



Istanbul
GEDİK
University

International Journal of
Economics, Administrative
and Social Sciences

IJEASS

Vol:1 - Issue:1

Year : 2018

İstanbul Gedik Üniversitesi / Istanbul Gedik University

İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Dergisi

**International Journal of Economics, Administrative and Social Sciences
(IJEASS)**

2018 Aralık Cilt:1 Sayı:1

IJEASS, yılda iki kez yayımlanan hakemli dergidir.

IJEASS is a peer-reviewed journal published twice a year.

Dili: Türkçe – İngilizce

Language: Turkish – English

ISSN: 2651-5229

İMTİYAZ SAHİBİ / PUBLISHER

Zafer Utlu, Professor

Istanbul Gedik University

YÖNETİCİ / MANAGER

Gülperen Kordel

Istanbul Gedik University

YAYIN KOORDİNATÖRÜ / PUBLICATION COORDINATOR

Nigar Dilşat Kanat

Istanbul Gedik University

YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD

Editör / Editor

Deniz Ünan Göktan, Assistant professor

Istanbul Gedik University

Yardımcı Editörler/ Associate Editors

Tanyeri Uslu, Assistant professor

Istanbul Gedik University

Selim Sezer, Assistant professor

Istanbul Gedik University

Özlem Denli, Assistant professor

Istanbul Gedik University

Dilek Çelik, Assistant professor

Istanbul Gedik University

**ULUSLARARASI DANIŞMA KURULU / INTERNATIONAL ADVISORY
BOARD**

- Prof. Dr. Gölsevil Alpagut, Istanbul University
Prof. Dr. Nur Centel, Koç University
Assoc. Prof. Dr. Murat Volkan Dölger, Yeditepe University
Prof. Dr. Kerim Atamer
Prof. Dr. Erol Esen, Akdeniz University
Prof. Dr. Mehmet Hasan Eken, Kırklareli University
Prof. Dr. İsmail Hakkı Eraslan, Düzce University
Prof. Dr. Gökhan Malkoç, Medipol University
Prof. Dr. Nilüfer Narlı, Bahçeşehir University
Prof. Dr. Robert Petros Ghazaryan, NAS RA International Scientific Educational
Center
Asst. Prof. Dr. Aslı Telsere Ömeroğlu, Doğuş University - Universite Sorbonne
Paris / Cite Paris 7 Diderot
Dr. Tomasz Stepniewski, The John Paul II Catholic University of Lublin
Prof. Dr. Haluk Yavuzer, Medipol University
Asst. Prof. Dr. Bilal Solak, Kyrgyz- Turkish Manas University
Prof. Dr. Yener Altunbaş, Bangor University
Prof. Dr. Mehmet Asutay, Durham University
Asst. Prof. Dr. Rahime Süleymanoğlu-Kürüm, Istanbul Gedik University
Assoc. Prof. Dr. Ozan Örmeci, Istanbul Gedik University

BU SAYININ HAKEMLERİ / REFEREES FOR THIS ISSUE

- Prof. Dr. Berin Ergin, Istanbul Gedik University
Prof. Dr. Gölsevil Alpagut, Istanbul University
Prof. Dr. Burhan Aykaç, Istanbul Gelisim University
Assoc. Prof. Dr. İpek Merçil, Galatasaray University
Asst. Prof. Dr. Rahime Süleymanoğlu-Kürüm, Istanbul Gedik University
Asst. Prof. Dr. Melek Yurdakul, Istanbul Gedik University
Asst. Prof. Dr. Ceyhun Çiçekçi, Bandırma Onyedi Eylül University
Asst. Prof. Dr. Furkan Kaya, Yeditepe University
Asst. Prof. Dr. Fatma Zeynep Özkurt, Nisantasi University
Asst. Prof. Dr. Can Ulusoy, Cappadocia University
Lec. Dr. Fatma Sönmez Çakır, Bartın University

AMAÇ VE KAPSAM / AIMS AND SCOPE

İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Dergisi, sosyal bilimler alanında özgün bilimsel araştırma ve değerlendirmelere yer vererek alandaki bilimsel birikime katkı sağlamayı ve disiplinler arası çalışmayı teşvik etmeyi amaçlamaktadır. Ekonomi, işletme, uluslararası ticaret, finans, yönetim, pazarlama, psikoloji, sosyoloji, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi, kamu yönetimi, hukuk ve ilgili alt-alanlarda çalışmalara yer vermektedir. Dergi özgün araştırma ve teorik makaleleri, istatistiksel analizleri, örnek olayları ve kitap eleştirilerini yayımlamaktadır.

