenilikleri fırsata çevirebilen ve bunu en iyi kullanabilen yapılar olacaklardır. Mevcut kapasite ve yeteneklerini bilimsel ve teknolojik gelişmelere göre değerlendirmeyen ve bu gelişmelere göre kendini uyarlayamayan yönetimlerin ise gelecekte başarılı olma şansı olmayacaktır.

Kamuda stratejik teknoloji yönetimi, stratejik bilginin ve teknolojinin yönetilmesi, değişimi ve iletişimi gibi birçok karmaşık ve kompleks süreçleri ifade etmektedir. Özel yönetimden farklı olarak kamu yönetiminin kamusal sorumluluk anlayışı ile hareket etmek istemesi, stratejik açıdan teknoloji yönetiminin halkla bütünleşik bir tarzda, realistik ve dinamik seçeneklere dayanmasını gerektirmektedir. Bu araştırmanın amacı; kamu yönetiminde stratejik teknoloji yönetiminin amacını, önemini ve özel sektörden farklılığını; kamu yönetiminde temel bilgi teknolojisi türlerini ve Türkiye’de kamu yönetiminin başlıca bilgi teknolojisi uygulamalarını açıklamaktır.

Araştırmada önce strateji, stratejik yönetim, teknoloji ve stratejik teknoloji ile ilgili kavramlar; sonra kamu yönetiminde stratejik teknoloji yönetiminin özelliği ve bilgi teknolojisi türleri; en sonunda ise Türkiye’de kamu yönetiminin bilgi teknolojisi uygulamaları incelenmiştir. Araştırma, bilimsel araştırma yöntemi olarak kuramsal araştırmayı içeren betimsel bir analize dayanmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kamuda stratejik teknoloji yönetimi olgusunun temel bileşenleri olarak “strateji ve stratejik yönetim” ile “teknoloji ve stratejik teknoloji yönetimi” kavramlarını saymak mümkündür.

2.1. Strateji ve Stratejik Yönetim

Strateji ile belirli hedeflere ulaşmak için tasarlanan bir eylem planı kastedilmektedir. Hedeflerin belirlenmesinde ve gerçekleştirilmesinde bir süreç olarak strateji, kaynakların kullanılmasına ilişkin eylem ve kararların tutarlılığını ve bütünlüğünü içermektedir (Grant, 2016). En basit haliyle strateji, yönetim projesinin yürütülmesinde planlı bir operasyona ait bir başarıya ulaşma yöntemi sayılır. Yönetim stratejinin daha kapsamlı bir tanımında yönetimin iç yetenekleri ve dış ilişkileri arasında bir uyumun sağlanması gerekliliğini ortaya çıkmaktadır (Kay, 1993: 17-37). Yönetimin gelecekteki varlığı, gelişimi ve büyümesi için önemli bir etkiye sahip olan strateji, yönetimin gelecekteki yönü, çevreyle uyumu ve ekonomik faydası üzerinde önemli bir etkiye sahip bir olgudur (Yu, 2021: 1). Yönetimin çevreyle olan ilişkileri ayarlanarak gelecekte daha sağlıklı olmasına yardımcı olur (Önen ve Elkırmış, 2022: 222). Aynı zamanda günlük operasyonlar yerine dış değişim ve fırsatlara imkân tanınması bakımından rehberlik işlevi görür (Elkırmış, 2025: 443). Ulaşılmak istenen yol ve yöntemler olarak strateji kavramı, belli amaç veya amaçlara daha sistematik ve dinamik bir yapı içindeki faaliyetlerini yönetim olgusu altında gerçekleştirmektedir.

İkinci Dünya Savaşı’nın hemen sonrasında diğer planlama biçimlerinden farklı olarak daha sistematik ve kapsamlı bir planlama ihtiyacına bağlı olarak stratejik yönetim ve stratejik planlama anlayışı düşüncesi doğmuştur. Yönetimin gelecekte belirlediği hedeflerin oluşturulmasında stratejik planlama önemli hale gelmiştir (Ölmez, 2025: 266). Yapılan

araştırmalar ile stratejinin karmaşık bir ortamda vazgeçilmez bir öge olduğu kanıtlanmış ve yönetimde strateji ile geleneksel yaklaşımlardan uzaklaşarak stratejik çeviklik ve örgütsel esneklik gibi yeni odaklanan daha reaktif yaklaşımların izlenmesi gerektiği anlaşılmıştır (Mufudza, 2019: 12). Stratejik yönetim, karmaşık bir ortamda değer üreten bir örgütün oluşturulması ve yapılanmasıyla ilgili yönetsel bir süreçtir. Bu tür bir süreçte örgütün hem değişiminin sağlanması hem de değişime yanıt vermesi kadar liderlik, yaratıcılık, istek ve analiz edilmesi de gerekmektedir (Fitzroy, Hulbert ve O'Shannassy, 2016: 12). Bu yönetim anlayışında, çalışanların motivasyonu arttığı gibi strateji seçimi de kolaylaşmaktadır (Ölmez ve Önen, 2019: 296). Stratejik yönetim sürecinin değerlendirilmesinde ve kontrol aşamasında belirli bir stratejinin çıktıları izlenerek bu noktada ilgili yerlerde değişikliklere gidilebilir. Öğrenme açısından stratejistler ve planlamacılar, neyi beklediklerini ve bu hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını; hatta bunun nedenlerini ifade etmektedirler (Katsioloudes, 2006: 19). Bu sayede faaliyetler, neden sonuç ilişkisi çerçevesinde neye, nasıl ve ne düzeyde ulaşıldığı sistematik bir biçimde ortaya konmaktadır.

2.2. Teknoloji ve Stratejik Teknoloji Yönetimi

Teknoloji, ticari değer elde etmek ve çevresini değiştirmek için mal ve hizmet üretiminde kullanılan süreç, araç, gereç, makine ve yöntemlerden oluşan teknikler bütünüdür. Hizmet ve ürünün gelişiminde kullanılan bilgi ve beceriler teknoloji kapsamında yapılmakta ve bilimsel nitelikli uygulamalar şeklinde gerçekleştirilmektedir (Bayar, 2022: 48). Teknolojiye ilişkin bir öngöründe bulunmak, bir bilim olduğu kadar sanatta sayılabileceği şeklinde kabul edilmektedir. Aslında bir kimsenin öngöründe bulunması ve strateji oluşturması, tahminlerin gerçekleşeceği anlamını taşımamaktadır (Baker, 2004a: 81). Teknolojiler sayesinde kullanılan bilgiler ve kaynaklar yeniden değerlendirilmekte; mal ve hizmetlerin daha hızlı ve daha verimli hale gelmesi sağlanmaktadır.

Teknoloji yönetimi (TY), ürün ve hizmet tedariki bakımından gerekli teknolojilerin etkili biçimde tanımlanması, seçilmesi, elde edilmesi, geliştirilmesi, kullanılması ve korunması süreçlerini kapsamaktadır (Gregory, 1995: 347-356). Dolayısıyla TY, bir kuruluşun teknolojik yeteneklerinin stratejik ve işlemsel hedefler doğrultusunda yönetilmesi sürecidir (Çetindamar vd., 2013: 1). Bu bağlamda “Stratejik Teknoloji Yönetimi (STY)”nin kullanılmasına ilişkin araçların ise genellikle tek başına ele alınmadığı ve bunların bütünleştirici bir tarzda nasıl uyumlu olacakları konusunda bir değerlendirme yapılmadığı fark edilmiştir. STY araçlarının uygulanmasında yedi temel ilkedden bahsedilmektedir (Kerr vd., 2013: 1054-1055):

- İnsan odaklı çalışmaya dayanması,
- Çalışma yerinde uygulanması,
- İşin kolaylaştırılması,
- Anlaşılır süreçlere dayanması,
- İşin parçalara bölünebilmesi,
- Ölçeklenebilir olması,
- Görsele dayanması.

Stratejik Bilgi Teknolojisi Yönetimi (SBTY) ise örgüt teorisi, iş stratejisi, bilgi sistemleri planlanması ve bilgi sistemleri stratejisi olmak üzere dört temel katmanı kapsamaktadır (Darmalaksana ve vd., 2018). Bu katmanlar; bilgi stratejisi, bilgi yönetimi stratejisi ve değişim yönetimi stratejisini içeren stratejik bir formülasyonu meydana getirmektedir. Bunun dışındaki unsurlar ise örgütün dış ortamı ve Bilgi Teknolojisi ile iletişimden kaynaklanan gelişmeler oluşturmaktadır (Slamet, Abdul Rahman ve Ramdhani, 2019: 2). SBTY bu katmanlar vasıtasıyla bilginin teknolojik yönetiminde etkinlik ve verimliliği sağlamaktadır.

STY ile teknolojinin belirlenmesi, seçilmesi, kullanılması, korunması ve sonlandırılması süreçlerinin uygulanması ve örgütün stratejik yönetim analizi ile entegre edilerek sürekli geliştirilmesi öngörülmektedir (Tekin ve Gural: 2010: 298). Program ve proje uygulaması, stratejilerin gerçeğe dönüştürülmesi tarzı olup, düşünülen şeylerin fiile geçirilmesini içermektedir. Etkili strateji formülleri; stratejileri uygularken sonuca ulaşmak için “zaman”, “bütçe” ve “gerekli kalite” olmak üzere üç temel amaca dayanmaktadır (Baker, 2004b, 161). Yönetimin başarısı açısından etkili strateji formüllerinin hayata geçirilmesi günümüzde kaçınılmazdır.

3. KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK TEKNOLOJİ YÖNETİMİNİN ÖZELLİĞİ

Kamu yönetiminde stratejik teknoloji yönetiminin özelliği, kamu yönetimi bakımından “amacı ve önemi” ile “kamu sektörünün özel sektörden farklılığı” açılarından incelenmiştir.

3.1. Amacı ve Önemi

Kamuda stratejik teknoloji yönetimi kapsamında kamu sektöründe teknolojinin kullanılması ile hizmetlerde üretkenlik artmakta ve rekabet avantajı sağlanmaktadır. Kamu yönetiminin gelecekte amaç ve hedeflerine ulaşmak için önceden belirlenecek bir yol haritası; stratejik formülasyonun bir parçası olarak hem kurumun mevcut konumunun anlaşılmasına ve hem de öncelikli realistik seçeneklerin belirlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu sayede kurumun gelecekte sunduğu ürün ve hizmetlerle ilgili olarak amaç ve hedeflerin uyumlu teknolojik gelişmesine katkıda bulunmakta ve kamu yönetiminin gelecekte daha dinamik bir yapıya bürünmesini sağlayacak bir özellik göstermektedir. Hatta böylesi bir yol haritasının stratejik teknolojiyi uygulayan yönetimlere ve yöneticilere şu tür faydalar sağlaması mümkündür (Baker, 2004b: 38):

- Uygun teknoloji yaşam döngülerini içeren teknolojik ilerlemeleri kolaylaştırır.
- Verilerin kıyaslanmasının geliştirilmesini sağlar.
- Seçilen teknolojilerin uyumlaştırılmasına ve geliştirilmesine yönelik rehberlik edilmesini kolaylaştırır.
- Etkili ve yeterli teknolojiyi benimseyecek ve geliştirecek bir program veya projenin tamamlanmasını öngörür.
- Finansal, yönetsel ve piyasa koşulları ile ilgili uygun referanslar içerir.

Teknoloji yönetimi, değişim yönetiminde güçlü bir etkiye sahip bir enstrüman olarak yönetimin gelecekteki ürün ve hizmetlerini etkili ve verimli sunulmasını kolaylaştırır. Twiss ve Goodridge (1989) etkili bir teknoloji yönetimi için sistematik değişimi destekleyecek ve innovative gelişimi teşvik edecek bir yapıyı ve bunun içindeki öncelikleri tanımlamaktadır. Bu öncelikli alanlar şunlardır (Baker, 2004b: 31):

- İş çevrelerine yönelik eğilimlerle ilgili duyarlılıklar,
- Uzun dönemli yönelimler,
- Değişim için üst düzey yönetim faaliyetleri,
- Fonksiyonlar arası uyumluluklar,
- Her düzeyde (yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya) iletişimler,
- Hızlı karar alabilme esneklikleri,
- Dış yönelimler,
- Yaratıcılık ve yeni fikirlere açık olma,
- Mevcut durumların ve iç girişimciliklerin teşvik edilmesi,
- Kişilerin değişim programlarının tüm yönlerinden sorumlu tutulması,
- Yeni bilgilerin tanımlanması, saklanması ve transfer edilmesi,

- Kullanıcıların ihtiyaçlarına yoğunlaşma ve yeni fikirlere açık olma,
- Değişimi destekleyecek eğitim ve öğretime yatırım yapılması.

3.2. Kamu Sektörünün Özel Sektörden Farklılığı

Kamu yönetimi ile özel yönetim arasında birçok alanda benzerlikler kadar farklılıklar da bulunmaktadır. Her iki yönetim biçimi arasında her şeyden önce çevresel faktörlerden kaynaklanan birtakım farklılıklar vardır. Kamu sektöründe kamu hizmetlerinin yapılmasından kaynaklanan finansman, piyasa mekanizması yerine devlet bütçesinden karşılanır iken; fiyat, karlılık gibi değerler kamu sektöründe daha sınırlı dikkate alındığından özel sektörde olduğu gibi maliyetleri düşürme ve kaynakların verimliliğini artırmak için daha çok teşvik ve buna ilişkin tedbirler uygulanmamaktadır. Özel sektörden farklı olarak kamu sektöründe yasal kurallara ve mevzuata sıkı sıkıya bağlılık söz konusu olduğundan kamu hizmetleri çoğu zaman siyasi iktidarın belirlediği kamu politikaları çerçevesinde yerine getirilmektedir. Kamu kuruluşlarının hareket kabiliyeti, çoğu zaman kamu politikalarının dışına çıkmayacak tarzda ve ülke genelinde belirlenen ilke ve stratejiler ile sınırlanmıştır.

Kamu yönetiminin dijitalleşme sürecinde kamu otoritesiyle vatandaş arasındaki iletişim, katılım ve güvenlik odaklı etkileşim biçimleri yönetimin yapısal dönüşümüne zemin hazırlamaktadır (Yolcu, 2025: 110). Kamu yönetiminin özel yönetim kuruluşlarının tersine sıradan mal ve hizmet üretmek yerine, kamu yararına dönük hizmet vermesi ve halka karşı kamusal sorumluluğu esas alması gibi birtakım yükümlülüklerinin olması, vatandaş odaklı bilişim teknolojilerini ön plana çıkarmaktadır. Kamu hizmetleri yerine getirilirken E-devlet uygulamalarına dayalı elektronik hizmetlerin devreye girmesi, halka karşı hesap verebilirlik, açıklık, katılımcılık ve güvenirliliğin sağlanması gibi olumlu özellikleri artırmaktadır.

Kamuda stratejik teknoloji yönetimi ile özel yönetimden farklı olarak kamu yönetiminde stratejik yönetimin amaç ve hedefleriyle uyumlu olacak tarzda ve onu destekleyecek teknolojik imkân ve yeteneklerin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi (uygulanması), eşgüdümlemesi ve denetlenmesi fonksiyonlarını içeren bir yönetim süreci amaçlanmaktadır. Bu süreç yönetimi içinde STY sistemi çatısı altında kamu sektöründe uygulanacak bir teknolojik sisteminin oluşturulması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi gibi çok sayıda aşamanın yerine getirildiği veya tamamlandığı bir yapı anlaşılmaktadır.

4. KAMU YÖNETİMİNDE BİLGİ TEKNOLOJİSİ TÜRLERİ

Kamu yönetiminde bilgi teknolojisi türleri olarak başlıca “E-Devlet Hizmetleri”, “Karar Destek Sistemleri”, “Kurumsal Kaynak Planlama” ve “Açık Veri Platformları” sayılabilir.

4.1. E-Devlet Hizmetleri

Elektronik devlet (e-devlet); devletin idari mekanizmayı güncellemek ve vatandaşla hizmet amaçları ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanıldığı stratejileri ifade etmektedir (Özer ve Önen, 2019: 193). Bu stratejiler, bireyler ve devlet arasında kamu hizmetlerinin daha hızlı ve pratik sunulmasında köprü rolü oynamakta ve bireylerin kamu hizmetlerinden yararlanmasında önemli bir araç haline gelmektedir. E-devlet, hizmetlerin daha kısa sürede ve daha az maliyetle sunulmasını sağlamaktadır. Hizmetlerin süratle yapılmasının yanı sıra bireylerin kararlara katılması ve kendi görüş ve düşüncelerini rahatlıkla yönetime aktarması fırsatının tanınması temsili demokrasiyi geliştirmektedir.

E-devlet, gereksiz formalite ve prosedürlerin ağ teknolojileri yardımıyla ortadan kaldırılmasını sağlayarak bürokratik yapıyı sona erdirmekte ve bireylerin hizmetlerden en iyi biçimde yararlanmasına, dolayısıyla kamu hizmetlerinin kalitesini artırmaktadır. Bu tür bir

yapılanma ile sadece bireylerin devletle olan ilişkisinin çerçevesinin belirlenmesi yanında devletin kendi içindeki kurum ve kuruluşlarla kamu görevlilerinin birbirleriyle ilişkisi, aynı zamanda özel sektör ve STK'ların iletişim kanallarının aktif kullanımı söz konusu olmaktadır. E-devlet, kamu hizmetlerinde etkinliği ve verimliliği artırdığı gibi hizmetlerin maliyetini düşürmektedir. Bu tür bilişim ağlarının yönetim süreçlerine katkısı olumlu yönde olup, çeşitli kesimlerin ve bireylerin yönetime katılımını sağlamakta; demokrasinin geliştirilmesini ve uygulanmasını kolaylaştırmaktadır.

Kamu yönetiminde dijital yönetimle kuruluşların tanıtılmasında kullanılan web sayfasının ve internetteki bir uygulamanın yer almasından ziyade vatandaşlar ve paydaşlara ilişkin hizmetlerin yapıldığı bilişim sistemi kastedilmektedir (Ölmez ve Bayrak, 2025: 53). Dijital yönetimle bilgisayarın teknik altyapısı yanında bilginin yedeklenmesinde kolaylığın elde edilmesi, kaynaklar ve maliyetlerin rahatlıkla kontrol edilebilmesi kamu yönetiminde iyileştirmeyi sağlamaktadır (Boyalı, 2023: 550). Devlet, kamuya yönelik hizmetleri genellikle bir karşılık beklemeden bilgi teknolojileri yardımıyla çok farklı hizmet başlıkları altında sunmaktadır. Bireyler, teknolojiler vasıtasıyla hizmetlerden yoğun biçimde yararlanmasının yanı sıra hizmetleri takip etme fırsatına da sahip olmaktadır. Devletin yaptığı işlerin herkesçe bilinmesi veya yapılan faaliyetlerin halkla paylaşılması toplumda açıklığın ve hesap verebilirliğin geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır. E-devlet hizmetleri, ülkede genel anlamda rüşvet, yolsuzluk ve kayırmacılık gibi olumsuzlukların giderilmesine yol açar iken; halkın kamu hizmetlerinin sunumuna olan güven duygusunu da artırmaktadır.

4.2. Karar Destek Sistemleri (KDS)

KDS karar verenlere çeşitli alternatifler arasından ihtiyaç duyulan bilgiye göre verilerin sıralanması ve analizine imkân sağlayan ve bilgi desteği veren yöntemlerdir. Bilginin gelişimi, bilgisayarda yazılım ve donanım teknolojilerine bağlı olarak KDS'lerinde karar alma işlevlerine önemli değerler katmaktadır. Kamu hizmetlerine yönelik politikaların belirlenmesinde KDS çeşitli alternatifler arasından en uygun kararın seçilmesine yardımcı olmakta ve kararın isabetli alınmasına yol açmaktadır.

KDS, yönetimin sorumluluğu çerçevesinde karar almasını ve yeteneğini geliştiren uygulama sistemi olarak ilk olarak Morton Scott tarafından "Yönetim Karar Sistemleri" kavramı altında ileri sürülmüştür (Sprague ve Carlson, 1982: 4). Daha sonra bu kavram, çeşitli kurumlar ve araştırmacılar tarafından geliştirilmesi ile karar alıcılara yarı yapısal ve yapısal olmayan sorunları çözmek için kullanılan etkileşimli bir bilgisayar sistemine dönüşmüştür (Çelik, 2006: 49-50). KDS kamu yönetiminin geliştirilmesi bağlamında senaryo analizi, trend tahmini ve kaynak optimizasyonunu destekleyerek modern yönetim için gerekli olan esneklik, yaratıcılık ve hızlı adaptasyonun sunulması bakımından önemli katkılar sağlamaktadır (Goyal vd. 2025: 1).

4.3. Kurumsal Kaynak Planlama (KKP)

KKP ile veri merkezli sistemlere dayalı birden çok uygulamayı destekleyen ve kuruluşların genelinde ortak ve homojen bir veri alt yapısı yardımıyla fonksiyon mantığını yöneten bir yapılanma öngörülmektedir. Önceden belli uygulamalar ile kuruluşların ihtiyaçları arasında daha iyi bir uyum sağlamak amacıyla KKP, çeşitli parametreler aracılığıyla doğru kararların alınmasına yoğunlaşmaktadır. Parametre sayısı ne kadar çok olursa iş sürecinin yeniden yapılandırılmasında o kadar esneklik sağlanmış olacaktır (Cardoso vd., 2004: 320). KKP sistemleri sayesinde vatandaşların ihtiyaçları daha çok dikkate alınarak kaynakların daha etkin ve verimli kullanımı sağlanır; ayrıca bu sistem üzerinden ortak veri tabanı aracılığıyla tüm kurumların faaliyetlerinin izlenmesi ve değerlendirilmesi kolaylaşır. Kaynaklar önceden planlandığından hizmetin maliyeti düşürülebilir ve kalitesi artırılabilir.

Kamu sektöründe çalışanların plan ve projelere uyum sağlayamamaları, bu sistemlerin istenildiği şekilde uygulanmasını güçleştirebilir. Çalışanların yeniliklere ve değişime direnç göstermemesi, bu sistemlerin başarıya ulaşma şansını artıracaktır. KKP'nin kurumun stratejik planlarındaki amaç ve hedefler doğrultusunda kurumun vizyon ve misyon bildirgesine göre vatandaşların istek ve beklentileri doğrultusunda hazırlanması şarttır.

KKP kavramının ticari yanı olan bir bilgisayar yazılımına dayanması, kurumun tüm süreçlerinin ve verilerinin değerlendirildiği bütüncül bir yapıya sahip olması ve iş süreçlerinin çözümüne yönelik kilit bir rol oynaması bakımlarından üç açıdan değerlendirilebilir. Verilerin tek elden takip edilmesi, çeşitli birimler arasındaki hizmet kopukluklarının önlenmesini kolaylaştırır. Ayrıca kamu kurumlarında yapılan işlerin izlenmesi, performansın değerlendirilmesi ve stratejik kararların hızlı alınması sağlanır.

4.4. Açık Veri Platformları (AVP)

AVP, teknoloji destekli bir yönetimin oluşturulmasında e-devlet, sosyal medya, web teknolojisi, şeffaflık ve açıklık gibi uygulamaları teşvik etmekte; bu kapsamda hükümetleri, kalkınma ajanslarını, ilgili kurumları ve vatandaş gruplarını yönetişime dayalı açık ve şeffaf bir yönetim oluşturmayı destekler hale getirmektedir (Bertot vd., 2010: 268). Kurumlar, veri platformları sayesinde vatandaşlara sınırsız ve ücretsiz bilgileri aktarmaktadırlar. Açık verilerin tek bir portaldan kolayca ulaşılabilir olması, kurumların daha sağlıklı karar almasına ve politikalar arasında uyumun sağlanmasını kolaylaştırmaktadır. Verilerin karşılaştırılması ve etkili bir biçimde değerlendirilmesi daha pratik bir hale gelmektedir.

AVP, verilerin paylaşılmasını, erişilmesini ve kullanılabilir olmasını sağlamak için tasarlanan çevrimiçi altyapılar olarak tanımlanmaktadır (Kusutoğlu, 2024: 10). Hükümet verilerinin açık olması, daha çok şeffaflık, sosyal ve ticari değerlerin serbest bırakılması ve katılımcı yönetim anlayışının esaslarına dayanmaktadır (Open Government Data, 2020). Açık veri uygulaması ile vatandaşların ihtiyaçları daha çok dikkate alınmakta ve vatandaşların hükümet, STK'lar ve özel toplumla etkileşimi daha çok sağlanır hale gelmektedir.

Değişime bağlı olarak kamu yönetiminin bilgi teknolojisine uyumu kamu hizmetlerinin vatandaşlara daha etkin ve verimli sunulmasını hızlandırmaktadır. Kurumların AVP sayesinde sahip olduğu verileri halkla paylaşması, katılımcılığı artırdığı gibi açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi yeni değerlerin ve süreçlerin uygulanmasını kolaylaştıracaktır.