International Journal of Economics, Administrative and Social Sciences aims to contribute to the existing academic literature and encourage interdisciplinary work through publishing outstanding, original research and review. The journal publishes empirical and theoretical articles, statistical analysis, case studies and book reviews. Topics related to this journal include but are not limited to economics, business, international finance and trade, marketing, management, psychology, sociology, political science, public administration, international relations and law.

İstanbul Gedik Üniversitesi – İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi,
Cumhuriyet Mah. İlkbahar Sk. 34841 Yakacık-Kartal/İSTANBUL
E-Mail: ijeass@gedik.edu.tr

İstanbul Gedik Üniversitesi'nin resmi yayın organıdır.
Her Hakkı Saklıdır. Makalelerin sorumlulukları yazara aittir.
All rights reserved. Authors are fully responsible for their paper.

YAYIN KURULUNDAN / EDITORIAL NOTE

Merhaba,

İstanbul Gedik Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi tarafından yayımlanan International Journal of Economics, Administration and Social Sciences (IJEASS) dergisinin ilk sayısını sizlere ulaştırmanın gururunu yaşıyoruz.

Bu dergiyle üniversitemizin Türkiye ve dünya ölçeğindeki akademik birikime yeni katkılar yapmasını ve sosyal bilimler literatürünün ilerletilmesini umuyoruz.

İlk sayımızda alanında uzman akademisyenler tarafından hazırlanan, "Grev Ertelemelerinde Yürütme Organının Yetkisinin Sınırlanması", "Kadın Yöneticilerin Demokratik Liderlik Eğilimleri ve Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişki", "İsrail-Suudi Arabistan Yakınlaşması Gerçeğe Dönüşebilir Mi? Yapısalcı Realist Bir Analiz" ve "Ortaöğretimde Öğretmenlerin Desteklenmesinin Özerklikleri Aracılığıyla İş Tatminine Etkisi: Pendik İlçesi Kamu ve Özel Eğitim Kurumu Kıyaslaması" başlıklı dört makale yer alıyor.

Yılda iki kez yayımlanan ve Türkçe ve İngilizce makalelerin kabul edildiği dergimizin Haziran 2019 sayısı için makalelerinizi şimdiden bekliyoruz.

Dear Readers,

We are glad to present the first issue of International Journal of Economics, Administrative and Social Sciences (IJEASS), published by Istanbul Gedik University, Faculty of Economics, Administrative and Social Sciences. We hope that IJEASS will make new contributions to the scholarly work at both local and global levels and will enhance and advance social science literature.

This issue includes four articles written by academics who are all experts in their area of specialization: "Limitation of Executive Authority in Strike Postponements", "The Relationship Between Democratic Leadership Trend of Female Executives and Employee Engagement", "Can Israel-Saudi Arabia Rapprochement Turn into Reality? A Structural Realist Analysis" and "Investigation of the Supporting Factors on the Teachers' Job Satisfaction by the Mediating Effect of the Autonomy: Public and Private School Distinction in Pendik District".

New submissions for the second issue, June 2019, are welcomed for IJEASS. The journal is published twice a year and articles both in Turkish and in English are accepted.

İçindekiler/ Contents

Grev Ertelemelerinde Yürütme Organının Yetkisinin Sınırlanması

Limitation of Executive Authority in Strike Postponements

Metin KUTAL_____1-25

Kadın Yöneticilerin Demokratik Liderlik Eğilimleri ve Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişki

The Relationship Between Democratic Leadership Trend of Female Executives and Employee Engagement

Ayşe KÜTÜKCÜ_____26-59

İsrail-Suudi Arabistan Yakınlaşması Gerçeğe Dönüşebilir Mi? Yapısalcı Realist Bir Analiz

Can Israel-Saudi Arabia Rapprochement Turn into Reality? A Structural Realist Analysis

Ozan ÖRMECİ_____60-100

Ortaöğretimde Öğretmenlerin Desteklenmesinin Özerklikleri Aracılığıyla İş Tatminine Etkisi: Pendik İlçesi Kamu ve Özel Eğitim Kurumu Kıyaslaması

Investigation of the Supporting Factors on the Teachers' Job Satisfaction by the Mediating Effect of the Autonomy: Public and Private School Distinction in Pendik District

Tuna USLU & Sabriye DUYSAK_____101-135

Grev Ertelemelerinde Yürütme Organının Yetkisinin Sınırlanması

Limitation of Executive Authority in Strike Postponements

Prof. Dr. Metin KUTAL¹

Öz

Türk Hukukunda yürütme organına (eskiden Bakanlar Kurulu, halen Cumhurbaşkanı), yasal bir grevi olağanüstü bazı durumlarda 60 gün süre ile geciktirme (erteleme) yetkisi tanınmıştır.

Anayasal bir hak olan greve yapılan bu müdahalenin, olabildiğince amaca uygun biçimde kullanılması gerektiği tartışma dışıdır. Bunun için idari kararın yargı organlarınca etkili biçimde denetlenmesi ve erteleme süresi içinde başarılı barışçıl girişimlerin devreye sokulması gerekmektedir.

Grev hakkı ile birlikte Türk Hukukuna giren (1963) erteleme yetkisi ülkemizde tüm siyasi iktidarlarca çok sık ve genellikle amaç dışı kullanılmıştır. Üstelik 1982 Anayasasında erteleme süresi sonunda uzlaşma sağlanamamış ise uyuşmazlığın zorunlu tahkim organı olan Yüksek Hakem Kurulu tarafından kesin çözüme bağlanacağı kabul edilmiştir.

¹ İstanbul Gedik Üniversitesi, e-posta: mokutal@gmail.com

Bu durum yargı denetiminin ve barışçı çözüm girişimlerinin önemini daha da arttırmıştır. Buna karşın son yıllarda ilgili yasada yapılan değişikliklerle erteleme nedenlerine yenileri eklenmiş; idari yargının etkinliği azalmış, barışçı çözüm girişimleri ise rutin uygulamalar düzeyini aşamamıştır.

Toplu iş sözleşmeleri Yüksek Hakem Kurulu tarafından bağlandıktan sonra işçi sendikalarının Anayasa Mahkemesi'ne yaptıkları bireysel başvurular da doğal olarak, asıl sorunu çözmekten uzak kalmıştır.

Anahtar Kelimeler: Milli güvenlik, genel sağlık, Danıştay, Yüksek Hakem Kurulu, Uluslararası Çalışma Örgütü.

Abstract

In Turkish Law, the executive body (formerly the Council of Ministers, currently the President) has been granted the authority to delay a legal strike for 60 days in extraordinary cases.

It is not controversial that this intervention to strike, which is a constitutional right, should be used expeditiously. To this end, the administrative decision must be effectively monitored by the judicial bodies and successful peaceful initiatives should be put in place during the postponement period.

The authority to postpone, which entered the Turkish Law with the right to strike (1963), was very frequently and often inexpediently used by all political administrations in our country. Moreover, in the 1982 constitution, it was accepted that the dispute would be

resolved by the High Arbitration Board, which is the mandatory arbitration body if the consensus could not be reached at the end of the postponement period.

This situation further increased the importance of judicial review and peaceful solution initiatives. However, with the amendments made to the relevant law in recent years, new ones have been added to the reasons for postponement; the effectiveness of the administrative judiciary have decreased, and the peaceful solution initiatives have failed to exceed the level of routine practices.

After collective bargaining agreements were concluded by the high arbitral tribunal, the individual applications that labor unions made to the Constitutional Court have also been naturally unable to solve the actual problem.

Keywords: National security, general health, Council of State, high arbitral tribunal, International Labor Organization.

Giriş

Bilindiği gibi çoğulcu bir demokraside endüstri ilişkileri düzeni, birbirine bağlı dört kurumdan oluşmaktadır. Bunlar; özgür sendikacılık, özerk toplu pazarlık, toplu iş mücadeleleri “grev ve lokavtlar” ve barışçı çözüm yollarıdır. Toplu pazarlık hakkı olmayan bir sendikanın herhangi bir dernekten farkı kalmamaktadır. Bunun gibi toplu iş mücadelesi araçları olan grev ve lokavt haklarının yasaklandığı bir ülkede toplu pazarlığın etkili bir sosyal

politika aracı niteliğine ulaşması mümkün değildir. Bu konuda uzağa gitmeden, Türkiye'nin yakın tarihinden örnekler verilebilir. Gerçekten İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesine kadar ülkemizde, esas itibari ile tek partili siyasi düzen, sosyal sınıf esasına dayalı derneklerin kurulmasını olanaksız kılmış, grev ve lokavt hareketleri iş yasası ile yasaklanmıştır (3008 sayılı İş Kanunu, madde 72). Türkiye Cumhuriyeti, çoğulcu demokrasiye Cemiyetler Kanunu'nda değişiklikle başlamıştır. Derneklerin sosyal sınıf esasına göre de kurulabilmesi, tüzel kişiliğin kazanılmasında hükümetin izin sisteminin kaldırılması bir yandan yeni siyasi partilerin kurulmasına, öte yandan da çeşitli isimler altında sendikaların oluşmasına yol açmıştır. Ancak aynı dönemde grev yasağının devam etmesi sendikaların toplu pazarlık yapmalarına olanak vermemiş, sonuçta çok sınırlı bir etki alanına sahip, zayıf bir işçi sendikacılığı ortaya çıkmıştır (1947-1960).