5. TÜRKİYE'DE KAMU YÖNETİMİNİN BİLGİ TEKNOLOJİSİ UYGULAMALARI

Türkiye'de kamu yönetiminin bilgi teknolojisi uygulamalarını başlıca "E-Devlet Kapısı", "Merkezi Nüfus İdaresi Sistemi", "Ulusal Yargı Ağı Projesi", "Sağlık-NET ve Ulusal Sağlık Bilgi Sistemi", "Polis Ağı" ve "Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü Bilgi Sistemi" altında incelemek mümkündür.

5.1. E-Devlet Kapısı

Kamu kuruluşlarının kamu hizmeti süreçlerini elektronik ortamda etkili, hızlı ve şeffaf bir şekilde sürdürmek için paydaşlarla ve devlet arasındaki ilişkilerin sanal bir çerçevede yerine getirilmek istenmesi, e-devlet kapısının uygulanmasına zemin hazırlamıştır. Ülkemizde teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek, siber güvenlikle dijital dönüşüm, büyük veri ve yapay zekayla ilgili faaliyetlerin tek elden yürütülmesi amacıyla 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi'yle Cumhurbaşkanına bağlı Dijital Dönüşüm Ofisi oluşturulmuştur. Bu birim, Cumhurbaşkanının belirlediği kamuda dijital dönüşüme rehberlik etmek, E-Devlet hizmetlerine yardımcı olmak, kurumsal işbirliğini ve koordinasyonu sağlamak, bu konuda çeşitli kurumlar arasında işbirliği ve uygulamaları desteklemek, kamuda

dijital dönüşüme öncülük etmek, ilgili plan, strateji ve projeleri desteklemek, geliştirmek, önerilerde bulunmak ve Cumhurbaşkanı tarafından havale edilen diğer görevleri yerine getirmek üzere görevler üstlenmiştir (Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, 2025).

Türkiye 2000’li yıllardan itibaren hızlanan süreçte özellikle 2006’da resmen uygulamaya başlayan E-Devlet kapısı projesiyle önemli bir dijital dönüşüm sürecine girmiştir. Bu sayede vatandaşlar kamu hizmetlerinden hızlı ve pratik bir şekilde yararlanmaya başlamışlardır (Yolcu ve Ozan, 2024a: 2301). E-Devlet kapısı ile kamu hizmetlerinin tek noktadan erişimi sağlanmaktadır. Bu tür bilişim ağı ile kamu sektörü, özel sektör kuruluşları ile vatandaşlara bilgi ve iletişim teknolojileri yardımıyla kamu hizmetlerinin etkin ve verimli kullanılması söz konusu olmaktadır. Türkiye e-devlet kapısı uygulamaları ile önemli bir adım atmışsa da benzer stratejileri benimsemiş ülkelerle mukayese edildiğinde gelişmekte bir konumda yer aldığı anlaşılmaktadır (Boyalı, 2025: 213). Yapay zeka ve büyük veri analitiği gibi teknolojilerin Türk kamu yönetimine uyarlanmasıyla bu türden süreçler; şeffaflığı artırarak kararların adalet ve eşitlik ilkelerine uygun alınmasına ve kamusal kaynakların etkin kullanılmasına imkan tanınması gibi avantajlar sağlamaktadır (Yolcu ve Ozan, 2024b: 176).

Avrupa Komisyonu’nun Devlet Kıyaslama Raporu’na göre, 2024 yılı itibariyle Türkiye 37 ülke içinde onuncu sırada yer alsa da kullanıcı desteği, dijital posta, temel veri kaynağı ve sınır ötesi kullanıcı destekleri bakımından birinci sırada bulunmaktadır (Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, 2025). Bu da Türkiye’nin dijitalleşme ve devlet kapısı uygulamaları bakımından birçok ülkeye göre daha ileri düzeyde olduğunu göstermektedir.

5.2. Merkezi Nüfus İdaresi Sistemi (MERNİS)

MERNİS İçişleri Bakanlığı’na bağlı Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü (NVİGM) tarafından nüfus kayıtlarının elektronik ortamda tutulmasına ilişkin bir bilişim projesidir. Proje, ilk defa 2002 yılında İçişleri Bakanlığı bünyesinde bulunan NVİGM tarafından yürütülmeye başlanmıştır. Bu proje ile vatandaşların nüfus kayıtları kağıt ortamından elektronik ortama geçmekte ve hizmetlerin bilişim teknolojilerinin oluşturduğu ortak veri tabanı altında sunulması mümkün hale gelmiştir.

Vatandaşların nüfus kayıtlarının merkezi bir veri tabanı altında tutulmasını öngören MERNİS projesiyle şu kolaylıkların sağlanması beklenmektedir (İçişleri Bakanlığı Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü , 2025):

- Tüm vatandaşlara nüfus kütüklerinin olduğu Türkiye Cumhuriyeti Kimlik nosu verilmekte,
- bireyin doğumundan ölümüne kadar geçen sürede işlemlerini kendisine verilen numarayla yürütmekte,
- tüm il ve ilçelerdeki nüfus müdürlüklerine online (çevrimiçi) bağlanabilmekte,
- nüfus istatistiklerine düzenli olarak ulaşılabilenekte,
- bireyin nüfusunun bağlı olduğu yer dikkate alınmaksızın bulunduğu yerdeki nüfus müdürlüklerinden hizmetleri rahatlıkla alabilmektedir.

MERNİS projesi sayesinde vatandaşlara T.C kimlik numarası verilmekte ve nüfus kütüklerindeki bilgilerle tüm kamu kurum ve kuruluşlarındaki kayıtları dikkate alınmaktadır. T.C kimlik numarasıyla kurumlar arasındaki bağ kurularak kayıtlardaki yanlışlıkların ve sahteciliklerin önüne geçilmekte ve bazı güvenlik unsurlarının tesis edilmesi de bu şekilde sağlanmaktadır.

5.3. Ulusal Yargı Ağı Projesi (UYAP)

UYAP Adalet Bakanlığı’na bağlı merkez ve taşra teşkilatları ile yargı birimleri ve ilgili kurum ve kuruluşların bilgi otomasyonu ile uyumu sağlayan her türlü yargısal faaliyetlerin

entegrasyonunu sağlayan bir işletim sistemidir. Bu sistem ile hâkim ve savcılar, yargı personelinin bilgi mevzuatı çerçevesinde yargıyla ilgili bilgiye merkezi düzeyde ve elektronik ortamda arşivden ulaşması söz konusudur. Bilgi ve belgelerin tüm yargısal birimlerle güvenli bir ortamda paylaşılmasının yanı sıra diğer bilişim sistemleriyle entegrasyonun sağlanması, yargı ile tüm kamu kurum ve kuruluşlarının ve ilgili tarafların doğru ve sağlıklı bir karar almasına neden olmaktadır.

UYAP'ın Anayasa Mahkemesi ile bilgi alışverişinin sağlanması kadar, Yargıtay'ın Bilgi Sistemi'yle uyumlaştırılması sayesinde temyiz edilen dosyaların takibi ve Yargıtay'a gönderilmesi kolaylaşmıştır. Ayrıca YSK'nın UYAP'ın bilişim sistemlerinden yararlanması sağlanmıştır. Kamu kurumlarının diğer veri tabanlarıyla uyumlaştırılması ile kişilerle ilgili her türlü önemli kayıt, yargı birimlerinin önüne gelmiştir. Kişilere ait bilgilerin yargı sisteminin önüne gelmesi, suçların önlenmesine, suçluların ve şüphelilerin yakalanmasına ve gözaltına alınmasına neden olmuştur.

UYAP'ın mevcut yargı sistemi içinde bulunan kesim ve kişilere önemli yargısal hizmetler sunmaktadır. Bunların başlıcaları şunlardır (UYAP Bilişim Sistemi, 2025): UYAP'ın hakim ve savcılar ile kamu kurum ve kuruluşları yanında avukatlara ve vatandaşlara yönelik hizmetleri de vardır. Avukatlara yönelik oluşturulan portal ile avukatların mahkemeye gelmeden elektronik ortam üzerinden dava dosyalarını takip edebilmesi, yeni dava dosyası açabilmesi ve yargısal birçok işlemi kendi bürosundan yapabilmesi mümkün hale gelmiştir. Aynı şekilde vatandaşlar da UYAP'ın Vatandaş Portalı ile kendi kimlik numaralarıyla dosyalarını takip etmekte, ilgili mahkemelerde dava açabilmekte, harç ve ilgili masrafları ödemekte, kimi cezalara itiraz edebilmekte ve savcılıklarda gerektiğinde şikayette bulunabilmekte gibi kimi önemli işlemleri tek başlarına gerçekleştirmektedirler.

5.4. Sağlık-NET ve Ulusal Sağlık Bilgi Sistemi (USBS)

Sağlık-NET, Merkezi Hastane Randevu Sistemi (MHRS), Ulusal Veri Standartları (USVS), Sağlık Kodlama Referans Sözlüğü (SKRS) ve elektronik ortamda sunulan tüm sağlık hizmetleri e-sağlık uygulamalarının temel bileşeni olarak kabul edilmektedir. USBS ise sağlık kurumlarının ürettikleri verilerin standartlara uygun toplanmasını ve bu verilerden ilgili tüm paydaşların yararlanmasını sağlayan ve bu sayede sağlık hizmetlerinin entegre, hızlı, verimli ve kaliteli sunulmasını amaçlayan bir sağlık bilişim platformudur. Bu portal; vatandaşların doğumundan başlayarak ölümüne kadar geçen sürede tüm sağlık verilerinin düzenli ve güvenli tutulmasına ve vatandaşların hastalıklarının teşhisi ve tedavisinde gerektiğinde ilgili bilgilerin paylaşılmasına imkân tanımaktadır.

Sağlık hizmetlerini sunanların güncel bilgiyi elde etmesinin yanı sıra, geçmişten bu yana tutulmakta olan sağlık kayıtlarının istatistiksel verilerine, ilgili doküman ve belgelere ulaşabilmektedir. Sağlık-NET portalı üzerinden vatandaşlar, kendi aile hekimlerini görebildikleri gibi, Merkezi Hastane Randevu Sistemi (MHRS) ile de hastalıklarına ilişkin randevu alabilmekte, kayıtlarına ulaşabilmekte ve sağlıklarıyla ilgili hususları hekimlerine rahatlıkla danışabilmektedirler. MHRS sağlık hizmetlerinde yığılmanın önlenmesi amacıyla yaşlı, hamile ve kronik hastalığı olan ve hastaneye gidemeyecek durumdaki hastalar başta olmak üzere web tabanlı bir sistem üzerinden ilgili branşın hekiminden uygun saat için randevu alınmasına yönelik bir sistemdir. Randevular Sağlık Bakanlığı'na bağlı eğitim araştırma hastaneleri, devlet hastaneleri, aile hekimleri ile ağız ve diş sağlığı birimlerinden alınmaktadır.

Sağlık hizmetlerine ilişkin bir diğer bilişim sistemi ise E-Nabız portalıdır. E-Nabız; vatandaşların sağlık kurumlarından almış oldukları hizmetlere ilişkin kayıtlarını, tedavilerini, sağlık bilgilerine ilişkin tahlilleri, radyolojik görüntüleri, kan grubu ve yapılan aşılarla kadar tüm bilgilerin tek bir ekranda toplandığı bir sağlık sistemidir (Orhan vd., 2021: 650). Bu sağlık sistemine kişilerin rahatsızlıklarına bağlı tedavileri, teşhisleri, aşıları, ilaçları, tahlil ve

radyolojik görüntüleri gibi bilgilere mobil telefon veya çevrim içi ortam üzerinden ulaşılmaktadır.

5.5. Polis Ağı (POLNET)

Emniyet Genel Müdürlüğü (EGM)'nin ihtiyaçlarını karşılamak için oluşturulan POLNET; emniyet teşkilatının yürüttüğü hizmetlerin bilişim desteğiyle süratli, etkili ve güvenli bir şekilde yürütülmesini, polisin gereksinim duyduğu bilgiye ülkenin her tarafından kısa sürede ulaşılmasını ve teknolojilerin gerektirdiği bilgi ve iletişim ağıyla teşkilata ait bilgi otomasyonunun ve ortak verilerin kullanılmasını sağlayan bir bilişim projesidir. Bu projeye uygun olarak EGM bünyesinde 2019 yılında Bilgi Teknolojileri ve Haberleşme Dairesi (BTHD) Başkanlığı kurulmuştur. Bu başkanlık güvenlik hizmetlerinde etkinliği, verimliliği ve günün koşullarına uygun olarak bilişim ve haberleşme alt yapısını sağlamak üzere kurulmuştur (EGM Bilgi Teknolojileri ve Haberleşme Dairesi Başkanlığı, 2025).

Bu projeye aynı zamanda bürokrasinin azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, vatandaşların ihtiyaç duyduğu bilginin sağlanması ve emniyet hizmetlerine ilişkin diğer işlemlerin yapılması amaçlanmıştır (Seferoğlu vd., 2011: 287). Bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin yakından izlenmesi ve bu teknolojik yeniliklerin Emniyet Teşkilatına uyarlanarak güvenlik güçlerinin etkinlik ve verimliliğinin sağlanmasına yönelik hem kurumun birimleri ile personeli hem de vatandaşlarla olan ilişkileri geliştirmek amacıyla e-Devlet uygulaması kapsamında POLNET sistemi hayata geçirilmiştir (Arı, 2014: 110).

Emniyetle ilgili işlerin hızlı ve güvenilir bir şekilde sürdürülmesini sağlamak ve ülke genelinde hem polisin ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşılmasını kolaylaştırmak hem de diğer kurum ve kuruluşlarla bilgisayar ağıyla bilgi alışverişini gerçekleştirmek üzere günümüzde POLNET sistemi aktif olarak kullanılmaktadır.

5.6. Tapu Kadastro Genel Müdürlüğü Bilgi Sistemi (TAKBİS)

TAKBİS, tapu ve kadastro kayıtlarında mülkiyet verilerine ilişkin bilgilerin hızlı, güvenilir ve doğru bir şekilde yürütülmesini sağlamak ve buna ilişkin bilgileri elektronik ortama aktarmak ve verilerin merkez ve taşra kuruluşları ile ilgililerle paylaşımını sağlayan bir projedir. Bu proje; ilk kez 2002 yılında bir pilot bölgede uygulanmaya başlamış, 2012 yılında projeye tüm tapu müdürlükleri ülke genelinde dahil olmuş, günümüzde ise 974 tapu müdürlüğünde ve bir yurtdışı temsilciliğinde (Berlin'de) yürütülmektedir (Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü, 2025).

TAKBİS portalı altında kadastro çalışmalarıyla belirlenen pafta ve tapu kütüklerinde yer alan mülkiyet bilgileri, evrak ve haritaların niceliksel durumları ve bu bilgilerin tüm Tapu ve Kadastro Müdürlükleriyle elektronik ortamda paylaşılması amaçlanmaktadır (Mataracı ve İlker, 2002: 541). Bu projenin uygulanmasıyla arazinin konumu, durumu ve özellikleri ile ilgili bilgiler sağlıklı bir şekilde tutulmuş ve her türlü karışıklık da sona erdirilmiş olacaktır.

6. SONUÇ

Kamu yönetiminde stratejik teknoloji yönetimi, çeşitli kamu hizmetleri türüne göre farklı uygulama biçimlerini doğurmaktadır. Diğer bir deyişle, kamu yönetimi bilgi teknolojilerinden yararlanırken farklı bilişim yöntemlerine başvurmaktadır. Kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması, bürokratik işlemlerin giderilmesi, vatandaşların kararlara daha çok katılımının sağlanması, şeffaflığın geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinde etkinlik ve verimliliğinin artırılması başta olmak üzere birçok faktöre bağlı olarak kamu yönetiminde özellikle kamu hizmetlerinin hızlı, etkili ve güvenilir bir şekilde sunulması için e-devlet hizmetlerinden, KDS'lerinden, KKP'dan ve AVP'dan yararlanılmaktadır. Türkiye'de stratejik teknoloji

yönetiminin bilişim teknolojileri üzerinden daha çok e-devlet hizmetleri olarak uygulandıkları görülmektedir. E-devlet kapısıyla kamu hizmetlerinin tek bir elden vatandaşların ihtiyaçlarına göre yapılanmasının yanı sıra MERNİS’le vatandaşların nüfus kayıtlarının tek bir ortak veri tabanı altında toplanması ve yönetilmesi; UYAP’la yargı ile ilgili tüm tarafların yargı ağı üzerinden bilgi alış-verişinin sağlanması; Sağlık-NET ve USBS’le sağlık hizmetlerinin sağlık personeli ve hastalarla paylaşılması; POLNET’le polisin ve vatandaşların emniyet teşkilatına ilişkin ihtiyaç duydukları bilgiye ulaşılması ve TAKBİS’le ise tapu ve kadastroyla ilgili bilgilerin elde edilmesi ve paylaşılması söz konusu olmaktadır.

KAYNAKÇA

- Arı, B. E. (2014). E-Devlet ve Türk Emniyet Teşkilatı: POLNET Örneği (Yayınlanmamış YL Tezi), Bursa, Uludağ Üniversitesi SBE Kamu Yönetimi ABD Yönetim Bilimleri Bilim Dalı.
- Baker, D. (2004a). The Strategic Management of Technology- A Guide for Library and Information Services, Chandos Information Professional Series, 79-115.
- Baker, D. (2004b). The Strategic Technology Management. The Strategic Management of Technology- A Guide for Library and Information Services, Chandos Publishing.
- Bayar, M. (2022). Yönetişim ve Örgüt Kültürü Boyutlarıyla Örgütsel İnovasyon, 1. Baskı, Gazi Kitabevi.
- Bertot, J.C. & Jaeger, P. T. & Grimes, J. M. (2010). Using ICTs to Create a Culture of Transparency: E-Government and Social Media as Openness and Anti-Corruption Tools for Societies. *Government Information Quarterly*, 27, 264-271.
- Boyalı, H. (2023). Kamuya Değer Katma Bağlamında Yeni Kamu Yönetiminde İnovasyon: Dijital Yönetişim. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(44), 539-555.
- Boyalı, H. (2025). Yeni Kamu Yönetimi Perspektifiyle Dijitalleşmenin Son Evresi: Yapay Zeka, *Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, Cilt-Sayı: 6(2), 207-227.
- Cardoso, J. & Bostrom R. P. & Sheth, A. (2004). Workflow Management Systems and ERP Systems: Differences, Commonalities, and Applications. *Information Technology and Management* 5, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, 319-338.
- Çelik, L. (2006). Karar Destek Sistemlerinin Karar Verme Sürecindeki Rolü (Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletmede İncelenmesi) (Tez Danışmanı: U. Yozgat), Marmara Üniversitesi SBE İşletme ABD Yönetim Organizasyon Dalı (Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi), İstanbul.
- Çetindamar, D.; Phaal, R.; Probert, D. (2013). Teknoloji Yönetimi Faaliyetleri ve Araçları (Çev. Ayşegül Çetin), Efil Yayınevi, 1. Basım, Ankara.
- Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi (2025). Dijital Türkiye Projesi, cbddo.gov.tr , 30.11.2025.
- Darmalaksana, W.; Ramdhani, M. A.; Cahyan, R. And Amin, S. (2018). Strategic Design of Information System Implementation at University. *Int. J. Eng. Technol.*, Vol.7, No.2. 29, 787-791.
- EGM Bilgi Teknolojileri ve Haberleşme Dairesi Başkanlığı (2025). egm.gov.tr , 03.12.2025.
- Elkırımış, Ö. (2025). Stratejik Yönetim Kapsamında Sosyal Hizmet: Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, Cilt:8, Sayı:3, 441-447.
- Fitzroy, P.; Hulbert, J. M. and O'Shannassy, T. (2016). Strategic Management – The Challenge of Creating Value-(Third Edition). Routledg Taylor&Francis Group, London and New York.
- Goyal, R. & Deshmukh, S. G. & Bolia, N. B. (2025). Impact of Decision Support Systems on Public Administration: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Journal of Advances in Management Research*, Emerald Publishing Limited., 1-26.

- Grant, R.M. (2016). Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition. New Jersey, John Wiley & Sons.
- Gregory, M. J. (1995). Technology Management A Process Approach, Proc. IME B.J. Eng. Manufact, 209(5).
- İçişleri Bakanlığı Nüfus ve Vatandaşlık İşleri Genel Müdürlüğü (2025). <https://www.nvi.gov.tr/mernis> 30.11.2025.
- Katsioloudes, M. I. (2006). Strategic Management -Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations-, Routledge Taylor&Francis Group, London and New York.
- Kay, J. (1993). The Structure of Strategy. *Business Strategy Review* 4, 17-37.
- Kerr, C.; Clare F.; Robert P.; David, P. (2013). Key Principles for Developing Industrially Relevant Strategic Technology Management Toolkits. *Technological Forecasting & Social Change*, 80, 1050-1070.
- Kusutoğlu, Hüseyin (2024). Açık Veri Platformlarının Değerlendirilmesinde Kullanılan Endekslerin İncelenmesi (Tez Danışmanı: U. Çelik), Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi SBE, Yönetim Bilişim Sistemleri ABD (Yayınlanmamış Y.Lisans Tezi).
- Mataracı, O. Ve İlker, M. (2002). TAKBİS-Tapu ve Kadastro Bilgi Sistemi. *Selçuk Üniversitesi Jeodezi ve Fotogrametri Mühendisliği Öğretiminde 30. Yıl Sempozyumu*, Konya.
- Mufudza, T. (2019). Dynamic Strategy in a Turbulent Business Environment. *Strategic Management a Dynamic View* (Edit. Okechukwu Lawrence Emeagwali), Published in London, United Kingdom, 11-20.
- Open Government Data, Why Open Government Data ?, <https://opengovernmentdata.org/index.html>, 12.12.2020.
- Orhan, S.; Gümüş, M. & Kızılkaya, E. (2021). Türkiye’de Sağlık Bilgi Sistemi. *International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(39), 645-653.
- Ölmez, M. (2025). Üniversitelerin Başarısında Kurumsal Yönetişim ve Sürdürülebilirliğin Rolü: Stratejik Planların İçerik Analizi. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 265-293.
- Ölmez, M. ve Bayrak, B. (2025). Kamu Kurumlarında Yapay Zekanın Dijital Yönetişime Etkisi: Kamu Denetçiliği Kurumu İncelemesi. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, (26), 50-63.
- Ölmez, M.; Önen, M. (2019). Stratejik Yönetim, Toplam Kalite Yönetimi ve Motivasyon İlişkisi: Meslek Yüksek Okulu Öğrencileri Üzerinde Ampirik Bir Araştırma. *BEÜ SBE Dergisi*, 8(1), 294-313.
- Önen, S. M.; Elkırış, Ö. (2022). Stratejik Kalite Yönetimi Felsefesi: Kuramsal Bir Değerlendirme, *Premium E-Journal of Social Sciences*, Cilt:6, sayı:21, 220-233.
- Özer, M. A. ve Önen, s. M. (2019). 200 Soruda Yönetim Kamu Yönetimi. Ankara, Gazi Kitabevi, 3. Baskı.
- Seferoğlu, S. S.; Çelen, F. K.; Çelik, A. (2011). Türkiye’de E-Devlet Uygulamaları: Sorunlar ve Çözüm Önerileri Üstüne Bir Analiz (Ed: B. B. Demirci, G. T. Yamamoto ve U. Demiray), Bölüm:19, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 281-308.
- Slamet, C.; Abdul Rahman A. ve Ramdhani, M. A. (2019). Concepts of Strategic Management of Information Technology. 1 st International Conference on Advance and Scientific Innovation (ICASI), IOP Publishing Conference Series 1175, 1-5.

- Sprague, R. H. J. Ve Carlson, H. J. E. D. (1982). Building Effective Decision Systems, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü (2025). “Tapu ve Kadastro Bilgi Sistemi (TAKBİS)”, tkgm.gov.tr , 05.12.2025.
- Tekin, M ve Güral, R. (2010). İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü İlişkisinin Belirlenmesi ve Otomotiv Yan Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal, Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt:10, Sayı:19, 293-320.
- Twiss, B. & Goodrige, M. (1989). Managing Technology for Competitive Advantage.
- UYAP Bilişim Sistemi (2025). <https://uyap.gov.tr/Hizmetler> , 03.12.2025.
- Yolcu, F. S. (2025). Kamu Güvenliğinin Dijitalleşmesi: Türkiye’de Mobil İhbar Uygulamaları Üzerinden Kolluk-Vatandaş Etkileşimi. *Güvenlik Bilimleri Dergisi Kolluk Uygulamaları ve Güvenlik Teknolojileri Özel Sayısı*, 105-129.
- Yolcu, F. S. ve Ozan, M. S. (2024a). Stratejik Yönetim Perspektifinden Dijital Hükümet: Uygulama Süreçlerine İlişkin Nitel Bir İnceleme, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 13(5), 2294-2318.
- Yolcu, F. S. ve Ozan, M. S. (2024b). Teknoloji Tabanlı Karar Alma Modeli Olarak Yapay Takdir Yetkisi: Türk Kamu Yönetimi İçin Bir Değerlendirme, *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2, 165-183.
- Yu, Xiu-bau. (2021). The Fundamental Elements of Strategy- Concepts -Theories and Cases-. Springer Published.