1961 Anayasası'nda hem sendikacılık ve toplu pazarlık hakları, hem de grev hakkı yer alınca durum kısa sürede değişmiştir. Sendikaların üye sayısı hızla artmış her yıl bin civarında toplu iş sözleşmesi bağlanmış, bunlar sendika üyelerinin çalışma ve yaşama koşullarında ciddi iyileştirmelere neden olmuştur. Kuşkusuz bu başarılı dönemin asıl nedeni anayasa güvencesi altında işçilere grev hakkının tanınmış olmasıdır. Bu verimli dönemin işlemeye başlamasında 1963 yılında kabul edilen 274 ve 275 sayılı yasaların önemli katkıları olmuştur. Bu yasalar Millet Meclisi ile Cumhuriyet Senatosu'nda görüşülürken grevlerin mesleki amacını aşarak milli güvenliği ya da genel sağlığı tehdit eder konuma gelmeleri üzerinde

de durulmuş ve Bakanlar Kurulu'na idari yargı denetiminde grev ve lokavt haklarını toplam 90 güne kadar erteleme yetkisi tanınmıştır.

Öte yandan yasal bir grevin yetkili bir idari organ tarafından ertelenmesi mukayeseli hukukta çok yaygın bir uygulama olmadığı anlaşılmaktadır. Ertelemeye izin veren ülkelerde de bu yetkinin başkan ya da hükümet gibi önemli organlara tanındığı, ayrıca yetkili organların bu yetkilerini ancak olağanüstü ve acil hallerde kullanabilecekleri, yapılan uygulamaların yargı denetimine açık olduğu gözlemlenmektedir. Bu kısıtlamaların nedeni grev hakkının birçok batı ülkesinde anayasalarda yer alması ve Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 87 ve 98 sayılı sözleşmelerinde içeriği açıkça belirlenen sendika özgürlüğünün bir parçası olarak kabul edilmesidir.

Uluslararası hukukta durum böyle iken ülkemizde hemen her siyasal iktidar döneminde önemli yasal grevlerin Bakanlar Kurulu kararı ile sık sık ertelendiğine şahit olmaktayız. Bu uygulamanın özellikle son yıllarda anayasadan kaynaklanan grev hakkı konusunda ciddi bir engelleme aracı haline dönüşme tehlikesini beraberinde getirdiği gözlemlenmektedir.

Bu sorunun hem ILO mevzuatı, hem mukayeseli hukuk açısından ele alınmasında yarar olduğu kanısındayız. Ancak bu önemli konuyu bir makale çerçevesinde ele alacağımızdan grev ertelemelerini tüm yönleri ile inceleme olanağına sahip olamadığımızı da açıklamayı zorunlu görüyoruz. Amacımız daha

çok bu ertelemelerde yetkili idari organların kararlarının ne dereceye kadar sınırlandığı üzerinde durmaktır.

1. Türk Toplu İş Hukukunda Yürütme Organının Yasal Bir Grevi Ertelemesi

a. 1963-1980 Dönemi

1961 Anayasası'nda grev hakkı ile ilgili düzenlemelerin yasalar çerçevesinde yapılacağı öngörülmüştür. Nitekim 1963 yılında yürürlüğe giren 275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu'nda grev yasakları ile (m.20) bu hakların geçici olarak durdurulması (ertelenmesi) (m.21) ayrı ayrı düzenlenmiştir. Bu son maddeye göre “karar verilmiş veya başlamış olan kanuni bir grev veya lokavt “memleket sağlığını” veya “milli güvenliği” bozucu nitelikte ise Bakanlar Kurulu bu uyuşmazlıkta grev ve lokavtı bir kararname ile en çok 30 gün süreyle geciktirebilir” denilmiş, “Bakanlar Kurulu'nun geciktirme kararını ilan eder etmez “Yüksek Hakem Kurulu”ndan geciktirilen grev ve lokavtın niteliği hakkında istişari mütalaasını ister” (m.21/2) hükmüne yer verilmiştir. Bu mütalaayı alan Bakanlar Kurulu'nun geciktirme süresini en çok 60 gün daha uzatabileceği aynı yasada hükme bağlanmıştır.