BÖLÜM 3

DIŞ POLİTİKA ARACI OLARAK “YUMUŞAK GÜÇ” KULLANIMI: TÜRKİYE-SOMALİ ÖRNEĞİ

Demet CANSARAN¹

¹ Prof. Dr Amasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, demet.cansaran@amasya.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-3502-2173

Giriş

Varlığını güvenli ve refah içerisinde devam ettirme Devletin temel hedefleri içerisinde sayılmaktadır. Devamlılık ise Devletin gücü oluşturan unsurlara sahip olma ve bu unsurları akılcı ve optimum fayda sağlayacak biçimde kullanma becerisi ile sağlanabilir. Güç kavramı çeşitli ve birbirinden farklı özelliklere sahip ögelerden oluşmaktadır. Bu ögelerin kullanım alanı ve niteliğine göre de güç kavramını sınıflandırmak mümkün olabilmekte, “sert güç”, “yumuşak güç”, “akıllı güç” ya da “keskin güç” şeklinde yöntemlere ayrılabilir. Baskı, tehdit, zorlama var ise sert güçten, ikna, benimsetme, kabullendirme var ise yumuşak güçten, her ikisi ölçülü bir şekilde kullanılıyorsa akıllı güçten, nüfuz etme veya bozma var ise akıllı güçten söz edilebilir. Tüm yöntemlerde amaç aynı olmakla birlikte kullanılan araçlar farklılaşmaktadır. Son zamanlarda uluslararası siyasetin yönünün değişmesi, askeri ve ekonomik güç kullanımının yıkıcı ve pahalı olması nedeniyle kolay kullanılamaması, yeni diplomasi yollarının ortaya çıkması, toplumlar arasında iletişim ve karşılıklı etkileşimin artması yumuşak güç yönteminin kullanımına yönelimi neredeyse zorunlu kılmakta, “kültür, eğitim, turizm, insani yardım, düşünce, teori ya da söylem” yumuşak güç yönteminin unsurları olarak karşımıza çıkmaktadır. Soğuk savaş sonrası yeniden biçimlenen uluslararası ilişkiler ve güç kavramının farklı bir bakış açısıyla ele alınması Türkiye Devleti tarafından da kabul görmüş, politik amaçlara ulaşmada “yumuşak güç” yöntemi tercih edilen bir seçenek haline gelmiştir. Bu yöntem, geleneksel dış politikasında görece daha az bir yer tutan Afrika Devletleri’nde de -Sahraaltı Afrika- gelişen ilişkilerle birlikte ağırlığını artırmıştır. Bu durumun etkisiyle, özellikle “Afrika Boynuzu” olarak adlandırılan ve konum olarak önemli bir bölgede yer alan Somali Devleti ile de 2014 yılı ve sonrasında, ticari ilişkiler dışında siyasi, güvenlik iş birliği, sağlık ve eğitim konularında girişimler artırıldığı, Türkiye Devleti’nin de çeşitli kurumları, sivil toplum örgütleri aracılığıyla yumuşak güç yöntemini kullandığı söylenebilir.

Bu çalışmada da dış politika ve güç kavramlarının literatür incelemesi yapılarak kavramsal çerçeve oluşturulmaya, Türkiye’nin yumuşak güç kullanımı, kaynakları, potansiyeli ve uygulamaları değerlendirilmeye ve Somali örneği üzerinden Türkiye’nin Afrika dış politikasında yumuşak güç kullanımı analizi yapılmaya çalışılmıştır.

Dış Politikada Güç Kullanımı

Dış politika, bir devletin diğer devletlerle olan ilişkilerinde yol gösterici hedefleri içeren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünyada farklı farklı bağımsız devletlerin olması dış

politikanın oluşması için yeterli bir çıkış noktasıdır. Bir bakıma devletler bulundukları yerküre üstünde birbirini etkiledikleri için ilişki kurmak zorunda kalırlar. Örneğin bir devlette yaşanan yeni bir ekonomik gelişme diğer devletin vatandaşları arasında da talep görebilmektedir. Buradan hareketle iki veya daha fazla ülke bu konuda paylaşımda bulunmak için irtibata geçme ihtiyacı duyabilmektedir. Bazen de ortaya çıkan böyle bir yenilik başka ülke veya ülkelerde süregelen faaliyetleri değersiz ve önemsiz kılabilmekte ve bu da anlaşmazlıklara sebep olabilmektedir. Bu noktada dış politika “toplumların, başka devletlerin davranışlarını değiştirmek ya da kendi davranışlarını uluslararası ortama uyumlu hale getirmek için geliştirdikleri faaliyetler dizisi” olarak tanımlanabilmektedir (Almond, (1962). Bazı yazarlar dış politikayı şekillendirmede coğrafyanın ve dış tehditlerin önceliğini vurgularken, bazıları iç faktörlerin önemli olduğunu savunmuşlardır. Farklı görüşlerde olan yazarların hem fikir oldukları konu ise, diplomasinin, dış politikanın önemli bir aracı olduğu ve savaş, ittifaklar ve uluslararası ticaretin onun sonucu olduğu noktasıdır (Britannica, (2021).

Kürkçüoğlu (1980) dış politikayı bir devletin başka bir devlete veya devletlere ya da daha geniş anlamıyla uluslararası alana karşı izlediği politika olarak ifade etmiştir. Ayrıca dış politikanın daha profesyonel manada gelişiminin ise geniş insanlık tarihine göre daha kısa bir zamanda, 20. yüzyılda gerçekleştiğini, Birinci ve İkinci Dünya Savaşlarının etkisinin büyük olduğunu belirterek özellikle Birinci Dünya Savaşı öncesi insanların savaşın yükünü sadece cephede değil her alanda hissetmesinin bunda etkili olduğunu, devamında gelen İkinci Dünya Savaşının da bu süreci daha da hızlandırıldığını vurgulamıştır. Efegil'e (2018) göre dış politika, bir yandan bir sürecin ürettiği beklentiler, politikalar, eylemler ve yönelimler olarak görülmekte, diğer yandan sürecin kendisi olarak ele alınmaktadır. Özellikle 1985'ten sonraki dönemde ülkelerin sınır ötesi ve iç hakimiyet alanlarındaki yakın ilişki ağının artık iç ve dış politikayı birbiriyle daha fazla etkileşimli hale getirdiğini ifade etmektedir. Bu dönemde, liberal ve çoğulcu anlayışı benimseyen akademisyenler, dış politikayı, devletin rolünün azalması nedeniyle, toplumsal grupların beklentilerinin yansıdığı eylemler ve stratejiler olarak tanımlamışlardır. Ülkeleri yönetenler dış politikada karar alırken artık içerideki sosyal ve politik grupları ve onların beklentilerini daha fazla dikkate almaktadırlar. Bu noktada dış politika devletin egemenlik sınırları içerisinde oluşturulan, ama bu sınırlar dışındaki ortama yönelik olarak belirlenen eylemler olarak ifade edilebilir. Üçtepe'ye (2021) göre dış politikanın uygulanmasında özellikle ülkelerin bulunduğu coğrafya belirleyici bir faktör olmuştur. Coğrafyanın bu açıdan dış politikadaki yeri jeopolitik kavramı kapsamında ele alınabilir. Devletlerin kendi sınırları dâhilinde uluslararası sistemdeki politik bakış açıları kapsamında güvenlik ihtiyacı daha fazla

önemsenmiştir. Bu bakımdan, geleceğe yönelik tahminlerde bulunma ihtiyacının coğrafi unsurlar aracılığıyla açıklanmaya çalışılması jeopolitik kavramı ile ele alınmıştır.

Farklı anlayış ve tanımlamalarla karşımıza çıkan dış politikanın en önemli aracı tartışmasız bir şekilde güçtür. Güç kavramı da farklı tanımlamalarla karşımıza çıkabilmektedir. Güç, bazı açılardan değişim yapma veya değişime direnme yeteneği, bazı açılardan da istediğimizi elde etme kabiliyeti olarak kabul edilmektedir. Güce ilişkin bu ifadeler insanın sadece insana olan değil, insanın doğaya karşı da olan etki etme yetisini de ifade edebilir. Bazıları gücü daha özel bir tanımda istedik sonuçları elde etmek için başkalarını etkileme kapasitesi olarak kabul edebilir. Ülkeler açısından güç, çeşitli kaynakların bir birleşimini de oluşturabilir. Bu bağlamda ülkelerin sahip oldukları çeşitli imkanların, ekonomik, askeri, gelişmişlik gibi çeşitli açılardan ölçeklerle belirtilmeye çalışılması da gücün bileşenlerinin ortaya konulması olarak karşımıza çıkmaktadır (Nye, (2011).

Dış politikada kullanılan güç çeşitleri; akıllı güç, keskin güç, sert güç ve yumuşak güçtür. Akıllı güç stratejisi belirli bir durumda sert veya yumuşak gücün daha etkili olmasına bağlı olarak sert ve yumuşak gücü birleştirme yeteneğidir. Pek çok durum yumuşak güç gerektirmektedir; ancak, örneğin, Kuzey Kore'nin nükleer silah programını durdurmada sert güç, yumuşak güçten daha etkili olabilir (Nye Jr, J. S. (2004). Akıllı güç yaklaşımına uygun şekilde, bazı ülkeler güç araçlarını kullanma konusunda daha sofistike olmuşlardır. Örneğin Çin Halk Cumhuriyeti, güç kaynaklarını stratejik olarak konuşlandırmıştır. Başkan Hu Jiantao ve danışmanları tarafından yapılan bireysel politika seçimleri, dünyanın olduğu gibi sofistike bir analizini yansıtmış ve ulusal amaçlarını ilerletmenin yanı sıra dar siyasi hedeflerine ulaşmak için dengeli, entegre bir dizi araç kullanmışlardır. Çin, bir yandan askeri kapasitesine yatırımlar yaparken, diğer yandan da dünya ile daha sağ duyulu bir siyaset izlemiştir. Hu Jiantao'nun “Çin'in Barışçıl Yükselişi” doktrinini takip ederek ilerlemesine devam etmiştir (Wilson, (2008). Yeni bir kavram olan keskin güç ise, ülkelerin hedeflerine ulaşmada bir arka kapı veya örtük bir mekanizma oluşturmasını akıllara getirmektedir. Şöyle ki keskin güç kullanan ülkeler, hedeflenen alandaki-ülkedeki bilgi ortamlarını delmek, nüfuz etmek veya bozmak için kullanılan yumuşak ve sert arasındaki alternatif bir güç kullanımı ve kendilerine ulaşan bilgileri manipüle ederek veya zehirleyerek hedef kitlelerini yönetmeye çalışan ülkeler olarak karşımıza çıkmaktadır (Cardenal, ve vd. (2017). Sert güç ise, “arzu edilen bir sonuç karşılığında kamuoyunu değiştirmek ve etkilemek” şeklinde tanımlanan manipüle edici bir yöntemdir. Aslında sert güç, yumuşak güç ile aynı hedeflere sahiptir. Fakat ayrıldıkları nokta, yumuşak güçte “cazibe yaratarak etkileme” söz konusu iken sert güçte “manipülasyon ve gizli uygulamalar yoluyla

etkileme” söz konusudur (Shao, J. (2019). Yumuşak güç, demokratik yönetimlerin tercih edebileceği bir yaklaşım olarak karşımıza çıkarken, sert güç konusunda Rusya ve Çin’in uygulamaları özellikle dikkat çekmektedir (Pelletier-Viel, (2021).

Sert güç, daha çok şiddet uygulamaları ve potansiyeli ile ilişkilendirilebilirken yumuşak güç düşünsel bazda potansiyelin değerlendirilmesi olarak düşünülebilir. Somut tehditler veya teşvikler veya ödemeler olmadan istediğiniz sonuçları elde edebilirsiniz. İsteddiğiniz elde etmenin dolaylı yolu bazen gücün ikinci yüzü olarak adlandırılır. Bir ülke, onun değerlerine hayran olan, örneğini taklit eden, refah ve şeffaflık düzeyine talip olan diğer ülkelerin kendisini takip etmek isteğini kullanarak dünya siyasetinde istediği sonuçları elde edebilir. Bu anlamda, sadece askeri güç kullanma veya ekonomik yaptırımlar ile tehdit ederek onları değişime zorlamak değil, gündemi belirlemek ve dünya siyasetinde başkalarını yanına çekmek de önemlidir. Bu yumuşak güç, yani diğerlerinin sizin istediğiniz sonuçları istemesini sağlamak, insanları zorlamak yerine kendi bünyesine katmayı temel alır (Büyükgöze, (2016).

Yumuşak güç, bir ülkenin dış politikada seçeneklerini genişletip uygulamaya koyabilmesi için, çeşitli teşvik, tehdit veya zorlama gibi durumlarla diğer ülkeleri yönlendirmesinden ziyade kültürel destekler veya kamuoyu oluşturma faaliyetleri gibi yöntemlerle bu seçeneklerinin veya hedeflerinin diğer ülkeler tarafından benimsenebilir hale getirilmesi olarak da tanımlanabilmektedir (Özel, C. (2018). Yumuşak güç kullanımı söz konusu olduğunda ülkeler sahip oldukları kültürel ve düşünsel birikimlerini yaygınlaştırarak ve diğer ülkelerde bunların kabul görmesini sağlayarak hedeflerine ulaşmak isteyebilirler. Mevcut durumlarını güçlendirmek ve geleceğe daha güvenle bakabilmek için bir bakıma yatırım yapma durumu söz konusu olmaktadır ve bunu eğitimler, sosyal ve ekonomik yardımlar şeklinde hedeflenen ülkelere destekler vererek yapabilirler. Bu sayede diğer ülkelerde kendilerine karşı hedeflenen olumlu bakış açısı oluşturulmaya çalışılır. Bir bakıma istendik yönde davranış değişikliği oluşturulur da denilebilir. Bu bakımdan yumuşak güç, başkalarının isteklerini etkileyebilme niteliği üzerine kuruludur (Büyükgöze, (2016).

Yumuşak güç ülkeler açısından zaman alan bir uğraştır. Yatırım yapmak ve bunun garanti olmayan meyvelerini toplamak gerekir. Bunu yaparken de tutarlı ve kararlı olmak önemlidir. Ülkelerin birbiriyle çelişen dış politikaları ya da devamı gelmeyen kültürel, sportif veya ekonomik faaliyetleri bu süreci çok kolay çıkmaza sokabilir. Örneğin, Amerikan Ulusal Basketbol Liginde Yao Ming isimli Çin’li bir basketbolcu bile ABD ve Çin arasında kültür elçisi gibi çalışmış olabilir ama o bunu yaparken Çin hükümeti de uluslararası alanda oldukça sabırlı, çatışmadan ve yaptırımdan uzak birçok faaliyete kapsamlı bir şekilde iştirak etmek için

çaba göstermiştir. Nitekim özellikle 2008 ekonomik krizinden sonra ekonomi ve daha yeni doğan milyar dolarlık şirketler başta olmak üzere dünyada Çin etkisi her anlamda hissedilir hale gelmiştir (DeLisle, (2020).

Yumuşak gücün sert güce de kapı aralamayacağını dünya siyasetinde garantisi yoktur. Ülkeler istenen hedeflere yeterince ulaştıklarını hissettikleri zaman veya yumuşak güç vasıtasıyla bu hedeflerine ulaşamayacaklarının kesinleştiğini gördükleri zaman daha saldırgan olabilmektedir (Sacks, (2022). Çin'in yakın zamanda Tayvan üzerinde baskılarını artırması, bir takım askeri tatbikatlara girişmesi ve tehditkâr açıklamaları yumuşak güç desteğiyle geldiği noktada artık daha saldırgan olabileceğinin bir göstergesidir (<https://www.bbc.com/news/world-asia-china-59900139>).

Yumuşak gücün temel unsurları ise diğer ülkeler tarafından ilgi gürdüğü müddetçe bir ülkenin kültürü, tutarlı bir şekilde ülke içinde ve dışında etkili bir şekilde sürdürebildiği siyasi tutum ve değerleri, başkaları tarafından meşru olarak görülen ve etik olarak hatırı sayılır miktarda kabul gören dış politika uygulamaları ve dünya gündeminde etkisi olan, kendi yararına çalışabilen kamu, özel veya sivil toplum kuruluşları şeklinde sıralanabilir (Nye, (2008).

Fransız hükümetinin Fransız-Prusya Savaşı'ndaki yenilgisinden sonra, 1883'te oluşturulan Alliance Francaise aracılığıyla dilini ve edebiyatını tanıtarak ulusun parçalanmış prestijini kurtarmaya çalışması kültürle ilgili yumuşak güç uygulamalarına etkili bir örnek olarak gösterilebilir. Alliance Francaise sayesinde Fransız kültürünün yurtdışına yansıtılması, Fransız diplomasisinin önemli bir bileşeni haline gelmiş ve sonraki yıllarda Fransız dili bugün İngilizce'nin yaşadığı “lingua franca-geçer dil” ayrıcalığını bir süre yaşamıştır (Pells, (2008).

Türkiye'nin Yumuşak Güç Kullanımı: Kaynaklar ve Potansiyel

Türkiye'nin; “kültür, medeniyet ve tarih, turizm ve spor, sinema-dizi sektörü, ekonomi ve ticaret, yardımlar, dernek ve vakıflar, eğitim ve uluslararası öğrenciler” gibi yumuşak güç unsurlarından faydalanmakta olduğu söylenilebilir. Türkiye bulunduğu coğrafya itibarıyla çok farklı kültürel birikimleri olan ülkelerle komşudur ve özellikle deniz yolunu kullanarak rahatlıkla ulaşabileceği bazı Afrika ülkeleri bulunmaktadır. Dolayısıyla, yumuşak gücü kullanabileceği, yumuşak güç unsurlarından faydalanmak istediğinde ulaşabileceği alan oldukça geniştir.

Türkiye ve öncesinde Osmanlı Devleti, bulundukları coğrafyada ve ötesinde yumuşak güç kaynaklı nüfuz imkanlarını geçmişten günümüze kullanagelmışlerdir. Osmanlı döneminde bazı ülke ve gruplara çeşitli imtiyazlar sağlayarak bu alanda faaliyet gösterilmiştir. Bu dönemde özellikle kapitülasyonlar ön plana çıkmıştır. Cumhuriyet döneminde ise, Türkiye'nin geçmişinden gelen güçlü kültürel yapısıyla tanınması yumuşak gücü etkin bir şekilde kullanmasına imkan sağlamıştır. Cumhuriyetin ilk yıllarında bu konuda elindeki en önemli unsur, yeni kurulan demokratik yapısı olmuştur. Devamında gelen İkinci Dünya Savaşı yılları, öncesi ve sonrasıyla görece durgun geçmiştir. Bu dönemde SSCB ve ABD'nin iki kutuplu soğuk savaş dönemi oldukça baskılayıcı olmuştur. Fakat 1980'lere gelindiğinde küreselleşme hız kazanmış ve 1990'da soğuk savaşın sona ermesi ile birlikte daha serbest bir ortam oluşmuştur. Türkiye bu dönem ile birlikte eğitim, turizm ve çeşitli kültürel unsurları kullanmada çok etkin bir dönem içine girmiştir (Boztaş, (2019).

Türkiye'nin geçmişine bakıldığında, kültürel anlamda tüm alanlarda, bir çok noktada bir çok ülke ile benzeştiği ve ortak noktaları olduğu görülür. Örneğin, “gölge oyunu Karagöz, Tunus'ta, Suriye'de, Mısır'da ve Ortadoğu'nun bir çok yerinde Ramazan aylarında” oynatılmaya devam etmektedir (Özhan, (2009). Türkiye'nin “Müslüman ağırlıklı nüfusu” ve “demokratik” konumu 11 Eylül saldırılarından sonraki dönemde onu daha farklı ve olumlu bir noktaya taşımıştır. Devam eden yıllarda Ortadoğu ve bazı Afrika ülkelerinde çıkan ve “Arap Baharı” olarak isimlendirilen ayaklanmalar yine Türkiye'yi sahip olduğu demokratik yapısının koruduğu izlenimini uluslararası kamuoyunda ön plana çıkarmıştır. Tüm bunlar Türkiye'nin yumuşak güç kullanımı için sağlam temeller oluşturmuştur (Çavuş, (2012). Uydudan yayın yapan birçok Türkiye kaynaklı televizyon ve radyo kanalı, Ortadoğu başta olmak üzere değişik bölgelerde, bu bölgelerin insanları üzerinde Türkiye'ye ilişkin olumlu izlenimler uyandırarak yumuşak güce katkı sağlamaktadır. Bu kanallarda sadece Türkçe değil, Kürtçe, İngilizce ve Arapça dillerinde de yayınlar yapılmaktadır. Türkçe veya diğer diğer dillerde yapılan bu yayınlarda izleyiciler Türkiye'yi görüp fikir edinme fırsatı bulmakta, dizi ve filmlerde sunulan görsellik sinemanın doğası gereği izleyicide albenisi yüksek bir imaj da oluşturmaktadır. Bu durum olumlu ilgiyi pekiştirici etki göstermektedir (Çavuş, (2012). Türk dizi ve filmlerinin izlenilirliğinin artması turizme de olumlu yansımaktadır. Tüm bunlar yumuşak güç zincirinin halkaları olarak Türkiye'nin hedeflerine katkı sağlamaktadır.

Bilindiği üzere son yıllarda yaşanan bölgesel krizler ve savaşlar mülteci sorununu küresel çapta bir krize dönüştürmüştür. Irak, Suriye ve Afganistan'da çıkan çatışmalar, özellikle Suriye'de

uzun yıllara yayılan çözümsüzlük ve ortaya çıkan terör örgütleri insanlar için bu bölgeleri yaşanılmaz kılmıştır. Bu ülkelerden Irak ve Suriye Türkiye'nin sınır komşuları olup aynı zamanda Müslüman ülkelerdir ve iltica durumunda ilk tercih ettikleri ülkelerin başında Türkiye gelmektedir. Afganistan her ne kadar uzak bir coğrafyada olsa da mültecilerin İran'ı aşarak ilk ulaşmak istedikleri ülke yine Türkiye olmaktadır. Her ne kadar görece refah içindeki batı ülkeleri çoğu mültecinin göç hedefi olsa da Türkiye çoğu için daha gerçekçi bir hedef olmuştur. Bunda Türkiye'nin insani yardımlarda alışlagelmiş yardımsever ve kucaklayıcı tavrının etkisi büyüktür. Buna ek olarak yönetim şekli ve kültürü de onu çekici kılmaktadır. Türkiye'nin yumuşak güç bileşenlerinin en belirgin şekilde tezahür ettiği hususlardan birisi de mülteci sorununa olan bu yaklaşımı olmuştur (Köseoğlu ve Çevikel, (2014).

Verilen ve daha da artırılabilir tüm örneklerden, Türkiye'nin dış politikada, tüm kaynak ve potansiyeliyle yumuşak güç yanlısı bir tavır içinde olduğu değerlendirilebilir.

Türkiye'nin Afrika Dış Politikasında Yumuşak Güç Unsurunun Analizi: Somali Örneği

Türkiye 1998 yılında kabul edilen Afrika'ya Açılım Planı ile birlikte uzun bir süre sonra Afrika'da tekrar etkin olmaya başlamıştır. Bu durum özellikle 2005 yılından sonra ekonomik, kültürel ve insani boyutlu politikalarla daha belirgin hale gelmiş, Afrika Birliği ile stratejik ortaklık temelinde kurduğu işbirliğinin kurumsal altyapısı güçlenmiştir. İstanbul'da düzenlenen I. Türkiye-Afrika İşbirliği Zirvesi'nde kabul edilen 'İstanbul Deklarasyonu' ve 'İşbirliği Çerçeve Belgesi' ile taraflar arasında esasları belirlenen işbirliği sağlanması kararlaştırılmış, ilerleyen dönemde birçok ülkeye elçilikler açılması, yeni uçuş rotaları belirlenmesi ve yardım kampanyaları düzenlenmesi gibi çalışmalar hız kazanmıştır (Karagül ve Arslan, (2013).

İnsani yardım faaliyetlerinin uluslararası alanda en büyük destekçilerinden birisi Türkiye olmuştur. Türkiye bazı yardım konferanslarına ev sahipliği yapmanın yanında dünyanın çeşitli bölgelerinde ve Afrika'daki eğitim, tarım ve su projelerine katılmış veya bu projeleri organize etmiştir. Dikkat çekici bir husus da Türkiye'nin Birleşmiş Milletler Dünya Gıda Programı dahilinde Afrika'ya en çok yardım sağlayan ülkelerden biri olmasıdır (Bayer ve Keyman, (2012).

Afrika'da yürütülen yardım faaliyetlerinde Türkiye'nin Somali başta olmak üzere Nijer, Çad, Mali, Burkina Faso gibi ülkelere kamu ve sivil toplum kuruluşları vasıtasıyla büyük maddi ve insani yardımlar yaptığı görülmektedir. Sadece yardım faaliyetleriyle kalınmamış, diplomatik

temsilciliklerin ve hava yolu ulaşım noktalarının sayısı artırılmıştır. Afrika’da birçok noktaya ülke tarihinde ilk defa uçuş yapılmıştır (Demirtaş, (2015). Afrika’da faaliyet gösteren bir başka kamu kurumu olan Yunus Emre Enstitüsü Türk dilini, kültürünü ve sanatını yurt dışında tanıtmaya faaliyetleri yürütmektedir. Enstitü sürekli organize ettiği eğitim, sanat ve kültür faaliyetleri ile Türkiye’nin yumuşak gücüne olumlu katkı sağlamayı sürdürmektedir (<https://www.yee.org.tr/>).

Türkiye Somali ilişkileri 16. yüzyıla kadar uzanmaktadır. İlişkilerin Türkiye Cumhuriyeti nezdinde resmiyet kazanması ise 1979’da Somali Büyükelçiliği’nin Ankara’da açılmasına denk gelmektedir. Daha sonrasında ise Türkiye’nin Somali’deki iç savaş sırasında 1993 yılında Birleşmiş Milletler tarafından yürütülen bir Somali Harekâtına general seviyesinde katılım gösterdiği görülmektedir. Bu dönemde gönderilen bir TSK birliği orada yürüttüğü yardım faaliyetleri sırasında halk arasında takdir görmüş, bu dönem iki ülke ilişkisinde yeni bir rotanın kapılarını aralamıştır. Bu noktada Türkiye’nin faaliyetlerinin önündeki en büyük engel belki de Somali’de güçlü bir devlet yapısının sağlanamaması olmuştur. Yine de Türkiye’nin Somali’deki en büyük yumuşak güç aktörü olduğu söylenebilir. Türkiye’nin bu ülkedeki faaliyetleri devlet, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör olarak üç farklı bileşen tarafından yürütülmektedir. Devlet tarafından yürütülen faaliyetler Türkiye İşbirliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı (TİKA), Türkiye Diyanet Vakfı (TDV) ve devletin medya kuruluşları olan Anadolu Ajansı (AA) ve Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu (TRT) aracılığıyla yapılmaktadır. Sivil toplum kuruluşları kanadında ise Kızılay başta olmak bir çok yardım kuruluşu ön plana çıkmaktadır. Yol yapım çalışmaları, bir hemşirelik okulunun inşaatı, havaalanı işletmesi gibi görece büyük maliyetli işler Türk özel sektörü tarafından Somalide yürütülen projelerden bazılarıdır (Çınar, (2019).

Türkiye’nin Somali’deki yumuşak güç uygulamaları 2011 yılındaki kuraklıktan sonra daha ivmeli bir şekilde ilerlemiştir. O dönem başbakan olan Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan’nın Somali’yi ziyareti ve insani yardım taahhütleri ülkenin bu zorlu dönemde nefes almasını sağlamıştır. O dönemde toplantıya çağrılan İslam İşbirliği Teşkilatı üyeleri toplam 350 milyon ABD Doları yardım yapmayı taahhüt etmişlerdir. Ayrıca yapılan yardımları koordine etmek için üye ülkelerin oluşturduğu bir komisyon da kurulmuştur. 2011’de Türkiye’nin Somali Büyükelçiliği tekrar açılmıştır (Abdı ve vd., (2021). Türkiye’nin 2011 yılındaki geniş kapsamlı ziyareti onun Somali’deki sorunlara ilişkin samimiyetinin ne boyutlarda olduğunu ortaya koymuştur. Başbakan Recep Tayyip Erdoğan’ın ziyaret için aslında çatışmaların olduğu riskli

bir dönemi seçmesi, yanında çok kalabalık bir heyet götürmesi ve bu heyette eşinin de olması tüm dünyaya net bir mesaj içermiştir. Türkiye tüm imkanlarıyla Somali'nin yanında olduğunu ve umutsuzluğun her türünün yaşandığı ülkede hala yapılabilecek şeylerin olduğunu hissettirmiştir. Türkiye'nin yumuşak gücü başka hiçbir yerde olmadığı kadar Somali'de tezahür etmiştir. Sivil toplum kuruluşları ve devlet iş birliği güçlü bir irade ortaya koymuştur (Özkan, (2014).

Yumuşak gücün bu şekilde etkin bir şekilde kullanımı onu tercih edenler için ders niteliğindedir. Bu kadar etkin kullanılmasına rağmen ne kadar işe yaradığının değerlendirilmesi yerinde olacaktır. Türkiye'nin bugün gelinen noktada halk tarafından çok olumlu karşılanan birçok faaliyete el attığı hala dile getirilmekle birlikte Afrika'nın diğer bazı bölgelerinde olduğu gibi ilginç bir şekilde Çin ile rekabet halinde olduğu dile getirilmiştir. Bu ikili rekabette Çin ekonomik anlamda önde dururken Türkiye de sosyo-kültürel alanda daha aktif olarak değerlendirilmektedir (Goudja, (2021). Bu bağlamda değerlendirildiğinde daha önce de söylediğimiz gibi yumuşak güç yatırım isteyen, gerçekleşmesi zaman alan ve sonucu da garanti olmayan bir olgudur. Buradan hareketle Türkiye'nin Somali'deki faaliyetleri Somali dahil dünya kamuoyunda ses getirmesine rağmen farklı bir aktörün etkisiyle yavaş yavaş büyük bir sessizliğe de gömülebilir. Yumuşak güç adı üstünde güç olduğundan ve cazip olması gerektiğinden Türkiye'nin siyasi, kültürel ve ekonomik durumu da Somali nezdinde daima iyi bir noktada durmalıdır. Rakibin Çin olduğu düşünüldüğünde durum daha fazla zorlaşmaktadır. Yine de Türkiye'nin ikili ilişkiler ve Somali'ye karşı beslenen muhabbet sayesinde bu rekabet durumu önce Somali için, sonrasında ise Türkiye için avantaja da çevrilebilir. Yumuşak gücün planlama, kararlılık ve akıllı hareket gerektirdiği oldukça aşikardır.

Türkiye'nin Somali'de tüm iyi niyetine rağmen kaygan bir zeminde hareket etmesine sebep olan bir faktör daha var ki o da El-Şebab terör örgütüdür ve bu örgüt maalesef Somali'de yaptığı tüm hukuk dışı müdahalelerine rağmen oldukça aktiftir. Bugün Somali'de hala süren istikrarsızlığın en büyük sebebi El-Şebab terör örgütüdür. Türkiye'nin terör örgütünü engelleme girişimleri olmakta, Somali'de hala ayakta kalmasını sağlayan insani bir duruş sergilemektedir. El-Şebab terör örgütünün şiddetten beslenen otoriter yaklaşımı ile baskılanan insanlar Türkiye'nin girişimlerini daha samimi bulmakta ancak El-Şebab'ın Somali'deki gücü onları çaresizliğin pençesinde bırakmaktadır (Yalçın, (2017). El-Şebab'ın Türkiye'yi doğrudan tehdit olarak görüp Türk makamlarına yönelik kara propaganda ve saldırılar düzenlemesi, Türkiye'nin Somali'deki yumuşak gücünün giderek daha sistemli ve çok boyutlu hale geleceğini öngörmesi

ve kendi geleceğine ilişkin varoluşsal bir tehdit olduğunu anlamasıyla ilgilidir. Nitekim Türkiye Somali’de askeri üs kurarak 10 binden fazla Somali askerini eğitime faaliyetine girişmiştir. Hareketlerinde şiddeti en önemli ve en sık başvurulmuş bir araç olarak gören bir terör örgütü için bu göz ardı edilemeyecek bir tehdittir (Kaya ve Warner, (2012).

Türkiye Somali'deki faaliyetlerinin boşa gitmesini önleyecek şekilde, Somali'li çatışma grupları arasında müzakereler başta olmak üzere ülke içi dinamiklerin iletişim kanallarını açık tutmaya da çalışmıştır. Bu kapsamda aktif grupları ve geçiş hükümetlerini Ankara'da bir araya getirmiştir. Uluslararası platformlarda da Somali'nin iç sorunları bizzat Türkiye tarafından dile getirilerek varlığı ve yokluğu artık anlaşılamayacak noktaya gelmiş bir devlet yapısını ayakta tutmaya katkı sağlamıştır (Abdi ve vd., (2021).

Sonuç

Uluslararası ilişkiler disiplininin tarihsel sürecine bakıldığında, güç kavramının hep sahnede olduğu ve çoğunlukla da başrol oynadığı söylenebilir. Belirli bir dönem güç sadece “birinin istediğini diğerine yaptırabilme başarısı” olarak görülmüş, bu başarıyı elde etmek için de diğerini korkutma, tehdit, zorla kabul ettirme tarzı yani “sert güç” kullanılmıştır.

Devletler, dış politika amaçlarına ulaşabilme ve çıkarlarını koruma adı altında uzun dönemler sert güç kullanımını en yaygın araç olarak görmüşlerdir. Sert güç kullanımını uygun görenlerin yanında savaşın toplumsal refaha zarar verdiğini, gücün anahtarının ekonomik olduğunu ve kullanılacak gücün çıkarlara göre belirlenmesi gerektiğini söyleyenlerde olmuştur. Her şey gibi uluslararası ilişkiler sisteminin de yapısı değişmiş, sert güç kullanımı küresel sistemin kabul etme algısı ile çelişmeye başlamıştır. Sert güç kullanımının ekonomik ve toplumsal götürüsünün yüksek olması, devlet politikalarının amaçlarına ulaşmasında en yaygın seçenek fikri olmaktan çıkması sonucunu doğurmuştur.

Yeni Dünya düzeninde, ekonomik ve askeri güç bütün ihtişamıyla makamında oturmaya devam edip her an çağırılmayı beklerken, farklı güç çeşitleri de uygulamada yer bulmaya başlamıştır. Sert gücün oluşturabileceği olumsuz etkilerden korunmakla birlikte, amaca da ulaştıracak, uluslararası yapının meşru algılayacağı, daha ekonomik güç çeşitleri seçilmeye ve uygulanmaya çalışılmaktadır. Bunu karşılayabilecek en önemli aday ise “yumuşak güçtür”. Bunun yanında, yumuşak güç kavramının, gücün anlaşılması ve kullanılması zor olan tarafını ifade ettiği ve ölçümü, tanımlanması, değerlendirilmesinin zor olduğu da söylenmektedir.

Yumuşak güç kavramı “diğer/karşı fikri, benimsetilerek, zor kullanmadan, tehdit ve korkutma olmadan kendi fikrimize yakınlaştırma, kendi fikrimiz ile aynı doğrultuda düşünülmesini sağlama şeklinde açıklanabilir. Kültürel değerler, güçlü ve güvenilir bir siyasi yapı ya da destek gören bir dış politika ile yumuşak güç kullanımına gidilebilir, sonuçta hayranlık uyandıran bir yöntem oluşturulabilir.

Türkiye Devletinin, özellikle son on yıl süresinde faal olarak kültürel ve tarihsel bağımızın olduğu alanlar ile ilişkilerini artırdığı, halkları ile kültürel değerler üzerinden daha yakın ilişkiler kurduğu söylenebilir. 2005 yılı sonrasında, bazı kurumları ve sivil toplum örgütlerinin faaliyetleri yumuşak güç kullanımının önemli örneklerini oluşturur. Türk İş Birliği ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı (TİKA) bu örneklerden birisidir ve TİKA’nın yurtdışı faaliyetleri sayesinde Türkiye Devleti daha fazla görünürlük kazanmış, etki alanları oluşmuştur. Balkan ülkeleri, Kafkasya ve Orta Asya’da önemli bir ortak olarak görülmektedir. Türk-İslam eserlerinin yenilenmesi TİKA’nın en önemli çalışmalarındandır. Yine Yurtdışı Türkler ve Akraba Topluluklar Başkanlığı (YTB) 2010 yılında başlamış olduğu, yurtdışında yaşayan Türklerin ve soydaş/akraba topluluklarının sorunlarını belirleme ve çözüm üretme çalışmalarına devam etmektedir. Kurumun özellikle üzerinde durduğu konu “uluslararası öğrencilerdir.” Mezun olan öğrencilerin ülkelerinde görev yapmaları durumunun Türkiye Devleti için artı bir değer ve fırsat oluşturacağı değerlendirilmektedir. Bununla birlikte ekonomik insani yardımlar, sağlık alanında yapılan yatırımlar, televizyon dizilerinin ihracatı, Sivil Toplum Örgütleri (STK) vb. faaliyetler de önemli ölçüde kullanılmaktadır.

Türkiye Devleti 2005 yılını “Afrika Yılı” olarak ilan etmiştir. Afrika dış politikası Sahra Altı Afrika’ya da genişlemiş, bölgeye ait konuların sınıflandırılması siyasi ilişki, insani yardım, sağlık, eğitim hususlarını da kapsayacak şekilde değişikliğe uğramıştır. Bu politika çerçevesinde “Afrika Boynuzu” olarak nitelendirilen bölgesinde bulunan Somali ülkesiyle de ilişkiler arttırılmış ve yumuşak güç unsurları bu ülkede uygulanmaya başlanmıştır.

2011 yılından başlamak üzere Türkiye’nin Somali’ye yapmış olduğu insani yardım ve diğer girişimlerin (inşa edilen yollar, hastane, okul vb.) hatırı sayılır düzeyde gerçekleştiği söylenebilir. Duygusal ve insani tarafı öne çıkan bir yaklaşım ile sürdürülen bu politika sayesinde Somali’nin yalnız olmadığının hissettirilmesi sağlanmış, aynı zamanda da Somali halkının sevgisi kazanılmıştır. Somali özelinde yapılan bu faaliyetlerin, uluslararası arenada da Türk “yumuşak gücünün” göstergesi olduğu ve Türkiye’nin “insani güç” olarak kabul görür hale geldiği değerlendirmelerinin yapıldığı söylenmektedir. Bununla birlikte, Somali’ye olan

bu yaklaşımın özünde yatan “insani” taraf yanında, Türkiye için faydalı olacak, Türkiye’nin çıkarlarını artıracak başka nedenleri de bulunmaktadır. Afrika boynuzu olarak nitelenen bölgenin jeopolitik konumu -Aden körfezi ve Kızıldeniz’e açılan kapı olması- ve Türk yatırımcılar için yeni bir pazar oluşturması bu nedenlerden sayılabilir. Her iki ülkenin de Müslüman olması ve İslam İş Birliği Teşkilatı’nda (İTT) yer almaları en üst düzey ilişki sürdürülebilirliğini de artırmaktadır. Türkiye, oldukça kırılgan olan Somali iç siyasetinde tarafsızlığını korumakta, her kesimin desteği ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu olumlu durum ile birlikte Türkiye’nin Somali’de uyguladığı yumuşak gücün bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. İlki güvenliği sağlama sorunudur. Bu sorun bazı zamanlarda yatırımcıları tedirgin edebilmektedir. İkinci olarak Somali’nin demografik yapısındaki çeşitliliğin -kabile/klan- getirdiği sınırlamalar söylenebilir. Son olarak da Türkiye-Somali arasında kurulan bu yapının ekonomik olarak devam ettirebilmesi hususu dile getirilebilir. Güvenlik sorununun 2017 yılında hizmete açılan “Somali Türk Görev Kuvveti Komutanlığı” ile çözüme kavuşturulmaya çalışıldığı, demografik yapı içerisinde her kesimin dikkate alındığı ve hiçbir kabilenin küstürülmemesi için çaba gösterildiği, ekonomik olarak da sürdürülebilirliğin sağlanması yolunda bazı projeler geliştirildiği söylenmektedir.

Somali ile kurulan ilişkiler ve atılan adımlarda sağlanan başarıların Sahra altı Afrika’da – özellikle de Afrika Boynuzu olarak isimlendirilen bölge- ortaya çıkan sorunların çözümü noktasında Türkiye’yi önemli bir aktör haline getirdiği, bölge ülkelerinin yeni bir pazar oluşturduğu, aynı zamanda da Afrika kıtasının görünürlüğü ve meşruiyetini de artırdığı söylenebilir. Bu açıklamalar doğrultusunda, Türkiye’nin Afrika’da “yumuşak güç” unsurunu kullandığı ve Somali’de uyguladığı “yumuşak güç” uygulamalarında “başarılı” olduğu, sürdürülebilir olması halinde, ilerleyen süreçte Türkiye’nin uluslararası çıkarlarına hizmet edeceği ve olumlu katkı sunacağı değerlendirilebilir.

Kaynakça

- Abdı, I. I., Çiğdem, N. A. S., & Taşcı, F. (2021). Somali Örneğinde Türkiye Kalkınma Yardımı Modeli. *Toplumsal Politika Dergisi*, 2(2), 62-83.
- Almond, G. (1962). *A Theory of Foreign Policy*. By George Modelski. (Princeton Studies in World Politics, No. 2. New York: Frederick A. Praeger, 1962. Pp. xi, 152. \$5.00.). *American Political Science Review*, 56(3), 700-700. doi:10.2307/1952507
- Bayer, R., & Keyman, E. F. (2012). Turkey: An Emerging Hub of Globalization and Internationalist Humanitarian Actor Globalizations, 9(1), 73-90.).
- Boztaş, A. (2019). Uluslararası İlişkilerde Türkiye'nin Yumuşak Güç Unsurları. 4. InTraders Uluslararası Ticaret Kongresi Kongre Kitabı, 31.
- Britannica, T. Editors of Encyclopaedia (2021), December 6). Foreign Policy. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/topic/foreign-policy> Erişim Tarihi: 30.03.2022
- Büyükgöze, H. (2016). Bir Etki Aracı Olarak Türk Yükseköğretiminin 'Yumuşak Güç' bağlamında İncelenmesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (1), 41-49.
- Cardenal, J. P., Kucharczyk, J., Mesežnikov, G., & Pleschová, G. (2017). Sharp Power: Rising Authoritarian Influence. *International Forum for Democratic Studies*.
- Çavuş, T. (2012). Dış Politikada Yumuşak Güç Kavramı ve Türkiye'nin Yumuşak Güç Kullanımı. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 23-37.)
- Çınar, A. (2019). Bir Yumuşak Güç Örneği Olarak Türkiye Somali İlişkileri (Master's thesis, Ufuk Üniversitesi).
- Delisle, J. (2020). Foreign Policy Through Other Means: Hard Power, Soft Power, and China's Turn to Political Warfare to Influence the United States. *Orbis*, 64(2), 174-206.
- Demirtaş, T. (2015). Türkiye'nin Afrika Politikasında Yumuşak Güç Unsurunun Rolü, Doctoral Dissertation, Bursa Uludag University.

- Efegil, E. (2018). Dış Politika Analizi (Ders Notları). Gündogan Yayınları.
- Goudja, O. Y. (2021). Afrika'nın Değişen Jeopolitiğinde Türkiye'nin Rolü. Akdeniz Havzası ve Afrika Medeniyetleri Dergisi, 3(2), 115-123.
- Karagül, S., & Arslan, İ. (2013). Türkiye'nin Afrika Açılım Politikası: Tarihsel Arka Plan, Stratejik Ortaklık ve Geleceği. Uluslararası Hukuk ve Politika, 9(35), 21.
- Kaya, K., & Warner, J. (2012). Turkey and Africa: A Rising Military Partnership. The Foreign Military Studies Office, Leavenworth, Kansas, USA.
- Köseoğlu, A. M., & Çevikel, G. (2014). Yumuşak Güç: İnsani Yardım Operasyonları ve Türkiye' deki Suriyeli Mülteciler. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, (43).
- Kürkçüoğlu, Ö. (1980). " Dış Politika" Nedir? Türkiye'deki Dünü ve Bugünü. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 35(01).
- Nye Jr, J. S. (2004). Soft power: The Means to Success İn World Politics. Public Affairs.
- Nye, J.S. (2008). Public Diplomacy and Soft Power. The Annals of the American Academy of Political and Social Science, 616(1), 94-109.
- Nye, J. S. (2011). Power and Foreign Policy. Journal of Political Power, 4(1), 9-24.
- Özkan, M. (2014, October). Turkey's Involvement in Somalia: Assesment of a State-Building in Progress. SETA.
- Özhan, M. (2009). Karagöz'ün Dünya Tiyatrolarına Etkisi, 6. Uluslararası Türk Kültürü Kongresi Bildirileri, 4, 1901-1910.
- Özel, C. (2018). Yumuşak Güce Bütünsel Bakış. *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1-27.
- Pells, R. (2008). *Not Like Us: How Europeans Have Loved, Hated, And Transformed American Culture Since World War II*. Hachette UK.
- Pelletier-Viel, N. (2021). From Soft To Sharp—A Case Study On China's Authoritarian Influence.

Sacks, D. (2022). Enhancing US-Japan Coordination for a Taiwan Conflict.

Shao, J. (2019). Exploring China's Sharp Power: Conceptual Deficiencies and Alternatives. *Transcommunication, Tokyo*, 6(2), 129-148.).

Üçtepe, E. (2021). Coğrafya ve Dış Politika-Kenar Kuşak Teorisi. *Alınları Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2).

Yalçın, M. (2017). Türkiye Somali İlişkilerinde El-Şebab Örgütünün Etkisi. *Barış Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, 4(2), 17-49.

Wilson III, E. J. (2008). Hard Power, Soft Power, Smart Power. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616(1), 110-124.

<https://www.bbc.com/news/world-asia-china-59900139> Erişim tarihi: 11.04.2022.

<https://www.yee.org.tr/> Erişim Tarihi: 12.04.2022.

BÖLÜM 4

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ BÖLÜMÜNE 2024 YILINDA SON YERLEŞENLERİN TEST NETLERİNE GÖRE DEVLET ÜNİVERSİTELERİNİN NİCEL BİR ANALİZİ

Oktay ALKUŞ¹

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, oktayalkus@aksaray.edu.tr ORCID: 0000-0001-5046-9366

1. GİRİŞ

Türkiye’de Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS) sonuçları üzerinden tercih edilebilecek 151 Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi (SBKY) lisans programı mevcuttur. Örgün öğretimdeki SBKY lisans programları taban puanına göre 2024 yılında yerleşen son kişinin netleri bakımından incelendiğinde 87 devlet, 9 Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) ve 43 vakıf üniversitesi vardır. KKTC ve vakıf üniversiteleri çalışmanın kapsamına alınmamıştır. (URL1, 2025). Açıköğretimde 5 SBKY lisans programı bulunmaktadır (URL2, 2025). Açıköğretimde bulunan SBKY lisans programları da bu çalışmanın kapsamı dışındadır.

Devlet üniversitelerinde var olan 87 SBKY lisans programları üç dilde eğitim-öğretim hizmeti sunmaktadır. Bu diller Türkçe, İngilizce ve Fransızcadır. İngilizce veya Fransızca dilinde eğitim veren üniversiteler de çalışmanın kapsamı dışında bırakılmıştır (URL3, 2025). Böylece çalışmanın kapsamına SBKY lisans programına sahip 75 devlet üniversitesi dâhil edilmiştir.

Çalışmanın amacı, 2024 yılında SBKY bölümlerine son yerleşen öğrencilerin Temel Yeterlilik Testi (TYT) ve Alan Yeterlilik Testi (AYT) sınavlarındaki test netleri üzerinden devlet üniversitelerinin başarımlarını korelasyon, ANOVA, kümelenme ve temel bileşenler analizi gibi çok boyutlu nicel tekniklerle incelemektir. İncelemeyle ortaya konulan bilgiler literatürde bu konuda var olan boşluğu doldurmaya katkı sağlayacaktır.

Araştırmada, SBKY bölümüne sahip olan 75 devlet üniversitesine son yerleşen öğrencilerin TYT Türkçe, TYT Sosyal Bilimler, TYT Matematik, TYT Fen Bilimleri ile AYT Matematik, AYT Türk Dili ve Edebiyatı, AYT Tarih ve AYT Coğrafya testlerindeki netleri ile toplam net puanları, veri seti olarak kullanılmıştır. Bu veri seti üzerinden betimsel istatistikler, korelasyon analizi, kümelenme analizi ve tek yönlü varyans analizi istatistik paket programlarına yaptırılmıştır. Kümeler arasındaki farklar ANOVA ile test edilmiş ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Çalışmada, özellikle TYT Türkçe ve AYT Türk Dili ve Edebiyatı ile toplam başarı arasında çok güçlü; TYT Sosyal Bilimler ve AYT Tarih ile güçlü düzeyde ilişkiler olduğu bulunmuştur. TYT Fen testi ise toplam başarı ile oldukça zayıf bir ilişki sergilemiştir. Üç kümeli yapıda gerçekleştirilen kümeleme analizi, üniversitelerin başarımlarının belirgin biçimde ayrıştığını ortaya koymuştur. Üniversitelerin başarımlarında sözel/dilsel testlerin belirleyici olduğu; sayısal ve fen ağırlıklı testlerin ise daha sınırlı katkıda bulunduğu belirlenmiştir. Üniversitelerin başarımlarının düzeylerinin genelde yüksek başarıda yoğunlaşmış dar bir grup ile düşük seviyelerde yığılmış geniş bir grup yapısı görünümünde olduğu saptanmıştır.