Konumuz açısından ilginç olan husus, aynı maddede “Danıştay, bu maddede söz konusu Bakanlar Kurulu kararları hakkındaki iptal davalarına ilişkin yürütmenin durdurulması taleplerini bir hafta içinde karara bağlar” hükmünün yer almasıdır.

Aynı maddede geciktirilen grev veya lokavtın 6 iş günü içinde Başbakanlıkça Yüksek Uzlaştırma Kurulu'na havale edileceği

(m.21/3); geciktirme süresinin sona erdiği tarihte taraflar uzlaşmamış veya uyuşmazlığı özel bir hakeme intikal ettirmemiş iseler “grev ve lokavta karar vermekte serbesttirler” (m.21/4) denilmiştir. Bu düzenlemede açıkça Bakanlar Kurulu’nun “memleket sağlığı” ve “milli güvenlik” nedenlerine bağlı olarak erteleme kararı alabileceği, bu karar aleyhine Danıştay’da açılacak iptal davalarında bir hafta içinde yürütmeyi durdurma kararının verileceği ve toplam 90 günlük gecikme süresinin sona ermesinden sonra sendikanın yeniden grev kararı alabileceği anlaşılmaktadır. Böylece 1963-1980 döneminde, grev yasakları ile grev ertelemeleri kanımızca isabetli olarak, sonuçları bakımından farklı hükümlerle düzenlenmiştir.

Ancak bu dönemde doktrinde grev ertelemesinin sonunda bu eylemin milli güvenliği ya da memleket sağlığını tehdit etmeye devam etmesi halinde ne olacağı tartışması ortaya atılmıştır. Bir görüşe göre “bu takdirde gecikme müddetinin sonunda grev ve lokavta imkân vermek telafisi imkânsız zararlara yol açabilecektir” (Oğuzman, 1973: 31).

b.1982'den Sonraki Dönem

12 Eylül 1980’de gerçekleşen askeri müdahale döneminde tüm toplu pazarlık sistemi askıya alındığına, tüm grev ve lokavt eylemleri yasaklandığına göre konumuz doğal olarak tartışma dışı kalmıştır. Ancak bu dönemde yeni anayasayı hazırlamak üzere kurulan Danışma Meclisi’nde erteleme sorunu grev ve lokavt yasakları ile birlikte doğrudan doğruya anayasa hükmü olarak

54'üncü maddede yer almıştır. Bu hükme Milli Güvenlik Konseyi anayasa komisyonunda son şekli verilirken “ertelemenin sonunda grev veya lokavtın taraflardan birinin başvurusu üzerine uyuşmazlığın zorunlu tahkim organı olan Yüksek Hakem Kurulu’na intikal edeceği” hükme bağlanmıştır (Anayasa madde 54/5). Böylece grev ve lokavt yasakları ile bunların ertelenmesi sonuç bakımından aynı hükme tabi kılınmıştır (T.C. Komisyon Raporları, Ankara, 1983).

Milli Güvenlik Konseyi’nin özel gündeminde yer alarak kabul edilen 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu’nda da doğal olarak anayasa hükmü çerçevesinde erteleme konusu düzenlenmiştir. (m.33,34) Burada da erteleme süresi sona erdiği tarihte taraflar anlaşamamış veya uyuşmazlığı özel hakeme intikal ettirmemişlerse Çalışma Bakanı uyuşmazlığın çözümü için Yüksek Hakem Kurulu’na başvurur hükmü bulunmaktadır. Maddenin kanımızca olumlu hükmü Bakanlar Kurulu’nun erteleme kararları aleyhine Danıştay’da iptal davası açılabilmesine ve yürütmenin durdurulmasına olanak vermesidir. Ancak burada da 275 sayılı yasadaki hükümlerden farklı olarak Danıştay kararının yürütmeyi durdurması herhangi bir süre ile sınırlanmamıştır.