2. LİTERATÜR

Çalışmanın konusuna benzer alanlarda yapılmış yayınların literatürde özellikle son on yılda arttığı görülmüştür. Bu yayımlardan biri “Öğretmen yetiştiren programların giriş taban puanlarıyla KPSS ortalamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi” (Özkan, 2015) başlıklı makaledir. Diğer “2017-2018 Eğitim-öğretim yılında değiştirilen üniversite giriş sınav sisteminin ortaöğretim 12. Sınıf öğrencilerinin görüşleri doğrultusunda değerlendirilmesi” (Sarica, 2019) başlıklı araştırma makalesidir.

2020 yılından itibaren benzer çalışmalar artmıştır. Bunlar tarih sırasına göre sıralandığında ilki “2017 YKS soru dağılımındaki düzenlemenin öğrencilerin coğrafya dersine olan tutumuna etkisinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi” (Örer, 2020) başlıklı yayındır. Diğerleri şunlardır: “YKS 2022 sonuçları ardından turist/turizm rehberliği programları üzerine bir değerlendirme” (Çokişler, 2022). “YKS öğrencilerinin covid-19 korkusu, sınav kaygısı ve başa çıkma tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Edirne örneği” (İnan, 2022). “Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS) fizik sorularının öğretim programı, ders kitabı ve öğrenme-öğretme süreciyle karşılaştırılması” (Bayram, 2023). “Güzel sanatlar liseleri öğrencilerinin Yükseköğretim Kurumlarına Geçiş Sınavında (YKS) yaşadıkları kaygı düzeyini etkileyen faktörlerin incelenmesi” (Kartal, 2024). “Eğitim fakültelerine girişte uygulanan YKS barajına ilişkin öğretmen ve akademisyen görüşleri” (Bal, 2024).

2025 yılı içindeyse “Yükseköğretime geçiş sürecinde öğrenci perspektifi: Neden üniversite?”; “2019-2023 Yükseköğretim kurumları giriş sınavlarında kimya ve fizik sınav sorularının içerik geçerliliği açısından karşılaştırılması” (Gacanoğlu, 2025); İlköğretim matematik öğretmen adaylarının matematik okuryazarlık öz-yeterlilik düzeyleri ile temel yeterlilik testi matematik başarıları arasındaki ilişkinin incelenmesi (Ergün, Aydın & Türk, 2025) ve “Eğitim 4.0 Ekseninde Türkiye’de işletme eğitiminin dünü, bugünü ve yarını” (Gündoğan, 2025) makaleleri yayınlanmıştır.

İçerik olarak incelendiğinde çalışmanın konusuna yakın araştırmalardan biri olan Ersöz ve Bülbül (2024) çalışmasında belirtildiği üzere Türkiye’de Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS) yükseköğretime geçiş sınavı olarak bilinir ve adayların tercih ettikleri üniversitelere yerleştirilmelerinde belirleyicidir. Adayların tercihlerini yaparken dikkate aldıkları puan türleri ve sıralamaları, onların eğitim ve kariyer hedeflerine ulaşmalarında belirleyici bir önem taşımaktadır. Yükseköğretim programlarına yerleştirmeler, öncelikle adayların akademik başarılarına ve tercihlerine göre belirlenir. Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS)’na giren öğrenciler başta YKS puanı, Ortaöğretim Başarı Puanı (OBP) ve tercih sıralamalarına uygun yükseköğretim bölümlerine yerleştirilir. YKS ile yerleşmede en önemli faktör sınav puanıdır. Yükseköğretimde eğitime devam etmek isteyen öğrenciler Yükseköğretim Kurumları Sınavına (YKS) girerek Temel Yeterlilik Testi (TYT), Alan Yeterlilik Testi (AYT) ve Yabancı dil testi olmak üzere üç farklı sınav oturumunda orta

öğretimde almış oldukları temel ders içeriklerinden sınava tabi tutulmaktadır. TYT, tüm adaylar için zorunluken, AYT ve Yabancı dil testi, isteğe bağlı olarak adayın tercih ettiği bölüme göre zorunludur (Ersöz & Bülbül, 2024).

Gülde ve Değer (2024, s. 181) makalesinde YKS'ye hazırlanan adayların yükseköğretim tercihlerini şekillendiren nedenler ekonomik, kişisel ve toplumsal olmak üzere üç alt temada toplanmıştır. Kodların en fazla “Ekonomik Nedenler” alt teması ile ilişkili olduğu ve bu bölümde “Meslek edinmek”, “Daha rahat iş bulmak” ve “Ekonomik özgürlük ve rahat yaşam” kodları öne çıkmıştır. Katılımcılar tarafından üniversite eğitiminin gelecekte daha iyi bir yaşam standardı ve ekonomik özgürlük sağlamak için önemli bir araç olduğu vurgulanmıştır. Çoğunluğun üniversite mezuniyetinin nitelikli meslek edindirdiği, iş bulma olanaklarını artırdığı ve yüksek gelir düzeyine ulaşp daha rahat yaşam koşulları sağladığı görüşünde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, üniversitenin, iş yaşamında bağımsızlık kazanmak ve kendi işini kurmak için de önemli olduğu saptanmıştır.

Kılınç (2020, s. 64) araştırmasında katılımcılardan TYT Türkçe test sınavına hazırlanan öğrencilerin Türkçe okuma becerisinde üstbilişsel farkındalıklarının “çok yüksek” olduğu bulunmuştur. Kılınç & Epçaan (2022, s. 29) makalesinde TYT'ye hazırlanan öğrencilerin Türkçe okuma becerilerinde üstbilişsel farkındalıklarının “çok yüksek” olduğu sonucuna varılmıştır. Yaşar ve Kılıç (2024, s. 18) makalesinde 2018'den 2021 yılına kadar yapılmış TYT Türkçe sorularının yenilenmiş Bloom taksonomisinde bulunan bilgi ve bilişsel süreç düzeylerinin basamaklarına eşit oranda dağıtılmadığı görülmüştür. Anlam bilgisi bölümünde en büyük pay paragraf ve cümlede anlam sorularına ayrılmıştır.

Kadirhanoğulları (2024, s. 752) makalesinde 2020-2022 yıllarında YKS sonucuyla biyoloji öğretmenliğine yerleşen adayların TYT ve AYT netlerinin yüksek olmadığı vurgulanmaktadır. 2020-2022 yılları arasında adaylar TYT'de en fazla neti Türkçe testinde yapmıştır. Aynı yıllarda AYT'de en fazla neti matematik ve biyoloji testlerinde sağlamışlardır.

Akın ve diğerleri (2023, s. 286) makalesinde 1966-2022 yılları arasındaki 57 yılda yükseköğretime giriş sınavlarında oran-orantı kavramı ile ilgili çıkmış problemler Lithner'in (2008) matematiksel muhakeme çerçevesi açısından incelenmiştir. Bu 57 yıllık süreçte yapılmış olan sınavlarda oran-orantı kavramı ile ilgili çıkmış problemlerin %84'ü taklitçi muhakeme ile çözülebilirken sadece %16'sının yaratıcı muhakeme ile çözülebildiği kanıtlanmıştır.

Akbaş (2024, s. 64) araştırmasında 2018 ile 2020 yılları arasındaki TYT matematik testlerinin benzer becerileri ölçtüğü ifade edilmiştir. Küçük farklılıklarla bu yılların matematik testlerinin düşük-orta düzey becerileri ölçtüğü ve beceriler bakımından dengesiz dağılımda olduğu belirtilmiştir. 2021 TYT matematik testinin orta-yüksek beceriler ölçe sorular olduğu saptanmıştır. Bu yıl da sorular arasında dengeli bir dağılım yoktur ama önceki yıllara kıyasla dengeli olmaya daha fazla yaklaşmıştır. 2022

TYT matematik testi ise önceki yıla göre daha dengesizdir. Bu testin orta-yüksek becerileri ölçtüğü söylenmiştir.

Öğdem (2022, s. 82) araştırmasında 9. Sınıf matematik ders kitaplarındaki ünite değerlendirme sorularıyla 2020 ve 2021 yılında yapılan YKS'nin TYT matematik test soruları SOLO taksonomisi düzeylerine göre incelenmiştir. İncelemede matematik dersi kitaplarıyla üniversite giriş sınavlarında sorulan matematik temel yeterlilik sorularının düzeylerinin SOLO taksonomisine göre birbiriyle uyumlu olmadığı görülmüştür. Üniversiteye giriş sınav soruları üst düzey becerileri ölçmeye yöneliktir. Sıralama, seçme ve yerleştirme amacıyla yapılmıştır ve daha üst düzey becerileri sınav sorulardır.

Gacanoğlu & Nakiboğlu (2022, s. 236) makalesinde TYT ve AYT sınavları kimya sorularının 2018 yılı Kimya Dersi Öğretim Programı toplam kazanımlarına olan oranlarıyla ilgili, 2019-2021 yılları arasındaki TYT sınavları için bu oranın yaklaşık %9 ile %13 arasında değiştiği ve bu nedenle de sınavların kazanımları büyük ölçüde kapsamadığı açıklanmıştır.

Gacanoğlu (2024, s. 81) makalesinde 2019 ile 2023 yılları arasındaki YKS sınavlarının TYT ve AYT oturumlarındaki biyoloji testi sorularının 11. Sınıf düzeyinde homojen dağılımı destekler bir nitelikte olmadığı ifade edilmiştir. Yine Gacanoğlu (2024a, s. 102) makalesinde 2024 yılında yapılan TYT ve AYT oturumlarındaki kimya testi soruları, öğretim programının toplam kazanımlarına göre oranları bakımından incelenmiştir. İncelemede bu oran TYT için %7,87 ve AYT için %11,02 olduğu bulunmuştur. Bu oranlara istinaden 2024 yılı bu oturumlardaki kimya testi alan sorularının kapsam geçerliliği ve konularına yönelik homojen bir dağılımın olmadığı belirtilmiştir.

Yüksel (2025, s. 79) makalesinde, 2018 ile 2024 yılları arasındaki Yükseköğretim Kurumları Sınavı (YKS) kapsamında uygulanan TYT ve AYT oturumlarındaki kimya soruları, 2018 kimya müfredatına göre sınıflandırılmıştır. Sınıflandırılan konular arasındaki ilişkiler DEMATEL yöntemi ile analiz sonucunda, bu oturumlardaki kimya sorularının konu dağılımının yıllara göre homojen olmadığı ortaya konulmuştur.

Elhakan (2024, s. 53) araştırmasında TYT ve AYT sınavlarında sorulmuş fizik sorularının kavram bilme, hatırlama, örnek belirtme ve problem çözme ilkeleriyle işleme dayalı sorular olduğu tespit edilmiştir. Kara (2025, s. 114) makalesinde üniversite sınavında coğrafya sorularının varlığı konusunda öğrenciler ve öğretmenler eğitim-öğretim süreci içinde sınavı önemli görmüştür. Sınavda sorulma durumunun dersin önemine etki edeceği düşüncesindedirler. Benzer şekilde velilerin değerlendirmesinde de öğrencilerin çalışması gereken dersler listesinin tamamının sınavda olan dersler olması da bu durumu desteklemiştir.

Çeliktaş (2024) yılındaki makalesinde 2018-2023 yılları arasında TYT ve AYT sınavlarında sorulmuş Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi (DKAB) soruları Yenilenmiş Bloom Taksonomisi'ne göre incelenmiştir. TYT'deki soruların %97'sinin ve AYT'deki soruların da %94'ünün hatırlama ve

anlama düzeyinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Makalede sözkonusu soruların Yenilenmiş Bloom Taksonomisi'nin bilişsel süreç boyutu bakımından dengeli dağılmadığı ortaya konulmuştur.

Son yayınlanan makalelerden biri olan Bulut (2025, s. 293) makalesinde, YKS/TYT sınavında GPT-4o, Gemini ve Copilot modellerinin performansları sistematik olarak değerlendirilmiştir. Değerlendirmeye göre genel doğruluk oranları GPT-4o (%50,8), Gemini (%43,3) ve Copilot (%42,5) olarak belirlenmiştir. Ki-kare testleri de modeller arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığını göstermiştir ($p>0,05$).

3. YÖNTEM VE VERİ SETİ

Yükseköğretime geçişte uygulanan YKS sınavı, adayların bilişsel yeterliliklerini çeşitli testlerle ölçer. Bu testlerde elde edilmiş netler, bir yanıyla yerleştirme puanlarının bir yanıyla da programlara yerleştirilen öğrencilerin niteliklerinin göstergesidir. Testler TYT sınavı ve AYT sınavı uygulamalarıyla yapılır. Uygulamalarda adayların Türkçe okuma-anlama, sosyal bilimler, temel matematik, fen bilimleri ve alan bazlı bilgi ve becerileri ölçülür. Bu ölçüm, adayların farklı testlerdeki başarı düzeylerini ve öğrenimlerindeki güçlü ve zayıf yetkinlikleri gösterir.

Çalışmada 2024 yılında SBKY bölümü olan 75 üniversitenin TYT ve AYT test netlerinden oluşan veri seti istatistiksel olarak çok yönlü incelenmiştir. İncelemeyle genel başarı düzeyi betimlenmiş, toplam netler ile alt test netleri arasındaki ilişkiler belirlenmiş, başarı düzeylerine göre üniversiteler kümelenmiştir.

Çalışma nicel araştırma yöntemiyle yapılmıştır. Betimsel ve ilişkisel desenler çerçevesinde yürütülmüştür. Veriler envanter veri toplama aracıyla toplanmıştır. Üniversitelerin test netleri üzerinden kümelenme analizi yapılmıştır. Başarı düzeylerine göre durumları araştırılmıştır.

Araştırmanın veri setini 75 üniversiteden herhangi birine yerleşmek için adaylara uygulanmış testler oluşturmuştur. Bu testler şunlardır:

- 1) TYT Türkçe 40 soru.
- 2) TYT Sosyal Bilimler 20 soru.
- 3) TYT Matematik 40 soru.
- 4) TYT Fen Bilimleri 20 soru.
- 5) AYT Matematik 40 soru.
- 6) AYT Türk Dili ve Edebiyatı 24 soru.
- 7) AYT Tarih 10 soru.
- 8) AYT Coğrafya 6 soru.

Bu sekiz testin soru sayısı toplamı 200 sorudur. Her bir üniversite için bu değişkenler kullanılmıştır. Veri setinde eksik veri yoktur. Netler yanlışların doğruları götürmesi nedeniyle negatif ve pozitif değerler almıştır.

Verilerin analizinde hazır istatistik programları kullanılmıştır. Bu istatistik programlarına betimsel istatistik, ilişkisel istatistik, kümelenme analizi ve varyans analizi yaptırılmıştır. Betimsel istatistikle her test için aritmetik ortalama, standart sapma, minimum, maksimum ve çeyrekler hesaplanmıştır.

TYT toplam, AYT toplam ve net toplam için betimsel istatistikler uygulanmıştır. İstatistiksel analizle toplam net ile her bir test netleri arasındaki ilişkiler için pearson momentler çarpımı korelasyon katsayıları ve sıralama temelli Spearman rho değerleri hesaplanmıştır. Testler arası korelasyon matrisi oluşturularak, sözel-sayısal kümelenme eğilimleri bulunmuştur.

Sekiz test netleri standartlaştırılıp Z-puanı olarak K-ortalamlar algoritmasıyla kümelenmiştir. Küme sayısı için Silhouette indeksi kullanılmıştır. Hem iki kümeli (düşük-yüksek) hem de üç kümeli (düşük-orta-yüksek) çözüm değerlendirilmiştir. Üç kümeli çözümde toplam net puanları arasındaki farklar tek yönlü ANOVA testi ile test edilmiştir. Kümeler arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığı analiz edilmiştir.

Çalışma kapsamında yer alan 75 üniversite alfabetik sırayla Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. SBKY Lisans Programı Olan Devlet Üniversitelerine Yerleşen Son Kişilerin 2024 Yılı Netleri

	Üniversite Adı	TYT Türkçe (40)	TYT Sosyal (20)	TYT Matematik (40)	TYT Fen (20)	AYT Mat (40)	AYT Türkçe (24)	AYT Tarih (10)	AYT Coğrafya. (6)	Net Toplam (200)
1.	Adıyaman	15,25	9,50	0,00	-1,25	-2,25	6,50	5,50	1,25	34,50
2.	Afyon Kocatepe	16,75	7,50	6,75	0,00	4,00	4,75	3,75	2,75	46,25
3.	Ağrı İbrahim Çeçen	4,00	6,25	-0,50	-0,50	0,00	8,00	3,50	0,25	21,00
4.	Akdeniz	21,25	13,50	10,00	0,00	2,00	19,75	4,50	3,75	74,75
5.	Aksaray	15,00	5,50	0,00	1,00	1,75	4,50	3,25	1,25	32,25
6.	Amasya	21,00	5,50	1,00	1,75	-0,75	5,75	3,50	2,50	40,25
7.	Anadolu	26,75	13,25	9,00	0,50	3,75	16,75	6,75	3,50	80,25
8.	Ankara	34,00	14,75	17,25	0,75	10,75	22,75	6,75	4,75	111,75
9.	Ankara Hacı Bayram Veli	26,25	13,75	9,75	4,25	4,75	17,75	7,50	3,50	87,50
10.	Ardahan	7,50	1,00	-0,25	0,00	-0,50	6,75	3,00	1,75	19,25
11.	Artvin Çoruh	13,50	6,25	-0,50	0,00	1,25	-0,25	2,00	3,50	25,75
12.	Aydın Adnan Menderes	23,00	12,50	3,75	0,00	2,50	5,25	7,50	2,25	56,75
13.	Balıkesir	15,75	13,75	6,50	0,75	-0,50	8,75	10,00	6,00	61,00
14.	Bandırma Onyedi Eylül	21,50	14,50	4,50	0,25	1,25	10,50	2,75	4,75	60,00
15.	Bartın	22,50	11,50	1,00	0,00	0,00	5,25	1,00	3,50	44,75
16.	Batman	7,75	6,00	1,25	0,00	0,00	6,75	3,75	2,50	28,00
17.	Bayburt	13,25	7,25	2,00	-1,25	-0,25	2,75	5,25	1,00	30,00
18.	Bilecik Şeyh Edebali	13,00	3,75	0,50	2,50	0,75	7,00	5,00	2,75	35,25
19.	Bingöl	12,00	2,00	-0,50	-1,25	1,00	4,50	1,25	2,25	21,25
20.	Bitlis Eren	17,25	5,25	3,25	1,00	0,00	2,75	1,75	1,00	32,25
21.	Burdur Mehmet Akif Ersoy	23,50	12,75	3,25	-0,25	0,00	2,50	3,00	4,00	48,75
22.	Bursa Uludağ	29,25	13,75	8,00	-0,25	2,75	13,25	6,50	4,75	78,00
23.	Çanakkale Onsekiz Mart	24,50	12,25	8,25	0,00	2,50	14,75	5,75	2,50	70,50
24.	Çankırı Karatekin	16,75	3,25	0,25	0,75	0,50	5,50	5,00	1,25	33,25
25.	Dicle	24,00	8,50	6,75	0,00	1,00	9,25	4,75	1,50	55,75
26.	Düzce	21,50	12,25	9,00	0,00	0,50	4,25	3,75	2,25	53,50
27.	Erciyes	27,00	12,25	5,50	0,00	2,75	8,50	7,50	2,50	66,00
28.	Erzincan Binali Yıldırım	18,00	7,25	1,00	0,25	0,25	0,00	1,75	2,75	31,25
29.	Eskişehir Osmangazi	30,25	9,50	8,50	3,00	2,75	19,00	4,25	2,50	79,75
30.	Fırat	17,50	8,50	1,75	0,00	0,50	8,50	1,50	1,00	39,25
31.	Gaziantep	28,50	8,50	0,00	0,00	1,00	15,75	1,75	1,50	57,00
32.	Giresun	23,75	10,50	5,00	0,00	0,75	10,50	4,25	1,25	56,00
33.	Gümüşhane	9,50	6,00	4,50	0,00	0,00	4,00	2,25	2,75	29,00
34.	Hatay Mustafa Kemal	17,00	10,00	1,25	0,75	0,00	6,00	2,50	2,25	39,75
35.	Hitit	11,25	4,75	1,25	-0,25	1,25	4,00	3,25	5,00	30,50
36.	Iğdır	15,75	-0,25	6,00	0,00	0,50	3,25	-0,25	2,00	27,00
37.	İnönü	20,00	10,00	5,75	0,00	1,25	7,75	1,25	4,75	50,75
38.	İstanbul	30,75	13,50	8,75	10,00	3,75	18,00	8,75	3,50	97,00

Kamu Yönetimi Alanında Araştırmalar ve Değerlendirmeler - Aralık 2025

39.	İstanbul Medeniyet	25,00	15,25	5,00	0,75	1,75	21,50	5,50	3,75	78,50
40.	Kafkas	15,75	3,00	1,00	0,00	0,00	4,00	1,50	1,00	26,25
41.	Karabük	20,00	6,50	0,00	0,00	0,00	5,75	1,00	2,50	35,75
42.	Karamanoğlu Mehmetbey	16,00	9,50	4,50	0,00	2,75	-1,25	3,00	1,00	35,50
43.	Kastamonu	15,00	7,50	2,75	1,75	-0,25	5,25	1,00	2,25	35,25
44.	Kırıkkale	18,75	7,75	14,75	-0,50	1,75	5,25	4,25	2,25	54,75
45.	Kırklareli	25,00	8,00	0,75	0,00	-0,50	4,00	2,75	4,00	44,00
46.	Kırşehir Ahi Evran	15,75	7,00	3,50	0,75	1,50	3,75	1,00	0,25	33,50
47.	Kilis 7 Aralık	7,50	6,25	0,50	0,25	0,00	2,00	3,75	3,50	23,75
48.	Kocaeli	32,75	12,00	4,00	0,75	1,00	16,00	5,50	1,25	73,25
49.	Malatya Turgut Özal	20,00	5,00	6,75	0,00	-5,00	1,75	5,00	3,50	32,00
50.	Manisa Celâl Bayar	24,00	8,75	1,25	-0,50	0,50	11,00	4,25	3,50	52,75
51.	Marmara	22,25	7,75	15,75	-0,25	10,75	19,00	8,75	3,50	87,50
52.	Munzur	6,00	6,50	-0,25	2,25	0,25	4,00	0,75	2,50	22,00
53.	Muş Alparslan	11,25	5,00	-5,00	1,25	0,00	5,25	1,25	2,25	21,25
54.	Necmettin Erbakan	24,50	10,50	6,00	0,00	0,50	10,00	5,75	4,75	62,00
55.	Ondokuz Mayıs	29,00	14,00	6,25	4,50	1,00	16,50	4,00	2,75	78,00
56.	Ordu	22,75	14,50	0,50	0,75	0,00	4,75	4,75	3,50	51,50
57.	Osmaniye Korkut Ata	14,25	2,75	0,00	0,00	0,25	6,50	2,75	2,25	28,75
58.	Pamukkale	26,75	10,50	10,50	-0,50	1,00	13,25	2,75	4,75	69,00
59.	Recep Tayyip Erdoğan	28,25	10,75	2,75	0,50	0,75	5,00	3,25	2,25	53,50
60.	Sakarya	27,75	16,50	2,75	1,50	1,00	11,50	5,75	3,50	70,25
61.	Samsun	16,50	10,50	6,00	1,75	2,75	12,75	6,50	2,25	59,00
62.	Selçuk	19,25	7,00	6,50	-0,50	2,75	14,25	2,75	3,50	55,50
63.	Siirt	14,25	13,75	5,00	0,00	-0,25	4,50	2,75	1,50	41,50
64.	Sinop	13,50	8,00	1,25	-1,25	-0,50	9,50	-0,50	2,25	32,25
65.	Sivas Cumhuriyet	14,50	8,25	1,25	1,25	0,25	11,75	2,25	2,25	41,75
66.	Süleyman Demirel	16,75	5,25	13,75	0,25	3,25	5,25	2,00	3,50	50,00
67.	Şırnak	8,00	7,25	-0,25	1,00	0,00	4,00	4,25	-1,50	22,75
68.	Tarsus	27,00	13,25	8,50	0,00	2,00	6,00	6,25	2,25	65,25
69.	Tekirdağ Namık Kemal	18,50	11,00	2,50	0,00	2,00	8,50	6,75	3,50	52,75
70.	Trabzon	19,50	11,75	4,25	0,75	0,00	5,25	7,75	4,75	54,00
71.	Trakya	20,75	10,00	-0,25	0,00	-0,50	10,75	5,50	1,25	47,50
72.	Van Yüzüncü Yıl	2,25	11,25	8,50	1,50	8,25	0,00	0,00	0,00	31,75
73.	Yalova	23,00	9,75	6,00	0,00	1,00	15,75	2,00	0,25	57,75
74.	Yozgat Bozok	17,00	8,00	0,75	4,75	0,00	2,25	2,75	2,25	37,75
75.	Zonguldak Bülent Ecevit	25,25	13,25	5,75	0,00	-1,00	8,00	1,25	2,25	54,75
	Ortalama	19,20	9,06	4,17	0,60	1,20	8,19	3,81	2,5	48,78

Kaynak: URL3, (2025) kaynağından alınan verilerle yazar tarafından oluşturulmuştur.

4. BULGULAR

Çalışmanın bulguları “Genel başarı düzeyi ve betimsel istatistikler”, “Toplam net ile alt testler arasındaki ilişkiler” ve “Kümelenme analizi ile başarımların profilleri” başlıkları altında sunulmuştur.

4.1. Genel Başarı Düzeyi ve Betimsel İstatistikler

Veri setindeki 75 üniversitenin toplam net puanları için temel istatistiklere bakıldığında ortalama net yaklaşık 49’dur. Standart sapma yaklaşık 20’dir. Burada minimum toplam net yaklaşık 19 iken maksimum toplam net 111’dir. Toplam netin çeyrek değerleri ise alt çeyrek (Q1) yaklaşık 32; medyan (Q2) yaklaşık 47 ve üst çeyrek (Q3) yaklaşık 59’dur. Bu duruma göre toplam net, kategorilere ayrıldığında 25(%33.3) üniversitenin 31-50 net bandında; 21(%28) üniversitenin 51-70 net bandında; 14(%18.7) üniversitenin 0-30 net bandında ve geriye kalan 13(%17.3) üniversitenin de 70 ve üzeri net bandında olduğu görülmüştür.

Test bazında ortalamalar şöyledir:

- 1) TYT Türkçe: Ortalama yaklaşık 19,20 (40 soru üzerinden)
- 2) TYT Sosyal Bilimler: Ortalama yaklaşık 9,07 (20 soru üzerinden)
- 3) TYT Matematik: Ortalama yaklaşık 4,17 (40 soru üzerinden)
- 4) TYT Fen Bilimleri: Ortalama yaklaşık 0,60 (20 soru üzerinden)
- 5) AYT Matematik: Ortalama yaklaşık 1,21 (40 soru üzerinden)
- 6) AYT Türk Dili ve Edebiyatı: Ortalama yaklaşık 8,19 (24 soru üzerinden)
- 7) AYT Tarih: Ortalama yaklaşık 3,81 (10 soru üzerinden)
- 8) AYT Coğrafya: Ortalama yaklaşık 2,5 (6 soru üzerinden)

Üniversitelerin TYT toplam net ortalaması yaklaşık 33’tür. AYT toplam net ortalaması yaklaşık 15’tir. Bu durum, üniversitelerin başarımlarının TYT testlerinde, AYT’ye kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir. AYT matematik başta olmak üzere ileri düzey sayısal testlerde başarımlarının belirgin biçimde düşük olduğu görülmektedir. Özellikle TYT Matematik, TYT Fen ve AYT Matematik testlerinin ortalamaları çok düşüktür. Bu testler, genel ortalamayı aşağı çekmektedir.

4.2. Toplam Net ile Alt Testler Arasındaki İlişkiler

Toplam net ile sekiz test arasındaki Spearman korelasyon katsayıları şöyledir:

- 1) TYT Türkçe – Net yaklaşık 0,864 (en yüksek)
- 2) TYT Sosyal Bilimler – Net yaklaşık 0,788 (yüksek)
- 3) TYT Matematik – Net yaklaşık 0,714 (yüksek)
- 4) TYT Fen Bilimleri – Net yaklaşık 0,119 (çok düşük)
- 5) AYT Matematik – Net yaklaşık 0,549 (orta)
- 6) AYT Türk Dili ve Edebiyatı – Net yaklaşık 0,758 (yüksek)
- 7) AYT Tarih – Net yaklaşık 0,595 (orta)
- 8) AYT Coğrafya – Net yaklaşık 0,422 (orta)

Katsayılar göre üniversite başarımını belirleyen testler sırasıyla TYT Türkçe, TYT Sosyal, AYT Türk Dili ve Edebiyatı, TYT Matematik, AYT Tarih, AYT Matematik, AYT Coğrafya ve TYT Fen'dir. TYT Fen, toplam puanla ilişki vermemektedir. Toplam başarıyı en çok açıklayan test TYT Türkçe'dir. AYT Türkçe testiyle birlikte toplam net ile çok yüksek düzeyde ilişkilidir. Bu durum, üniversitelerin genel başarı düzeyinde dilsel/sözel becerilerin belirleyiciliğine işaret etmektedir.

TYT Sosyal Bilimler ve AYT Tarih testi güçlü katkı yapmaktadır. Bu iki testin toplam netle ilişkisi, sözel-yorumlama becerisinin genel başarıda etkili olduğunu göstermektedir. TYT Matematik ve AYT Matematik, toplam netle ilişkilidir ama sözel testler kadar belirleyici değildir. Özellikle AYT Matematik netlerinin düşük ortalamalarına karşın orta düzeyde ilişkiyi göstermesi, sayısal başarının bazı üniversiteler için ayırt edici olduğuna işaret eder. TYT Fen Bilgisi testinin toplam başarı ile ilişkisi düşük düzeydedir. Bu düzey, üniversitelerin başarımının hem genel olarak düşük olduğunu hem de toplam nette belirleyici olmadığını düşündürmektedir.

Testler arası ilişkiler incelendiğinde TYT Türkçe, TYT Sosyal Bilimler, AYT Türkçe, AYT Tarih testlerinin kendi aralarında orta-yüksek düzeyde pozitif ilişki sergilemektedir. TYT Matematik ve AYT Matematik testleri arasında anlamlı pozitif ilişki vardır. Bu durum, belirgin bir sözel başarı kümesini gösterse de sınırlı bir sayısal başarı ekseninin de göstergesidir.

4.3. Kümelenme Analizi ile Başarım Profilleri

Sekiz test neti standartlaştırılıp K-ortalamlar analiz edilerek Silhouette değerleri 2, 3, 4, 5 için hesaplandığında en yüksek olan $K=3$ görülmektedir. Bu da yaklaşık 0,6'dır. Tek boyutlu net için iyi ve güçlü bir kümelenme olduğu söylenebilir. Kümelenme yüksek, orta, düşük şeklindedir. $K=3$ çözümünde üniversitelerin 14'ü birinci kümeye (yüksek başarı); 27'si ikinci kümeye (orta başarı) ve 34'ü üçüncü kümeye (düşük başarı) girdiği görülmektedir. Bu üç kümeye göre bakıldığında en kalabalık grup düşük başarı kümesidir; orta başarı kümesi ikinci sırada, yüksek başarı kümesi ise üçüncü sıradadır.

Yüksek başarı kümesindeki ortalama net yaklaşık 81; orta başarı kümesindeki ortalama net yaklaşık 54 ve düşük başarı kümesindeki ortalama net yaklaşık 30'dur. Veri setindeki üniversitelerin yaklaşık %82'si orta ve düşük başarı kümesindeyken geriye yaklaşık %18'i yüksek başarı kümesinde yer almıştır.

Üniversitelerin başarı kümeleri arasında en net artışı gösteren temel belirleyici test TYT Türkçe'dir. TYT Sosyal testi, tüm kümelerde TYT Türkçe testiyle paralel etkili olup ikinci sırada belirleyicidir. Orta başarı kümesinden yüksek başarı kümesine çok güçlü katkı yaparak adeta sıçrama etkisi yapan test ise AYT Türk Dili ve Edebiyatı'dır. Bu test, yüksek başarı kümesine geçişte kritik etkili testtir. Düşük başarı kümesinden orta başarı kümesine geçişte TYT Matematik testi etkilidir.

ANOVA ile test edildiğinde üç küme arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır. Kümeler arasında tek yönlü toplam net puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklar olduğu

görülmüştür. Diğer bir ifadeyle kümelenme analizi sadece matematiksel bir ayrışma değildir, aynı zamanda bu kümeler, başarımlar düzeyi bakımından da anlamlı şekilde birbirinden ayrılmıştır.

En güçlü ayırma yapan test AYT Türk Dili ve Edebiyatı'dır. Bu durum, yüksek başarımlar kümesini orta ve düşük başarımlar kümesinden en iyi ayıran test olduğunun kanıtıdır. TYT Türkçe testi de çok güçlü bir ayırma edicidir. Bu test, başarımlar kümelerinin belirlenmesinde kritiktir. TYT Fen testi, en zayıf ayırma edici testtir. Kümeleri en güçlü ayıran testler ise AYT Türk Dili ve Edebiyatı, TYT Türkçe, TYT Sosyal, TYT Matematik, AYT Tarih, AYT Matematik, AYT Coğrafya, TYT Fen şeklinde sıralanmıştır.

Çoklu doğrusal regresyon yapıldığında ise değer yaklaşık 0.9994'tür. Test puanları, net toplamını neredeyse tam açıklamaktadır. Standartlaştırılmış beta katsayıları hesaplandığında en kritik testler ya da diğer bir ifadeyle netleri en çok yükselten testler TYT Türkçe, AYT Türk Dili, TYT Matematik ve TYT Sosyal'dir. İkincil katkı yapanlar AYT Matematik ve AYT Tarih'tir. En az katkı yapanlar da AYT Coğrafya ve TYT Fen'dir. TYT Fen'in üniversitelerin genel başarımlarıyla anlamlı bir ilişki sergilemediği de açıkça ortadadır.

5. SONUÇ

Bu çalışmada 75 devlet üniversitesinin SBKY bölümüne en son yerleşmiş olan öğrencilerin toplam netleri ve bu netleri oluşturan testlerden elde etmiş oldukları test netleri üzerinden bu üniversitelerin başarımlar durumu betimsel, korelasyonel, regresyonel, kümeleme, silhouette, ANOVA istatistiksel analizleriyle gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen analizlerde veri setindeki üniversitelerin belirgin biçimde düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç ana başarımlar düzeyine ayrıldığı görülmüştür.

Genel olarak bulgular değerlendirildiğinde şu hususlar öne çıkmaktadır. Öncelikle üniversitelerin genel başarımlar düzeyi orta düzeydedir. Toplamda 200 soruda net ortalamaları 50 netin altında kalmaktadır. Elli net altında kalan üniversite sayısı 39'dur. Elli net üstünde olan üniversite sayısı da 36'dır.

Başarımda sözel/dilsel testlerin belirleyiciliği son derece yüksektir. Genel başarımda “okuma-anlama-dil kullanımı-sözel muhakeme-tarihsel yorum” becerileri kritik rol oynamaktadır. AYT Türk Dili ve Edebiyatı testi yüksek başarımlar kümesini diğerlerinden ayıran en etkili testtir.

Sayısal testlerin katkısı sınırlı görünmesine karşın etkili olduğu anlaşılmıştır. Özellikle yüksek başarımlar kümesine geçişte bu testler katkı sağlayan ikincil belirleyicilerdir. TYT Matematik ile AYT Matematik, toplam netle orta-yüksek ilişkiler göstermektedir. Bu durum, yüksek net ortalamalı üniversitelerde sayısal yeterliliğin ayırma edici olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak ortalama net düzeylerinin düşük olduğu belirtilmelidir ki özellikle AYT Matematik testindeki ortalama yaklaşık bir nettir.

TYT Fen Bilgisi testinin üniversitelerin başarımlarına kayda değer katkısı yoktur. Bu testin hem ortalama düzeyi hem de varyansı çok düşüktür. Bu durum, bir taraftan fen başarısının düşüklüğüne;

diğer taraftan yerleşilecek program için bu testin etkisinin zayıflığına işaretler. Bu nedenle başarımlar farklarını açıklamada ve kümeler arası ayırmda sınırlı etkili olduğu söylenebilir.

Kümelenme analizine göre kümeler ayrı yapılarıdır. Her bir kümede testlerin tutarlı bir başarımlar gösterdiği ve kümelerin içsel homojenliklerinin yüksek olduğu anlaşılmıştır. Kümeler düşük-orta-yüksek olarak ayrılmıştır.

Yüksek kümede yer alanlar sırasıyla Ankara, İstanbul, Ankara Hacı Bayram Veli, Marmara, Anadolu, Eskişehir Osmangazi, İstanbul Medeniyet, Bursa Uludağ, Ondokuz Mayıs, Akdeniz, Kocaeli, Çanakkale Onsekiz Mart, Sakarya ve Pamukkale üniversiteleridir.

Orta kümede yer alanlar sırasıyla Erciyes, Tarsus, Necmettin Erbakan, Balıkesir, Bandırma Onyedil Eylül, Samsun, Yalova, Gaziantep, Aydın Adnan Menderes, Giresun, Dicle, Selçuk, Kırıkkale, Zonguldak Bülent Ecevit, Trabzon, Düzce, Recep Tayyip Erdoğan, Manisa Celal Bayar, Tekirdağ Namık Kemal, Ordu, İnönü, Süleyman Demirel, Burdur Mehmet Akif Ersoy, Trakya, Afyon Kocatepe, Bartın ve Kırklareli üniversiteleridir.

Düşük kümede yer alanlar sırasıyla Sivas Cumhuriyet, Siirt, Amasya, Hatay Mustafa Kemal, Fırat, Yozgat Bozok, Karabük, Karamanoğlu Mehmet Bey, Bilecik Şeyh Edebali, Kastamonu, Adıyaman, Kırşehir Ahi Evran, Çankırı Karatekin, Aksaray, Bitlis Eren, Sinop, Malatya Turgut Özal, Van Yüzüncü Yıl, Erzincan Binali Yıldırım, Hitit, Bayburt, Gümüşhane, Osmaniye Korkut Ata, Batman, Iğdır, Kafkas, Arvin Çoruh, Kilis 7 Aralık, Şırnak, Munzur, Bingöl, Muş Alparslan, Ağrı İbrahim Çeçen, Ardahan üniversiteleridir.

Çalışmanın bulguları ve sonucuna ilişkin bazı öneriler yapılabilir. Öncelikle adaylar sınav hazırlığında özellikle okuma-anlama, eleştirel düşünme ve sözel ifade becerilerini arttırmalıdır. Temel matematiksel düşünme ve problem çözme becerilerini güçlendirmelidir. Uzun metin okuma, analitik paragraf çözme, yorum yapma ve sözel mantık çalışmaları gibi öğrenmeleri gerçekleştirmelidir.

Adayları yetiştiren ortaöğretim kurumları sözel ve sayısal dersler arasında denge kurmalıdır. Okuma kültürünü ve analitik düşünmeyi destekleyici eğitim-öğretim hizmeti sunmalıdır. Adayların matematiksel düşünme, veri okuryazarlığı ve muhakeme becerilerinin güçlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca hem adaylar hem de ortaöğretim kurumları AYT Türk Dili ve Edebiyatı testi konularına yoğunlaşmalıdır.

Son olarak bu çalışma, tek bir veri seti olarak sadece SBKY bölümü var olan devlet üniversiteleri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Vakıf üniversiteleri üzerinden ve diğer “kamu yönetimi”, “siyaset bilimi” veya “siyaset bilimi ve uluslararası ilişkiler” bölümleri üzerinden de farklı yıllar için daha farklı ve fazla veri setleri üzerinden yeni araştırmalar gerçekleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Akbaş, F. S., (2024). 2018-2022 yılları arasında TYT matematik testlerinde yer alan soruların math taksonomisine göre analizi (Tez No. 853624) [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Akın, A., Sezgin, H. S., Alkan, S., Ada, T., Güzeller C. (2023). Yükseköğretim kurumları sınavlarında oran-orantı kavramı ile ilgili çıkmış problemlerin matematiksel muhakeme açısından incelenmesi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 13(2), 273-302. <https://doi.org/10.18039/ajesi.1194051>
- Bal, M. (2024). Eğitim fakültelerine girişte uygulanan YKS barajına ilişkin öğretmen ve akademisyen görüşleri (Tez No. 914918) [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Trabzon Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Bayram, G. (2023). Yükseköğretim kurumları sınavı (YKS) fizik sorularının öğretim programı, ders kitabı ve öğrenme – öğretme süreciyle karşılaştırılması. (Tez No. 819408) [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Düzce Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Bulut, S. (2025). Performance of generative artificial intelligence models (GPT-4o, Gemini, Copilot) in YKS/TYT exam: A comparative study. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 18(4), 283-296. <https://doi.org/10.17671/gazibtd.1575755>
- Çelikleş, H. S. (2024). Yükseköğretim Kurumları Sınavı'nda (TYT ve AYT) 2018-2023 arasında çıkan din kültürü ve ahlâk bilgisi sorularının Yenilenmiş Bloom Taksonomisine göre analizi. *Mevzu – Sosyal Bilimler Dergisi* (12), 765-794. <https://doi.org/10.56720/mevzu.1519301>.
- Çokışler, N. (2022). YKS 2022 sonuçları ardından turist/turizm rehberliği programları üzerine bir değerlendirme. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 33(2), 146-154. <https://doi.org/10.17123/atad.1186714>
- Elhakan, T. (2024). 2022 ve 2023 YKS fizik sorularının Bloom'un yenilenmiş taksonomisi ile 2018 ortaöğretim fizik dersi öğretim programı kazanımları açısından incelenmesi (Tez No. 890374) [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dicle Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Ergün, F., Aydın, E., & Türk, E. (2025). İlköğretim matematik öğretmen adaylarının matematik okuryazarlık öz-yeterlilik düzeyleri ile temel yeterlilik testi matematik başarıları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 15(Özel Sayı), 184-210. <https://doi.org/10.24315/tred.1630191>

- Ersöz, B., & Bülbül, H. İ. (2024). Yapay zekâ teknikleriyle yükseköğretim kurumları sınavı (YKS) puanlarının tahmini. *Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi Part C: Tasarım ve Teknoloji*, 12(4), 845-853. <https://doi.org/10.29109/gujsc.1509217>
- Gacanoğlu, Ş. (2025). 2019-2023 Yükseköğretim kurumları giriş sınavlarında kimya ve fizik sınav sorularının içerik geçerliliği açısından karşılaştırılması. *Eğitim Akademik Araştırma* (57), 136-145. <https://doi.org/10.33418/education.1474789>
- Gacanoğlu, Ş. S., & Nakiboğlu, C. (2022). Yükseköğretim kurumları sınavında yer alan kimya sorularının 2018 yılı kimya dersi öğretim programı kazanımlarına göre analizi. *Journal of the Turkish Chemical Society Section C: Chemical Education*, 7(2), 217-242. <https://doi.org/10.37995/jotcsc.1165863>
- Gacanoğlu, Ş. S., (2024). 2019-2023 Yılları yükseköğretim kurumlarına giriş sınavlarında yer alan kimya ve biyoloji testi sorularının kapsam geçerliliği açısından karşılaştırılması. *Journal of the Turkish Chemical Society Section C: Chemical Education*, 9(1), 57-86. <https://doi.org/10.37995/jotcsc.1453003>
- Gacanoğlu, Ş. S., (2024a). 2024 yılı yükseköğretim kurumları sınav sorularının kapsam geçerliliğinin belirlenmesi ve ortaöğretim kurumlarından mezun olan öğrencilerin 2024 yılı yükseköğretim kurumları sınavında yer alan kimya testi sorularına yönelik görüşlerinin değerlendirilmesi. *Journal of the Turkish Chemical Society Section C: Chemical Education*, 9(2), 87-106. <https://doi.org/10.37995/jotcsc.1541249>
- Gülder, Ş., & Değer, F. (2024). Yükseköğretime geçiş sürecinde öğrenci perspektifi: neden üniversite? *Okul Yönetimi*, 4(2), 169-186. https://dergipark.org.tr/tr/pub/saj/issue/89652/1590929#article_cite
- Gündoğan, A. (2025). Eğitim 4.0 ekseninde türkiye’de işletme eğitiminin dünü, bugünü ve yarını. *Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 5(1), 67-71. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ksydergi/issue/90115/1624554>
- İnan, B. B. (2022). YKS öğrencilerinin covid-19 korkusu, sınav kaygısı ve başa çıkma tutumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Edirne örneği. (Tez No. 769100) [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Kadirhanogulları, M. K. (2024). YÖK atlas (2020-2021-2022) verilerine göre biyoloji öğretmenliği programları üzerine bir değerlendirme. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 12(36), 739-758. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/egitimvetoplum/issue/82859/1268644>
- Kara, A. N. (2025). YKS soru dağılımının coğrafya dersine ve ölçme-değerlendirme uygulamalarına yansımalarına yönelik öğrenci, öğretmen ve veli görüşleri. (Tez No. 949082)

- [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Kartal K. (2024). Güzel sanatlar liseleri öğrencilerinin yükseköğretim kurumlarına geçiş sınavında (YKS) yaşadıkları kaygı düzeyini etkileyen faktörlerin incelenmesi (Tez No. 937604) [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Kılınç, M. (2020). TYT sınavına hazırlanan öğrencilerin türkçe okuma becerisinde üstbilişsel farkındalıkları ve seviyeleri (Tez No. 653872) [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Kılınç, M., & Epçaçan, C. (2022). Temel yeterlilik testi'ne (TYT) hazırlanan öğrencilerin Türkçe okuma becerisi üstbilişsel farkındalıklarının incelenmesi. *Asya Studies*, 6(19), 21-32. <https://doi.org/10.31455/asya.1019252>
- Öğdem, H. (2022). 9. Sınıf matematik ders kitaplarındaki değerlendirme soruları ile TYT matematik testi sorularının SOLO taksonomisi açısından incelenmesi (Tez No. 770600) [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Örer, E. (2020). 2017 YKS soru dağılımındaki düzenlemenin öğrencilerin coğrafya dersine olan tutumuna etkisinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi (Tez No. 645297) [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Özkan, M. (2015). Öğretmen yetiştiren programların giriş taban puanlarıyla KPSS ortalamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (19), 279-303. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.20242>
- Sarıca, R. (2019). 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılında değiştirilen üniversite giriş sınav sisteminin ortaöğretim 12. sınıf öğrencilerinin görüşleri doğrultusunda değerlendirilmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 822-846. <https://doi.org/10.33206/mjss.491703>
- URL1, 2025, <https://yokatlas.yok.gov.tr/lisans-bolum.php?b=14967> Son erişim: 14.09.2025.
- URL2, 2025, <https://yokatlas.yok.gov.tr/lisans-bolum.php?b=64967> Son erişim: 14.09.2025.
- URL3, 2025. Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi (EA) Programlarına Taban Puanına Göre Yerleşen Son Kişinin Netleri Yıl 2024 <https://yokatlas.yok.gov.tr/netler-tablo.php?b=14967> Son erişim: 19.09.2025.
- Yaşar, H., & Kılıç, Y. (2024). Temel yeterlilik sınavı (TYT) Türkçe sorularının yenilenmiş Bloom taksonomisi açısından değerlendirilmesi. *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 1-25. <https://doi.org/10.31463/aicusbed.1307986>

Yüksel, M. (2025). Analysis of chemistry test topics in the higher education institutions examination using the DEMATEL method. *International Journal of Educational Research Review*, 10(2), 65-85. <https://doi.org/10.24331/ijere.1605008>

BÖLÜM 5

BİR LİDER OLARAK ATABEY GAZİ MÜBARİZÜDDİN ERTOKUŞ

Ahmet ALANLI¹, Osman Kürşat ACAR²

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Gölhisar Meslek Yüksekokulu, Finans, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, alan-liahmet@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4888-8777>

² Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, osmanacar@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1961-645X>

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi, kamu, özel veya sivil toplum örgütlerinde, amaçların başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için örgütün beşeri tarafının etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesinde önemli roller üstlenmektedir. İKY, işe alımdan işten ayrılışa kadar tüm süreçlerden sorumlu idari bir birim olmanın yanı sıra, çalışanların işe ve göreve yönelik motivasyonunu sağlama ve iş yerinde tutma gibi kritik süreçleri de yürütmektedir. Liderler, tüm bu süreçlerde tavır ve tutumları, sergiledikleri davranışlar ile söz ve eylemleri üzerinden yönlendirici rol oynamaktadır. Liderlik süreci, insanları en iyi şekilde çaba göstermeye teşvik ederek hedeflenen sonuca ulaşmalarını sağlamak, onlara bir vizyon sunmak ve motivasyonlarını artırmak olarak tanımlanmaktadır (Armstrong & Taylor, 2023:367). Bu bağlamda, etkili liderlik ve insan kaynakları uygulamaları, örgütlerin sürdürülebilir başarısında kritik bir öneme sahiptir.

Akademik literatürde liderlik, klasik ve modern yaklaşımlar olmak üzere farklı boyutlarda incelenmektedir. Klasik yaklaşımlar özellikler, davranışsal ve durumsal temellere dayanırken, modern yaklaşımlar liderliğin yalnızca yetki ve kontrol ile değil, izleyenlerle kurulan ilişki, değerler, motivasyon ve değişim süreçleri üzerinden değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır (Kılınç, 2023). Bu bağlamda hizmetkâr, karizmatik, dönüşümcü ve otoriter liderlik türleri günümüzde öne çıkan yaklaşımlar arasında yer almakta ve liderin izleyenleri üzerinde kalıcı ve geliştirici bir etki yaratabilmesini farklı biçimlerde açıklamaktadır (Conger & Kanungo, 1987; Greenleaf, 2002; Yukl, 2013).