Türk toplu iş hukukunu yeniden düzenleyen 6356 sayılı yasada ise (m.63) Bakanlar Kurulu’na (halen Cumhurbaşkanı) yasal bir grevi genel sağlığı veya milli güvenliği bozduğu gerekçesiyle 60 gün süreyle erteleme yetkisi tanınmıştır. Sözü geçen maddede erteleme yetkisi aleyhine iptal davası açılması ve yürütmenin

durdurulmasına ilişkin bir düzenlemeye rastlanmamaktadır. Bu yasanın hazırlık aşamasında idari işlemler aleyhine dava açılmasının genel hükümler çerçevesinde esasen mevcut olduğu ileri sürülmüştür. Kanımızca burada anayasal bir hakka müdahale söz konusu olduğundan 275 sayılı yasa da olduğu gibi idari yargı yolunun madde metninde yer alması isabetli olurdu.

Öte yandan 63'üncü maddenin ilk fıkrasındaki milli güvenlik ve genel sağlık nedenlerine 31.10.2016 tarihli ve 678 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (m.35) ve 1.2.2008 tarih ve 7071 sayılı yasa (m.32) ile iki yeni nedene daha yer verilmiştir. Bunlardan birincisi “büyükşehir belediyelerinin şehir içi toplu taşıma hizmetleri”, ikincisi ise “bankacılık hizmetlerinde ekonomik veya finansal istikrarı bozucu nitelikteki” yasal grevlerdir. Böylece Türk hukukunda yürütme organı bundan sonra iki yerine dört nedenden biriyle karar verilmiş veya başlamış yasal bir grev veya lokavtı erteleyebilecek; bu sürenin sonunda anlaşma sağlanamamış ise taraflardan birinin başvurusu üzerine uyuşmazlık Yüksek Hakem Kurulu tarafından kesin olarak çözümlenecektir.

2. Türk Endüstri İlişkilerinde Erteleme Uygulamalarına Genel Bir Bakış

Türk toplu iş hukukuna 1963 yılında giren yasal bir grev ya da lokavtın yürütme organı tarafından ertelenebilmesi son yarım yüz yıl içinde tüm siyasal iktidarlar tarafından oldukça sık kullanılmıştır. Bu konudaki uygulamaların bazı dönemlerde yoğunluk kazandığı anlaşılmaktadır. Örneğin 275 sayılı yasa

döneminde 10 Ocak 1964 ile 13 Ağustos 1969 tarihleri arasında rastlayan 5 yıllık dönemde çeşitli siyasal iktidarlar 24 kez bu yetkiyi kullanmışlardır (Kutal, 1969:241-243). 1971-1980 döneminde ülkemizde hüküm süren terör eylemleri ve süregelen kaos ortamında hükümetlerin daha çok erteleme yoluna başvurdukları görülmektedir (Kutal, 1980:192-195). 275 sayılı yasanın yürürlükte olduğu bu ilk dönemde hükümetlerin Paşabahçe Şişe-Cam ya da Ereğli Demir-Çelik gibi çok sayıda işçiyi ilgilendiren veya ülke ekonomisini olumsuz yönde etkileyen grevlerde bu yetkilerini kullanmışlardır. Ancak doktrinde bu nedenlerin grev ertelemelerinde gerekçe olarak kullanılmasının yanlış olduğu milli güvenlik ve memleket sağlığı nedenlerinin amaca uygun biçimde yorumlanması gerektiği vurgulanmıştır (Kutal, 1977:505-509).

1982 Anayasası'nın kabulünden sonraki dönemde ertelenen grevlerin, erteleme süresi sonunda uzlaşma sağlanamamış olması halinde tahkime gitmek zorunluluğu kanımızca hem ertelemelerin artmasına neden olmuş; hem de anayasal güvence altındaki grev hakkının kullanılması önemli ölçüde sınırlanmıştır (Aydemir M., 2001:159-168). Üstelik 2016 ve 2018 yıllarında erteleme nedenlerinin dörde çıkarılması bunlardan bankacılık iş kolunda ve belediyelerce şehir içi toplu taşımacılıkta Anayasa Mahkemesi'nin grev yasağını kaldırmasına karşın (Anayasa Mahkemesi kararı 22.10.2014 RG:11.11.2015). bu iş kollarında hükümete grev erteleme yetkisinin tanınması grev hakkının bundan sonraki yıllarda daha sıklıkla kullanılacağı izlenimini uyandırmaktadır.