Hizmetkâr liderlik, başkalarına hizmet etme anlayışını merkeze alarak, liderin makam gücü yerine ikna ve iş birliğini ön plana çıkardığı bir yaklaşımı ifade eder. Bu liderlik tarzında izleyenler daha özgür, bilinçli ve başkalarına hizmet etmeye yatkın bireyler hâline gelir (Bakan & Doğan, 2012). Karizmatik liderlik ise liderin güçlü etkileme kapasitesiyle izleyenleri ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirmesi, statükoya meydan okuyan vizyonlar ortaya koyması ve etik davranışlarla takipçilerini etkilemesi şeklinde tanımlanır (Conger & Kanungo, 1987; Gürçan, 2021). Dönüşümcü liderlik, izleyenlerin amaç ve değerlerini dönüştürerek onları ortak hedefler doğrultusunda harekete geçirirken, liderin yakın iletişim ve destek yoluyla izleyenlerin potansiyelini açığa çıkarmasını sağlar. Karizmatik liderlik lider merkezliyen, dönüşümcü liderler izleyenlerin özerkliğini ve öz yeterliliğini artırmayı hedefler (Eraslan, 2011; Mittal, 2015). Otoriter liderlik ise karar alma yetkisinin tek bir lidere bağlı olduğu, emir verme ve itaat ettirme gücüne dayanan bir anlayışı temsil eder (Yukl, 2013).

Liderlik çalışmaları genellikle çağdaş örgütler ve modern yönetim pratikleri üzerinden yürütülse de tarihî örnekler, liderliğin evrensel ve zamanlar arası geçerliliğini anlamak için kritik bir perspektif sunmaktadır. Mübarizeddin Ertokuş örneği, liderin hem stratejik hem de toplumsal sorumlulukları nasıl dengelediğini, kriz yönetimi ve güvenlik boyutlarını nasıl ele aldığını göstermesi açısından önemlidir (İbn Bibi, 1996; Cahen, 2012). TRT 1’de yayımlanan Diriliş Ertuğrul dizisinde Ertokuş karakterinin bir rol model olarak sunulması, onun liderlik özelliklerinin popüler kültürde görünür hâle gelmesine katkı sağlamıştır.

Bu çalışma, Anadolu Selçuklu döneminde askeri ve idari işlerden sorumlu yönetici olarak görev yapan Ertokuş’un liderlik tarzını, çağdaşı İbn Bîbî’nin *El-Evâmîrü’l-Alâ’iye fî l-Umûri’l-Alâ’iye* (Selçuknâme) adlı eseri temel alınarak ve alan yazından derlenen veriler doğrultusunda incelemeyi amaçlamaktadır. Ertokuş dönemi eserleri ve abideler, onun siyasi, idari ve kültürel katkılarını anlamada önemli kanıtlar sunmaktadır. Literatürdeki çalışmalar, bu bağlamda Ertokuş’un vakfiyeleri ve idari faaliyetleri (Turan, 1947; Aslanapa, 1957; Çakmak & Yağcı, 2017), Ertokuş Kümbeti ve Kervansarayı (Önge, 1967; Demirci, 2018), idari ve siyasi faaliyetleri (Geyikoğlu, 2002) ve siyasi bâni kimliğini (Doğan, 2010; Demir, 2024) ortaya koymaktadır.

LİDERLİĞİN TANIMI

Lider, kelime anlamı itibarıyla başı çeken, rehberlik eden, reislik yapan ve öncülük eden kişi olarak tanımlanmaktadır. Liderler, örgüt içerisinde genellikle en kritik pozisyonlarda bulunur ve organize etme, yönlendirme, planlama ile motive etme becerilerine sahip bireylerdir. Lider, ekibine ortak bir amaç kazandıran, onları bu amacı gerçekleştirmeye istekli hâle getiren ve ilham veren kişidir (Armstrong & Taylor, 2023). Liderlik ise, bir bireyin grup veya örgüt üyeleri üzerinde etki ve yönlendirme gücü kullanabilmesi ve bu gücü ortak amaçların gerçekleştirilmesine hizmet edecek biçimde yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (George & Jones, 2012). Bu bağlamda liderlik, bir kişinin bir grup insanı ortak hedeflere ulaşmaları için etkilediği bir süreç olup, süreç boyunca liderin etkisi, takipçilerle kurulan etkileşim ve ortak amaçların gerçekleştirilmesi ön plandadır (Northouse, 2019). Liderliğin özü, yalnızca etki sahibi olmak değil, bu etkiyi grubun hedeflerine ulaşmasını sağlayacak biçimde kullanabilmektir. Liderin sahip olması gereken özellikler, yönettiği gruba, yürütülen işe veya göreve ve içinde bulunulan koşullara göre değişiklik gösterebilir de, grup üyelerine yön ve anlam kazandırması, güven vermesi, eyleme geçebilmesi, risk alabilmesi ve umut ile inanç aşılması ortak nitelikler arasında sayılmaktadır (Ivancevich vd., 2018). Önemli lider özellikleri arasında hırslı ve başarıya aç olma, baskın bir karakter sergileme, iş birliğine açık olma, kararlı davranma, bağlamın şartlarına hızlı uyum sağlama, sorumluluk almaktan kaçınmama, özgüvenli ve güven verici olma ile fikirlerini savunabilme yer almaktadır (Algahtani, 2014: 75).

Bir toplumun veya örgütün başarısı, onu yönlendiren liderlerin yaklaşım tarzlarına bağlıdır (Tetik, 2024). Liderlik tarih boyunca farklı yaklaşımlarla ele alınmış olup, en eski görüş olan kişilik özellikleri yaklaşımı liderliğin doğuştan gelen fiziksel ve kişilik özelliklerine bağlı olduğunu savunurken, yetenekler yaklaşımı liderliğin öğrenilebilir becerilerden oluştuğunu öne çıkarmakta, stil yaklaşımı liderin davranışlarına odaklanmakta, durumsal yaklaşım liderin tarzını içinde bulunduğu duruma göre uyarlamasını vurgulamakta, koşul bağımlılık teorisi liderin etkinliğinin stil ile koşulların uyumuna bağlı olduğunu belirtmekte, yol-amaç kuramı liderin çalışanları belirlenmiş amaçlara yönlendirme ve motive etme yöntemlerini incelerken, lider-üye etkileşimi teorisi liderliği lider ve takipçiler arasındaki karşılıklı etkileşim süreci olarak ele almakta ve günümüzde dönüşümcü liderlik liderliğin karizma ve duygusal boyutlarını ön plana çıkarmaktadır (Baker, 2022).

Modern liderlik yaklaşımları, liderliğin yalnızca yetki ve kontrol mekanizmalarıyla sınırlandırılmayacağını savunur (Erer & Demirel, 2018). Bunun yerine, izleyenleri dinleyen, anlayan, esnek, ortak amaç doğrultusunda çalışan, geliştiren ve dönüştüren, motive eden katılımcı ve demokratik liderlik tarzları ön plana çıkmıştır. Günümüzde örgütsel yapıların karmaşıklaşması ve beklentilerin çeşitlenmesi, liderin izleyenleri nasıl etkilediği, hangi araçlarla yönlendirdiği ve gücü nasıl kullandığı konularını kritik hâle getirmiştir. Liderin güç kullanımı, grup üyeleriyle ilişkisi, yapılan işin niteliği ve bağlamsal koşullara göre farklılaşan stratejik, etkileşimci, dönüşümcü, karizmatik, etik, demokratik, hizmetkâr, otantik, babacan, tam serbesti tanıyan, otoriter ve narsist liderlik türleri modern yaklaşımlar kapsamında değerlendirilmektedir (Kılınç, 2023). Bu çalışma, özellikle hizmetkâr, dönüşümcü, karizmatik ve otoriter liderlik yaklaşımlarını incelemektedir.

Hizmetkâr liderlik, temelinde başkalarına hizmet etme anlayışını barındıran ve bu yönüyle öne çıkan bir liderlik türüdür. Hizmetkârlık, bireyin herhangi bir karşılık beklentisi olmaksızın başkaları için yaşaması ve kendini adanması olarak tanımlanabilir (Bakan & Doğan, 2012). Toplumsal düzlemde ise bireysel faydadan ziyade toplumsal çıkarın ve ortak iyiliğin öncelendiği bir yönetim anlayışını ifade etmektedir. Bu yaklaşımda, liderlere hizmetin esas alındığı geleneksel anlayış yerini örgüte, topluma ve izleyenlere hizmet etmeyi merkeze alan bir liderlik anlayışına bırakmıştır (Kılınç, 2023). Hizmetkâr lider; makam gücü yerine ikna ve iş birliğini önceleyen, güven ve ahlaki ilkelere dayalı bir anlayışla takipçilerini daha özgür,

bilinçli ve başkalarına hizmet etmeye yatkın bireyler hâline getirmeyi amaçlamaktadır (Greenleaf, 2002). Bu liderlik tarzı etkili dinleme, empati kurma, iyileştirici bir rol üstlenme, yüksek farkındalık düzeyi, kavramsal düşünme, öngörü sahibi olma, hizmet odaklılık, ikna etme bireylerin gelişim ve büyümesine bağlılık ile örgüt içinde topluluk bilinci inşa etme gibi özelliklerle karakterize edilmektedir (Bakan & Doğan, 2012; Tetik, 2024).

Karizmatik liderlik, liderin sahip olduğu güçlü etkileme kapasitesi sayesinde izleyicilerini ortak amaçlar doğrultusunda gönüllü biçimde harekete geçirebilmesiyle açıklanmaktadır. Başlangıçta askerî, siyasi ve dinî liderleri tanımlamak amacıyla kullanılan bu kavram, 1980'li yıllardan itibaren örgütsel bağlamda da ele alınmaya başlanmıştır (Kılınç, 2023). Karizmatik lider; statükoya meydan okuyan bir vizyon ortaya koyma, izleyici ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, çevresel gelişmeleri öngörebilme ve sıra dışı ancak etik davranışlar sergileme gibi özelliklerle öne çıkmaktadır (Conger & Kanungo, 1987). Karizma terimini yönetim bilimi literatürüne sokan kişi olan ünlü Alman Sosyolog Max Weber (1947) terimi, geleneğe veya resmi otoriteye değil, liderin istisnai niteliklere sahip olduğu algısına dayanan bir etki biçimini tanımlamak için kullanmıştır. (Gürcan, 2021) . House (1976) karizmatik liderliği, güçlü kişilik özellikleri sayesinde takipçileri üzerinde olağanüstü etki yaratan liderlerle ilişkilendirmiştir. Bu bağlamda liderin karizması, izleyenlerini etkileyerek onlarla birlikte hedeflenen sonuçlara ulaşabilmesini sağlayan önemli bir yönetsel yetenek olarak görülmekte; karizmatik lider, çevresindekileri dikkat çekici özellikleriyle etkileyerek kitleleri amaçları doğrultusunda yönlendirebilen bir aktör olarak değerlendirilmektedir (Gürcan, 2021).

Karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını kolaylaştıran koşullar üzerine yapılan çalışmalar, belirli çevresel ve psikolojik faktörlerin bir araya gelmesinin bu tarz liderlerin görülme olasılığını artırdığını göstermektedir. Özellikle kriz, kaos ve belirsizlik ortamları, alışılmış yöntemlerin etkisini yitirdiği durumlar karizmatik liderliği tetikleyen güçlü bağlamlar olarak ortaya çıkmaktadır; bu bağlamda mevcut koşullardaki yaygın tatminsizlik duygusu, gerçekte olmayan sorunların suni olarak yaratılması ve geleneksel iş yapma biçimlerinin etkinliğini kaybetmesi gibi unsurlar, izleyenlerin liderde aradıkları anlam ve çözüm arayışını artırır. Ayrıca izleyenlerin görevlerini ideoloji ile ilişkilendirerek görmeleri, liderin vizyonu ile kendi kimlik, hedef ve değerlerinin uyumlu olması, örgüte bağlılığı sağlayan bir misyonun varlığı ve örgütte yetersizlik, korku, pişmanlık, suçluluk ya da düşmanlık gibi duyguların yaygın olması, bireylerin liderin karizmasını algılamasını ve ona yönelmesini kolaylaştıran diğer durumsal etkenler olarak öne çıkmaktadır Bu çerçevede karizmatik liderlik, yalnızca liderin içsel özelliklerine değil, aynı zamanda takipçilerin algılarına ve içinde bulunulan sosyo-psikolojik koşullara bağlı olarak şekillenmektedir (Günçavdı, 2017).

Dönüşümcü liderlik, 21. yüzyıla doğru yaşanan küresel gelişmelerin örgütleri kaçınılmaz biçimde değişim ve dönüşüm süreciyle karşı karşıya bırakmasıyla birlikte önem kazanmıştır. Bu sürece uyum sağlayamayan örgütlerin entropi riskiyle yüzleştiği görülmektedir. Dönüşüm, örgütlerde iş yapma biçimlerinden üretim sistemlerine, tedarik zincirinden iletişim ağlarına, yönetim uygulamalarından kalite süreçlerine kadar pek çok alanda kendini göstermektedir. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik, ilk olarak Downton'un (1973) çalışmasında ele alınmış ve Weber'in karizmatik liderlik anlayışından hareketle Burns (1978) tarafından kuramsal bir çerçeveye kavuşturulmuştur (Kılınç, 2023). Burns'e göre dönüşümcü liderlik, izleyicilerin amaç ve değerlerini dönüştürerek onları ortak hedefler doğrultusunda harekete geçirme sürecidir. Bu liderlik anlayışı, adalet, özgürlük ve eşitlik gibi temel değerlerin inşa edilmesini sağlayarak çalışanların moral ve motivasyonunu artırmaktadır (Eraslan, 2011). Dönüşümcü liderlikte lider, izleyicileriyle yakın iletişim kurmakta, onların ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak potansiyellerini ortaya çıkarmalarına katkı sunmaktadır (Baker, 2022). Takipçiler lidere karşı güven, hayranlık, sadakat ve saygı duyar ve başlangıçta

beklediklerinden daha fazlasını yapmaya motive olurlar. Lider, takipçileri (1) görev sonuçlarının öneminin daha fazla farkına varmalarını sağlayarak, (2) kendi çıkarlarını bir kenara bırakıp örgütün veya ekibin yararı için hareket etmelerini teşvik ederek ve (3) onların daha yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını harekete geçirerek dönüştürür ve motive eder (Yukl, 2013). Bu liderlik yaklaşımında duygular, değerler ve uzun vadeli hedefler ön planda olup, dönüşümcü liderlerin bireyler üzerinde kalıcı ve geliştirici bir etki oluşturduğu kabul edilmektedir.

Alan yazında, karizmatik ve dönüşümcü liderlik zaman zaman benzer sonuçlar üretmeleri nedeniyle birlikte ele alınsa da, bu iki liderlik tarzı arasında önemli kavramsal farklılıklar bulunmaktadır (Mittal, 2015). Karizmatik liderlikte liderin izleyenler tarafından olağanüstü olarak algılanması merkezi bir unsur olup, bu durum izleyenlerin yönlendirme ve ilham konusunda lidere yüksek düzeyde bağımlı hâle gelmesine yol açmaktadır (Yukl, 2013). Buna karşılık, dönüşümcü liderlik izleyenleri lidere bağımlı kılmak yerine onları geliştirmeyi, güçlendirmeyi ve öz yeterliliklerini artırmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda dönüşümcü liderler, yetkilendirme ve güç paylaşımına dayalı davranışlar sergileyerek izleyenlerin özerklik kazanmasını sağlarken, karizmatik liderler çoğu zaman lider merkezli bir etki süreci üretmektedir (Mittal, 2015).

Otoriter liderlik, yönetim ve karar alma yetkilerinin büyük ölçüde tek bir liderde toplandığı, otoritenin emir verme ve itaat ettirme gücüne dayandığı bir liderlik anlayışıdır. Bu tarzda hiyerarşi belirgindir ve lider, örgütsel süreçleri tek taraflı biçimde yönlendirme yetkisine sahiptir (Yukl, 2013:105). Otoriter liderlik, katılımcılığı ve birey merkezli yönetimi esas alan çağdaş liderlik yaklaşımlarıyla çelişmektedir. Otoriter liderlik yeni bir yaklaşım değildir; örgütlerde tarih boyunca var olmuştur. Ancak bu liderlik türüyle ilgili araştırmalar, otoriterliğin sorgulanmaya başlandığı dönemlerden itibaren yoğunlaşmıştır (Kılınç, 2023). Günümüzde hâlen yaygın olarak kullanılan otoriter liderlik, yönetim ve karar alma yetkilerinin yalnızca bir liderde toplandığı ve liderin bağımsız hareket etme gücüne sahip olduğu bir modeldir (Bakan & Büyükebeşe, 2010). Örgüt içinde statü farklılıklarının gerekliliğini savunan otoriter lider, kimi zaman süreçlerin daha hızlı ve etkin yürütülmesini sağlayabilir. Yetkinin tek elde toplanması ve süreci yavaşlatacak karşı mekanizmaların olmaması, kararların kısa sürede uygulanmasını mümkün kılar (Mahajan, 2021) ancak uzun vadede hataların oluşmasını önleyemez.

MÜBARİZÜDDİN ERTOKUŞ'UN HAYATI

Mübarizüddin Ertokuş, Anadolu Selçuklu Devleti sultanlarından I. Gıyaseddin Keyhüsrev'in has köleleri (gulaman-ı has) arasında yer alan ve saray ile askerî teşkilatta görev almak üzere yetiştirilen önemli bir devlet adamıdır (Aslanapa, 1957; Taneri, 1995). Kökeni Türk ya da devşirme gayrimüslim bir aileye dayanan Ertokuş'un doğum yeri ve tarihi kesin olarak bilinmemekte, ailesi hakkında da kaynaklarda açık bilgi bulunmamaktadır (Demir, 2024). Atabey Medresesi'nin kitabesi ve vakfiye kayıtlarında adı "Mübarizeddin Ertokuş bin Abdullah" şeklinde geçmektedir (Demirci, 2018). Turan (1947) Türk-İslâm tarihinde köle kökenli şahısların babalarının kaynaklarda genellikle "Abdullah" adıyla zikredildiğini; bunun ya gayrimüslim kökeni gizlemek amacıyla ya da küçük yaşta esir alınmış çocukların baba adlarının bilinmemesinden kaynaklandığını belirtmektedir. Ertokuş'un lakabı olan Mübarizeddin "din uğruna mücadele eden" anlamına gelmekte, ismi Ertokuş'un ise eski Türkçede "savaş" ve "mücadele" anlamlarına gelen *tukış* kelimesiyle ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Geyikoğlu, 2002: 187; Demir, 2024: 217). Ertokuş'un aile hayatı ile ilgili detaylı bilgi mevcut olup kendine ait vakfiye kayıtlarında hayır eserlerinin mütevelliliğinin azadlı kölesi Mübarizeddin Armağanşah ve onun soyuna bırakılmış olması, çocuğunun bulunmadığı ihtimalini güçlendirmektedir (Turan, 1947:420).

Emir Mübarizeddin Ertokuş'un ismine yazılı kaynaklarda ilk defa Sultan I. Gıyaseddin Keyhüsrev'in 5 Mart 1207 tarihinde Antalya'yı fethetmesi münasebetiyle rastlanmaktadır (Demir, 2024). İbn Bibi'nin aktardığına göre Mübarizeddin Ertokuş, Sultan I. Gıyaseddin Keyhüsrev'in gurbet yıllarında yanında bulunan en yakın adamlarından biri olmuş, ardından I. Gıyaseddin Keyhüsrev, I. İzzeddin Keykavus ve I. Alâeddin Keykubad dönemlerinde Isparta ve Antalya çevresinde subaşı/vali olarak görev yapmıştır. Özellikle I. Alâeddin Keykubad devrinde gerçekleştirilen Akdeniz fetihlerinde öne çıkan Ertokuş, 1221 yılında Alanya'nın fethinden sonra Manavgat'tan Çukurova'ya kadar uzanan sahil şeridinde güvenliği sağlamış ve Selçukluların Akdeniz ticaretinin gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştur. Üç kez aynı göreve getirilmesi, kendisine duyulan güvenin göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Görev süresi boyunca özellikle Isparta'nın Atabey ilçesinde yoğun imar faaliyetleri gerçekleştirmiş; Atabey Ertokuş Medresesi ve Türbesi ile Gelendost-Eğirdir yolu üzerindeki Ertokuş Kervansarayı bu faaliyetlerin başlıca örneklerini oluşturmuştur. Kitabeleri ve vakfiyeleri günümüze ulaşan bu eserler, dönemin siyasi, idarî ve kültürel yapısına ışık tutan önemli tarihî kaynaklar niteliğindedir (Doğan, 2010: 232).

Mübarizüddin Ertokuş'un günümüze ulaşan bilgilere göre hayatı, Anadolu Selçuklu döneminin önemli bir devlet adamı olarak şekillenmiştir. Azatlı bir köle olarak başladığı yaşamında, sultanlarla yakın ilişkiler kurmuş ve I. Gıyaseddin Keyhüsrev'in en güvendiği ve yakın adamlarından biri olarak öne çıkmıştır. Uzun yıllar devlet görevlerinde bulunmuş, üç kez Antalya valiliği yaparak kendisine duyulan güveni göstermiştir. Önemli siyasi ve idari sorumluluklar üstlenmiştir. Ertokuş'un çocuk sahibi olmadığı anlaşılmaktadır. Bu özellikleri, onun dönemin yönetiminde ve toplumsal yapısında oynadığı merkezi rolün anlaşılmasına katkı sağlamaktadır.

MÜBARİZÜDDİN ERTOKUŞ'UN SUBAŞILIĞI/VALİLİĞİ

Mübarizüddin Ertokuş, II. Kılıçarslan'ın oğlu I. Gıyaseddin Keyhüsrev'in Borgulu (Uluborlu) merkezli meliklik döneminde genç yaşlardan itibaren maiyetinde bulunarak idarî ve askerî tecrübe kazanmıştır (Turan, 1947; Taneri, 1995). I. Gıyaseddin Keyhüsrev'in sultanlığı döneminde, özellikle 1207 yılında Antalya'nın fethinden sonra, şehir ve çevresinin mülkî amiri ve askerî komutanı olarak görevlendirilmiştir (İbn Bibi, 1996:119). I. Gıyaseddin Keyhüsrev, I. İzzeddin Keykavus ve I. Alaeddin Keykubad dönemlerinde yaklaşık yirmi yıl boyunca Antalya ve Isparta merkezli bölgede subaşılık ve valilik görevlerini yürütmüş, bu süreçte Selçuklu Devleti'nin Akdeniz sahil politikalarının uygulanmasında belirleyici bir rol üstlenmiştir (Turan, 1947; Doğan, 2010). Claude Cahen'in belirttiği üzere, Antalya ve Alâiyye (Alanya) gibi Selçukluların kışlık merkezleri siyasî ve ticarî açıdan büyük öneme sahip olduğundan, bu bölgeler yeni kurulan güney bölgesi genel komutanlığına bağlanmış ve bu komutanlığın başına yetkileri giderek artan Emir Mübarizüddin Ertokuş getirilmiştir (Cahen, 2012).

İdarî görevlerinin yanı sıra askerî alanda da etkin olan Ertokuş, Sultan I. Alaeddin Keykubad döneminde Alanya'nın fethinde önemli bir rol üstlenmiş; 1225 yılında Manavgat'tan Çukurova'ya kadar uzanan sahil hattında gerçekleştirilen fetihlere komuta ederek valilik görevinin ötesinde hizmetler sunmuştur (İbn Bibi, 1996; Geyikoğlu, 2002). Askerî kariyerinin bir diğer önemli örneği, 1228 yılında gerçekleştirilen Köğonya Seferi (Şebinkarahisar) olup, bu seferle Mengücekoğulları'nın ilgili koluna son verilmiştir (Demir, 2024). Cahen (2012), Ertokuş'un Antalya valiliğinin yanı sıra, bölgenin Anadolu Selçukluları için kışlık merkez olarak önemine dikkat çekmiş ve buraya kurulan güney bölgesi komutanlığının başına getirilmesini, onun yetkinliğinin ve sultana sağladığı güvenin bir göstergesi olarak değerlendirmiştir. Bunun yanında, Mübarizüddin Ertokuş'un görev sahasının yalnızca Antalya

sahilleriyle sınırlı kalmadığı, askeri ve idarî yetkisinin Isparta'ya ve Uluborlu'ya kadar uzanan geniş bir alanda geçerli olduğu, bu bölgelerde 'yarı özerk bir mülki ve askerî amir' sıfatına sahip olarak faaliyet gösterdiği belirtilmektedir (Demirci, 2018).

Özetle, Mübarizüddin Ertokuş, sahip olduğu bilgi, tecrübe ve sultana sağladığı güven sayesinde uzun yıllar boyunca görevde kalmış; valilik, bölge komutanlığı ve cephe komutanlığı görevlerini başarıyla yürütmüş, siyasi, idarî ve askerî alanlarda önemli katkılar sağlayarak Selçuklu Devleti'nin güneybatı bölgesinde istikrar ve hâkimiyetin tesisinde merkezi bir rol oynamıştır.

MÜBARİZÜDDİN ERTOKUŞ'UN ATABEYLİĞİ

Atabeg, Türkçe “ata” ve “beg” kelimelerinden türetilmiş olup, hükümdar çocuklarının eğitim ve idaresinden sorumlu olan bir unvandır. Selçuklular döneminde kurum hâline gelen atabeylik, küçük yaşta melik tayin edilen şehzadelerin vasi ve mürebbisi olarak görevlendirilen, çoğunlukla sultanın memlûkleri veya nüfuzlu Türk beyleri arasından seçilen devlet adamları tarafından yürütülmüştür. Orhun Kitabeleri'nde yer alan “Kül Tigin Atısı” ifadesi, bu kurumun İslamiyet öncesi Türk devletlerinde de var olduğunu göstermektedir. Selçuklu geleneği, Osmanlılarda “lala” adıyla devam etmiş; ayrıca İznik İmparatorluğu ve Gürcü Kraliçesi Tamara döneminde de benimsenmiş, bu durum atabeyliğin Türk devlet geleneğine özgü bir kurum olduğunu ortaya koymuştur (Atik, 2018:128).

1228 yılında Erzincan ve çevresinin Selçuklu hâkimiyetine girmesinin ardından Sultan I. Alaeddin Keykubad, oğlu II. Gıyaseddin Keyhüsrev'i Mengücek ülkesine melik olarak tayin etmiş melikin atabeyliğine ise Antalya Subaşı Emir Mübarizüddin Ertokuş'u getirmiştir (İbn Bibi, 1996: 364–374). Bu atama nedeniyle Mübarizüddin Ertokuş, vakfiyelerinde ve Selçuklu tarihinde ‘Atabey’ unvanıyla anılmaktadır (Demirci, 2018). Selçuklu Dönemi'nde atabeyler, başında bulundukları geniş idarî sahalarda adeta yarı müstakil bir hükümdar naibi olarak görev yapmaktaydı (Taneri, 1977:165).

İbn Bîbî, Ertokuş'un bu göreve atanmasını, sınır güvenliği, askerî sevk ve idare ile devlet işlerinde gösterdiği liyakate dayandırmakta ve melikin yönetim tecrübesi kazanmasında ona rehberlik etmekle görevlendirildiğini belirtmektedir (İbn Bibi, 1996: 371). Bunun yanı sıra, bazı araştırmacılar Ertokuş'un nüfuzlu beyler arasında etkili ve saygın bir kişi olduğunu, bu nedenle Şehzade Keyhüsrev ile birlikte başkentten uzaklaştırılarak görev alanına gönderilmiş olabileceğini ifade etmektedir (Demirci, 2018).

MÜBARİZÜDDİN ERTOKUŞ'UN ESERLERİ

Mübarizüddin Ertokuş, yalnızca askerî ve idarî alanlarda değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel alanda da önemli faaliyetlerde bulunmuştur. Tarihe geçen hayır işleri, kurduğu vakıflar ve inşa ettirdiği yapılar, onun toplumsal sorumluluk bilincini ve devlet adamı kimliğini yansıtmaktadır. Sağlığında yaptırdığı ve ölümünden sonra adına gerçekleştirilen eserler, günümüze kısmen korunmuş olarak ulaşmıştır; Antalya'daki cami dışındaki yapıların çoğu harap olmasına rağmen ayakta kalmıştır (Geyikoğlu, 2002:187-203).

Ertokuş'un hayır işleri yapma konusundaki iradesi, ölümünden uzun bir süre sonra, H. 669 (M. 1270/71) yılında Antalya'da düzenlenen bir vakfiye (vakıfname) ile resmî hâle getirilmiştir. Bu vakfiye kapsamında, Ertokuş adına yapılan eserler ve bunların işletilme biçimleri belirlenmiş ve tescil edilmiştir. Belgelere göre, Ertokuş Borgulu'nun Agros Köyü'nde bir medrese, Borgulu'ya bağlı Dadil Köyü'nde bir kervansaray ve Antalya il merkezinde bir cami inşa ettirmiştir (Taneri, 1995:313). Vakfiyede belirtilen Agros Köyü günümüzde Atabey

İlçe Merkezi olarak bilinmektedir (Aslanapa, 1957:97-111). Dadil Köyü'ndeki kervansaray ise çeşitli kaynaklarda Gelendost Hanı, Ertokuş Han, Alaeddin Hanı veya Kudret Hanı olarak adlandırılmaktadır (Demirci, 2018). Bu eserler ve vakıflar, Ertokuş'un yalnızca askerî ve idarî yetkinlikleriyle değil, aynı zamanda toplumsal sorumluluk ve hayırseverlik anlayışıyla da ön plana çıktığını göstermektedir.

MÜBARİZÜDDİN ERTOKUŞ'UN LİDERLİK TARZI VE TEMEL ÖZELLİKLERİ

Dönem kaynaklarında Mübarizüddin Ertokuş'a ilişkin ilk ve en kapsamlı bilgiler İbn Bibi'nin *Selçuknâme*'sinde yer almaktadır. Mübarizüddin Ertokuş'un Selçuklu Devleti içindeki konumu ve icraatları, onun liderliğini tek boyutlu bir çerçevede ele almanın yetersiz kaldığını göstermektedir. Uzun süre uç bölgelerde görev yapması, askerî ve idarî yetkileri aynı anda kullanabilmesi ve merkezî otorite ile yerel unsurlar arasında denge kurabilmesi, Ertokuş'un farklı liderlik pratiklerini birlikte sergilediğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle İbn Bibi başta olmak üzere dönem kaynaklarında yer alan anlatımlar esas alınarak Ertokuş'un liderlik anlayışı; hizmetkâr, karizmatik, dönüştürücü ve otoriter liderlik boyutları çerçevesinde ayrı başlıklar altında incelenecektir.

Hizmetkâr Liderlik Boyutu

Mübarizeüddin Ertokuş'un liderlik anlayışında hizmetkâr liderliğin en belirgin tezahürü, yerel halkın ihtiyaçlarını merkeze alan ve bölgesel sosyo-kültürel özelliklere duyarlı bir yönetim tarzı benimsemiş olmasında görülmektedir. Dönem kaynağı İbn Bibi, Ertokuş'un Antalya sübaşılığına atanmasını, "*Sultan, Antalya şehrinin valiliğini ve subaşılığını ..., gurbette yanından hiç ayrılmayan, verilen görevleri yapmada yeterli, dirayetli, bilgili ve becerikli olan sınırları korumada ve halkın sorunlarını çözmede maharetiyle tanınan yakın adamlarından (gulaman-ı has) Emir Mübarizeddin Ertokuş'a verdi*" biçiminde ifade etmektedir (İbn Bibi, 1996:119). Ayrıca, Ertokuş'un yeniden atanmasını, sahil halkının dili, gelenekleri ve örfi yapısına hâkimiyetiyle ilişkilendirmekte ve bu durumu "*Sübaşılığı yeniden, daha önce bu sahilde yaşayan halkın geleneklerini, dillerini ve âdetlerini öğrenmiş olan Mübarizeddin Ertokuş'a verdi*" şeklinde belirtmektedir (İbn Bibi, 1996:167). Bu anlatım, Ertokuş'un yönetim anlayışında katı bir otorite tesisinden ziyade, yerel toplulukla uyum ve kamu yararını önceleyen bir yaklaşım benimsediğini göstermektedir.

Ertokuş'un Antalya'da üst üste aynı göreve getirilmesi, merkezî otoritenin kendisine duyduğu güvenin yanı sıra, bölge halkı ve yerel aktörlerle kurduğu sağlıklı ilişkilerin de bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Nitekim İbn Bibi, Antalya sübaşısı Ertokuş'un çevredeki yöneticilerle *komşuluk, dostluk ve mektuplaşma ilişkileri* kurduğunu belirtmekte bu durum onun yerel unsurlarla sürekli temas hâlinde olan bir idareci olduğunu göstermektedir (İbn Bibi, 1996: 262). Bu yaklaşım, hizmetkâr liderliğin temel unsurlarından biri olan insan odaklılık ilkesini desteklemektedir.

Bunun yanında Ertokuş'un kervansarayların onarımı, ticaret yollarının güvenliğinin sağlanması ve vakıf gelirlerinin bu amaçlar doğrultusunda kullanılması yönündeki faaliyetleri, liderliğinin yalnızca askerî ve idarî başarılarla sınırlı olmadığını toplumsal refahı önceleyen bir hizmet anlayışına dayandığını ortaya koymaktadır (Turan, 1947: 425). Bu bağlamda Mübarizeddin Ertokuş, yetkisini halktan kopuk bir güç unsuru olarak değil yerel ihtiyaçları gözetken, düzeni ve güvenliği kamu yararı doğrultusunda tesis eden bir sorumluluk alanı olarak kullanan bir lider profili sergilemektedir.

Hizmetkar liderlik boyut ile ilgili başka bir örnek ise "*Atabeg, Mübarizeddin Ertokuş'u, onun hizmetinde bârgâhının ve dergâhının işlerini yoluna koyması için atabeyliğe tayin etti*"

(İbn Bibi, 1996:368) ile “*Saltanat devletinin emirlerinin büyüklerinden olan, her zaman sınırların korunmasında ve önemli işlerin halledilmesinde kendisine önemli görevler verilen Emir Mübarizeddin Ertokuş’a padişahlık, komutanlık ve yöneticilik konularında Melik Gıyaseddin’e yardım etmesini buyurdu*” (İbn Bibi, 1996:371) cümlelerinde yer alan atabeylik makamıdır. Bu ifadeler, hizmetkâr liderlik anlayışıyla ilişkilendirilebilir. Zira Ertokuş’un atabeyliğe getirilmesi, otoritenin kişisel güç gösterisinden ziyade melikin hizmetinde bulunmayı, yönetim merkezinin işleyişini düzenlemeyi ve sorumluluk üstlenmeyi esas alan bir liderlik pratiğine işaret etmektedir. Hizmetkâr liderlikte lider, hükmeden değil hizmet eden, düzen kuran ve yönetilenin gelişimini önceleyen bir konumdadır.

Karizmatik Liderlik Boyutu

Mübarizüddin Ertokuş’un karizmatik liderlik özellikleri, sahip olduğu resmî yetkilerin ötesine geçen kişisel nüfuzu ve sultan nezdindeki ayrıcalıklı konumunda somutlaşmaktadır. İbn Bibi’nin, Ertokuş’u “*emirlerin büyüklerinden ve ileri gelenlerinden her zaman padişahın tahtının önünde bulunabilen*” bir şahsiyet olarak tasvir etmesi (İbn Bibi, 1996: 254), onun saray çevresinde istisnai bir saygınlığa ve görünürlüğe sahip olduğunu göstermektedir. Bu tür bir konum, Weberyen anlamda karizmanın temel unsurlarından biri olan “kişisel itibara dayalı otorite” ile örtüşmektedir (House, 1976; Gürcan, 2021).

Bunun yanında, Ertokuş’un şehirdeki nüfuzunun, Sultan I. Alâeddin Keykubad’ın bazı emirleri cezalandırma kararını ertelemesine yol açması, onun yalnızca görevle sınırlı olmayan bir etki gücüne sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Turan, 1947). “...*Mübarizeddin Ertokuş’un 20 yıldan beri Antalya’nın hakimi ve yöneticisi olması, Beyler ile onun arasındaki dostluk (il-başı) münasebetleri olmasında bu iş burda yapılmaz. Eğer siz padişahımız bunu Kayseri’de yaparsanız, o zaman mübarek ve saf kalbinizin şifasını bulursunuz dediler*” şeklindeki ifadeler bu durumu teyid edecek nitelikteki örneklerdir (İbn Bibi, 1996:284).

Başka bir bölümde ise “*Saltanat Devleti’nin kıdemli kölelerinden, ülkenin büyük subaşlarından biri olan, Antalya sipahdarlığı ile sahil bölgesinin yönetim işlerini üstlenen, servetinin ve şevketinin çokluğu, akrabalarının kalabalık oluşu ile tanınan ve pehlivanlar ile savaşçı yiğitlerin tam desteğine sahip bulunan...*” (İbn Bibi, 1996:320) ve “*Sultan...atabek mübarizeddin ertokuş’u çok sayıda askerle, ister savaşarak, ister savaşıp, isterse başka bir yolla kögonya kalesini kuşatıp ele geçirmesi için görevlendirince...*” biçiminde nitelemelerin yapıldığı görülmüştür (İbn Bibi, 1996:369). Bu özellikler, Ertokuş’un yalnızca resmî yetkilerle değil, izleyenleri nezdinde oluşturduğu güçlü itibar, güven ve bağlılık üzerinden meşruiyet kazandığını; dolayısıyla liderliğinin karizmatik bir nitelik taşıdığını ortaya koymaktadır.

Dönüşümcü Liderlik Boyutu

Mübarizüddin Ertokuş’un dönüşümcü liderlik yönü, mevcut düzeni muhafaza etmekle yetinmeyip fethedilen bölgelerde yeni bir idarî, askerî ve toplumsal yapı inşa etme kapasitesinde belirginleşmektedir. Antalya’nın fethinin ardından şehirde kadı, imam ve hatiplerin atanması; kale, liman ve ticaret altyapısının yeniden düzenlenmesi, Ertokuş’un yönetsel vizyonunun dönüştürücü niteliğini ortaya koymaktadır.

İbn Bibi’nin, Ertokuş’un Melik Gıyaseddin’e padişahlık, komutanlık ve yöneticilik konularında rehberlik etmekle görevlendirildiğini belirtmesi, bu dönüşümcü rolü açık biçimde yansıtmaktadır. Kaynakta bu husus, “*Saltanat devletinin emirlerinin büyüklerinden olan, her zaman sınırların korunmasında ve önemli işlerin halledilmesinde kendisine görevler verilen Emir Mübarizeddin Ertokuş’a, padişahlık, komutanlık ve yöneticilik konularında Melik Gıyaseddin’e yardım etmesini buyurdu*” şeklinde ifade edilmektedir (İbn Bibi, 1996: 371). Bu alıntı, Ertokuş’un yalnızca bir uygulayıcı değil, gelecek nesil yöneticileri yetiştiren ve yönetim anlayışını aktaran bir lider olduğunu göstermektedir.

Alanya'nın teslim sürecinde Kyr Fard ile olan kişisel ilişkilerini diplomatik avantaja dönüştürmesi ve şehrin savaşız şekilde Selçuklu hâkimiyetine girmesini sağlaması da, dönüşümcü liderliğin ikna, vizyon ve yapısal değişim boyutlarıyla örtüşmektedir. Ertokuş'un Kyr Fard olan iletişim ve yakın dostluğu "...*şahdan işlemediği suçun özürünü dilesin diye daha önce aralarında komşuluk yakınlığı, birbirlerine gidip gelme dostluğu ve mektuplaşma ve selamlaşma ilişkisi bulunan Antalya subaşı Emir Mübarizeddin Ertokuş'a gönderdi*" (İbn Bibi, 1996: 262) cümlelerinde açık bir şekilde görülmektedir.

Otoriter Liderlik Boyutu

Mübarizüddin Ertokuş'un liderliği, yalnızca uzlaşmacı ve dönüştürücü unsurlarla sınırlı olmayıp, güvenlik ve kamu düzeninin tehdit altında olduğu durumlarda otoriter bir karakter de sergilemektedir. İbn Bibi'nin, sahil kalelerinin fethi sonrasında Ertokuş'un her kaleye komutan ve naip tayin ettiğini, idarî ve askerî düzeni hızla tesis ettiğini aktarması bu yönü açıkça ortaya koymaktadır. Bu durum "*Silifke ve Anamur başta olmak üzere (...) kırk kale fethetti. (...) Kale sakinleri turdukları yerin arsalarını koruyandan, savunandan, savaşandan boşalmış görünce çaresiz kalıp aman dilediler, bütün kaleleri sabahtan güneşin yükselişine kadar sultanın kullarına teslim ettiler. Atabek Emir Mübarizeddin Ertokuş, alınan malları ve mülkleri korumak için her yere bir kale komutanı (kütüval) ve naip tayin etti. Zulüm ve kötülük izlerini ortadan kaldırdı*" (İbn Bibi, 1996:354) şeklinde metin içinde geçmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere sultan izin verse belki tüm sahilde birçok yeri fethetmiş olan Emir Mübarizüddin Ertokuş, Kıbrıs'ı fethedebilecek girişimlerde bulunmuştur.

Ertokuş'un fethedilen bölgelerde merkezi otorite adına sert ve hızlı tedbirler alabilmesi, onun yetkiyi paylaşmaktan ziyade doğrudan kullandığı, hiyerarşik ve disiplin temelli bir yönetim anlayışına sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca geniş bir coğrafyada "yarı özerk mülki ve askerî amir" sıfatıyla hareket edebilmesi (Cahen, 2012), Anadolu Selçuklu merkeziyetçi yapısı içinde dahi güçlü bir otoriter alan oluşturabildiğini düşündürmektedir. Bu bağlamda Ertokuş'un otoriter liderlik yönü, keyfi bir baskıdan ziyade, uç bölgelerde güvenliği sağlama, isyan ihtimallerini bertaraf etme ve devlet otoritesini kalıcı kılma amacıyla şekillenmiş, bağlamsal ve işlevsel bir otorite anlayışı olarak değerlendirilebilir.

SONUÇ

Bu çalışma, Anadolu Selçuklu Devleti'nin güney ve güneybatı uç bölgelerinde uzun yıllar görev yapan Mübarizüddin Ertokuş'un liderlik anlayışını, dönem kaynakları ışığında çok boyutlu bir çerçevede değerlendirmeyi amaçlamıştır. İbn Bibi başta olmak üzere çağdaş ve modern tarihçilerin aktardığı veriler, Ertokuş'un liderliğinin tek bir kalıba indirgenemeyeceğini, hizmetkâr, karizmatik, dönüştürücü ve otoriter liderlik özelliklerini bağlama göre birlikte sergilediğini ortaya koymaktadır.

Araştırma bulguları, Ertokuş'un liderliğinde hizmetkâr liderlik boyutunun belirgin bir yer tuttuğunu göstermektedir. Yerel halkın diline, örf ve âdetlerine hâkimiyeti, bölge aktörleriyle kurduğu sürekli iletişim, kamu düzeni ve toplumsal refahı önceleyen uygulamaları, onun yetkiyi baskı aracı olarak değil, sorumluluk alanı olarak kullandığını ortaya koymaktadır. Atabeylik görevinde melikin gelişimini önceleyen yaklaşımı da, hizmetkâr liderliğini tarihsel bir örnek üzerinden somutlaştırmaktadır.

Ertokuş'un karizmatik liderlik özellikleri ise sahip olduğu resmî makamların ötesine geçen kişisel itibarı, askerî çevreler ve yerel unsurlar nezdindeki yüksek meşruiyeti ile şekillenmiştir. Uzun yıllar aynı bölgede görev yapabilmesi, sultanın kararlarını dolaylı biçimde etkileyebilecek bir nüfuza sahip olması ve izleyenlerinin gönüllü bağlılığını kazanması, onun karizmasının kurumsal sınırları aşan bir etki gücüne ulaştığını göstermektedir. Bu bağlamda Ertokuş'un liderliği, Weberyen anlamda kişisel otorite ve güven temelli bir meşruiyet zemini üzerinde yükselmektedir.

Dönüştürücü liderlik açısından değerlendirildiğinde, Ertokuş'un fetih sonrası bölgelerde yalnızca askerî kontrolü sağlamaya odaklanmadığı; idarî, dinî ve ekonomik kurumları da yeniden yapılandırarak kalıcı bir düzen tesis etmeye çalıştığı görülmektedir. Antalya ve Alanya örneklerinde olduğu gibi, diplomatik ilişkileri askerî güce alternatif bir araç olarak kullanabilmesi, ikna ve vizyon temelli bir liderlik anlayışına işaret etmektedir. Ayrıca Melik Gıyaseddin'e rehberlik etmesi, onun liderliği aktaran ve dönüştüren bir rol üstlendiğini göstermektedir.

Son olarak, Ertokuş'un otoriter liderlik yönü, özellikle güvenliğin tehdit altında olduğu uç bölgelerde belirginleşmektedir. Fethedilen kalelerde hızlı biçimde komutanlar ve naipler tayin etmesi, merkezi otorite adına sert ve disiplinli tedbirler alabilmesi, onun bağlamsal bir otorite anlayışı benimsediğini ortaya koymaktadır. Bu yönüyle Ertokuş'un otoriterliği, keyfî bir baskıdan ziyade devlet düzenini tesis etmeye yönelik işlevsel bir liderlik pratiği olarak değerlendirilmelidir. Sonuç olarak Mübarizüddin Ertokuş, Anadolu Selçuklu yönetim geleneğinde çok boyutlu liderliğin güçlü bir temsilcisi olarak tarihsel bir örnek teşkil etmektedir.

KAYNAKÇA

- Algahtani, A. (2014). Are leadership and management different? *A Review, Journal of Management Policies and Practices*, 2 (3), 71-82.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Aslanapa, O. (1957). Selçuk devlet adamı Mübarizüddin Ertokuş tarafından yaptırılan Âbideler. *İslâm Tetkikleri Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 97-111.
- Atik, K. (2018). Türklerdeki Atabeylik sisteminin karşılaştırmalı tarih açısından değerlendirilmesi. *The Journal of Academic Social Science*. 6(78), 128-134.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bakan, İ. & Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 1-12.
- Baker, N. (2022). *Liderliğin evrimi ve başlıca liderlik tarzları. Florya Chronicles of Political Economy*, 8(1), 29-46
- Cahen, C. (2012). *Osmanlılardan önce Anadolu* (E. Üyepazarcı, Çev.). İstanbul.
- Çakmak, A., & Yağcı, M. (2017). *Mübârizüddîn Ertokuş ve osmanlı dönemi atabey medresesi evkafı. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 59-81
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Demir, M. (2024). Yeni bir Selçuklu kitabesi ışığında Emîr Mübârizeddîn Ertokuş'un Antalya'daki faaliyetleri. *Cedrus*, 12, 217-230.
- Demirci, D. (2018). *Ertokuş Kervansarayı. Süleyman Demirel Üniversitesi Kurumsal İletişim Araştırma ve Uygulama Merkezi*.
- Doğan, N. Ş. (2010). Selçuklu döneminde siyasi ve bani kimliği ile Mübarizeddin Ertokuş. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 27(1), 231-251.
- Eraslan, L. (2011). Liderlikte post-modern bir paradigma: Dönüşümcü liderlik. *Journal of Human Sciences*, 8(1), 1-32.
- Erer, B. & Demirel, E. (2018). Modern liderlik yaklaşımlarına genel bir bakış. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 4(13), 647-656.
- George, J. M. & Jones, G. R. (2012). *Understanding and managing organizational behavior* (6th ed.). Prentice Hall.
- Geyikoğlu H. (2002). Antalya'nın ilk Türk mülki amiri ve kumandanı Mübarizettin Ertokuş'un faaliyetleri ve eserleri. *Adalya V*, 187-201.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th Anniversary ed.). Paulist Press.
- Günçavdı, G. (2017). Karizmatik liderlik: Alan yazın taraması. *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi, Ek 1*(Ek 1), 21-34.
- Gürçan, N. (2021). Yönetimde karizmatik liderlik tarzı ve Atatürk. *New Era International Journal of Interdisciplinary Social Researches*, 6(9), 118-126.

- House, R. J. (1976). *A 1976 theory of charismatic leadership* (Working Paper Series No. 76-06). Faculty of Management Studies, University of Toronto. ERIC Clearinghouse.
- İbn Bibi. (1996). *El-Evâmirü 'l-Alâ' iye fi 'l-Umûri 'l-Alâ' iye (Selçuknâme) I* (M. Öztürk, Haz.). Kültür Bakanlığı Yayınları.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. & Matteson, M. T. (2018). *Organizational behavior and management* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Kılınç, E. (2023). *Liderlik yaklaşımları ve öne çıkan liderler*. Gazi Kitabevi.
- Mahajan, T. (2021). Democratic or authoritarian: Type of leadership preferred by an individual. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 6(9), 3528–3535.
- Mittal, R. (2015). Charismatic and transformational leadership styles: A cross-cultural perspective. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 26–33.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Önge Y.(1967). Emir Mübarezeddin Ertokuş'un kümbeti ve çinili sandukası. *Önasya*, III/27, 14-1
- Taneri, A. (1995). *Ertokuş. Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi*, 11, 312–313). Türkiye Diyanet Vakfı.
- Tetik, S. (2024). Hizmetkar liderlik. *İzmir Dayanışma Dergisi*, 7(3), 353–368.
- Turan O. (1947). Selçuk devri vakfiyeleri II Mübârizeddin Er-tokuş ve vakfiyesi". *Belleten* XI/43, 415-445.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson Education.