3. Anayasa Mahkemesi'nin Grev Ertelemeleri İle İlgili Bazı Kararları

Grev ertelemeleri ile ilgili Türk mevzuatındaki düzenlemeler ve hükümetlerin bu konuda verdiği erteleme kararları son beş yıl içinde üç kez Anayasa Mahkemesi'nin gündeminde yer almıştır. Bunlardan biri iptal istemiyle diğer ikisi bireysel başvuru çerçevesinde yüksek mahkemeye intikal etmiştir.

a. İptal İstemi ile İlgili Açılan Dava

Türkiye Büyük Millet Meclisi'nde İzzet ÇETİN, Süleyman ÇELEBİ ve 115 arkadaşının 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu'nun çeşitli maddelerinin 1982 Anayasası'na ve Türkiye Cumhuriyeti'nin onayladığı uluslararası sözleşmelere aykırı düştüğü iddiası ile Anayasa Mahkemesi'nde açtıkları dava 22.10.2014 tarihinde karara bağlanmıştır (E.2013/1, K.2014/161). İptali istenen yasa maddeleri arasında “grev ve lokavtın ertelenmesi” başlıklı 63'üncü madde de bulunmaktadır. Yüksek Mahkemenin 11.11.2015 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan kararında özetle hükümetlerin “anayasada yer alan kurallara bağlı kalmak şartı ile grev ve lokavtları yasaklayabileceği veya erteleyebileceği, bu hususun kanun koyucunun takdirinde olduğu; kaldı ki bu yetkinin grevi yasaklama olmadığı, 60 günlük süre ile sınırlandırıldığı ve yargı denetimine tabi tutulduğunu dikkate alarak mevcut düzenlemenin grev hakkına ölçsüz bir müdahale niteliğini taşımadığı sonucuna varmış ve iptal istemini oy çokluğu ile reddetmiştir.

Kanımızca yüksek mahkemenin bu kararında anayasanın 54'üncü maddesinde ertelenen grevlerle yasak grevler arasında sonuç bakımından bir ayırımı yapılmadığı; erteleme süresi sonunda uyuşmazlıkların Yüksek Hakem Kurulu tarafından kesin çözüme bağlandığı üzerinde durulmamıştır. Öte yandan Anayasa Mahkemesi aynı kararında bankacılık hizmetleri ile şehir içi toplu taşıma hizmetlerinin ILO normlarında “yaşamsal nitelik gösteren kamu hizmetlerinden” sayılmadığı devletin grev yasağının topluma sağladığı kamu yararı ile bireylerin hak ve özgürlükleri arasında adil bir dengeyi sağlamakla yükümlü olduğu sözü geçen hizmetlerdeki yasağın ölçülülük ilkesine de aykırı olduğu gerekçesi ile her iki iş kolundaki grev yasağını anayasanın 13 ve 54'üncü maddelerine aykırı olduğu ve iptali gerektiği sonucuna varmıştır (E.2013/1, K.2014/161).

Bu karardan yaklaşık bir yıl sonra 6356 sayılı yasanın grev ertelemeleri ile ilgili 63'üncü maddesinde yukarıda da değinildiği gibi, milli güvenlik ve genel sağlığa ek olarak bankacılık hizmetleri ile şehir içi toplu taşıma hizmetleri yasa metnine eklenmiştir. Böylece devam etmekte olan hukuki sorun yeni bir boyut kazanmıştır. Yüksek Mahkemenin 63'üncü maddenin son durumuna göre yeni bir iptal istemiyle açılan davada nasıl bir karar vereceği doğrusu merak konusudur.

b. Bireysel Başvuru Sonucu Anayasa Mahkemesi Tarafından Verilen İki Karar

Bu çerçevede yüksek mahkemenin 2015 ve 2018 yıllarında iki önemli karar verdiği anlaşılmaktadır.

aa. *Kristal-İş Sendikasının Başvurusu*

Somut olayda Kristal- İş sendikası toplu görüşmelerde anlaşma sağlanamaması nedeniyle 20.6.2014 tarihinde grev kararı almıştır. Bu grev Bakanlar Kurulu'nun 27.6.2014 tarihli kararı ile genel sağlığı ve milli güvenliği bozucu nitelikte olduğu gerekçesi ile 60 gün süreyle ertelenmiştir. Sendika, Danıştay'ın 10. dairesinde karar aleyhine iptal davası açmış ve yürütmenin durdurulmasını istemiştir. 10. Daire 16.7.2014 tarihinde yürütmeyi durdurma talebini oy çokluğu ile reddetmiştir. Sendika ret kararına itiraz etmiş (6.8.2014); Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulu 23.9.2014 tarihinde idari işlemin hukuka aykırılık koşulunun gerçekleşmediği gerekçesiyle itirazı reddetmiştir.

Anayasa Mahkemesi, anayasanın 148/3 maddesi gereği bireysel başvuru için olağan kanun yollarının tüketilmiş olduğunu öncelikle dikkate almıştır. Daha sonra başvuruyu esas yönünden inceleyen Yüksek Mahkeme “grev hakkını sendika üyelerinin çıkarlarının korunmasına hizmet eden en önemli araçlardan biri olarak kabul edildiğine işaret etmiş, daha sonra somut olayda sendika hakkının ihlal edilip edilmediği, edilmiş ise müdahalenin haklı sebeplere dayanıp, dayanmadığını” incelemeye başlamıştır. Yasallık açısından grevin ertelenmesinde 6356 sayılı yasa hükmünün “kanunilik” ölçütünü karşıladığı sonucuna varan Yüksek Mahkeme buna karşılık Danıştay 10. Dairesinin “grevin ne şekilde genel sağlığı ve

milli güvenliği bozucu bir nitelik taşıdığına ilişkin bir değerlendirmede bulunmadığı” “ekonomik gerekçelerin yürütmenin durdurulması talebinin reddine esas alındığı” bu nedenle Danıştay kararının “ilgili ve yeterli olduğu”nun söylenemeyeceğine işaret edilmiş ve “başvurunun anayasanın 51’inci maddesinde güvence altına alınan sendika hakkının ihlal edildiğine karar verilmesi” gerektiği sonucuna varmıştır.

Yüksek Mahkeme ayrıca 6216 sayılı kanunun “Kararlar” başlıklı 50’inci maddesinin 2’inci fıkrasına yollama yaparak “yeniden yargılama yapılmasında hukuki bir yarar bulunmayan hallerde başvuru lehine tazminatına hükmedilebilir” düzenlemesine karşılık “somut olayda başvuruçunun herhangi bir maddi ve manevi tazminat talebinde bulunmadığına işaret etmiş ve bu kararın bir örneğinin bilgi için Danıştay’ın ilgili dairesine gönderilmesine” karar vermiştir.

Anayasa Mahkemesi’nin bu kararı kanımızca gerek yürütme, gerek idari yargı organlarına grev ertelemelerinde yol gösterici niteliktedir. Ancak uygulamada bu olumlu karardan ilgili idari ve adli organların yararlandıklarını söylemek maalesef mümkün değildir. Örneğin Danıştay 10’uncu Dairesi, Anayasa Mahkemesi’nin kararında da değinildiği gibi aynı sosyal taraflar arasında 2003 yılında alınan bir grev kararı ve Bakanlar Kurulu’nun erteleme kararı ile ilgili olarak “grevin yasada öngörülen milli güvenliği bozucu nitelikte olabilmesi için ülkenin ve devletin ciddi tehlikelerle karşı karşıya kaldığı durumların ortaya çıkması, idare

tarafından öne sürülen ekonomik sebeplerin ertelemeyi yasal kılmayacağı” gerekçesiyle yürütmeyi durdurma talebini kabul etmiştir (Danıştay 10. Daire, 12.1.2004, E.2003/6134). Aynı uyuşmazlıkta grevin yeniden başlaması üzerine Bakanlar Kurulu’nun grevi yeniden ertelemesine karşılık açılan davada sözü geçen daire Milli Güvenli Kurulu Genel Sekreterliği’nin bir önceki davada belirtilen görüşüne yollama yaparak Bakanlar Kurulu kararını iptal etmiştir (Danıştay 10. Daire, 19.4.2006).

bb. Birleşik Metal İşçiler Sendikası’nın Başvurusu

Birleşik Metal İşçileri Sendikası MESS ile yaptığı toplu görüşmelerde uzlaşma sağlanamaması üzerine 29.1.2015 ve 19.2.2015 tarihlerinde toplam 38 işyerinde grev kararı almıştır. Bakanlar Kurulu 30.1.2015 tarihli Resmi Gazete’de bu grevi “milli güvenliği bozucu nitelikte olduğu” gerekçesi ile 60 gün süre ile ertelemiştir. Sendika, Danıştay 10. Dairesine iptal talebiyle dava açmış ayrıca yürütmenin durdurulmasını istemiştir. 10’uncu Daire 5.3.2015 tarihinde yürütmenin durdurulması talebini oy çokluğu ile reddetmiştir. Kararın gerekçesinde “ekonomik güvenliğin milli güvenliğin ayrılmaz bir parçası olduğu” görüşüne yer verilmiştir. Sendikanın Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulu’na yaptığı itiraz da 30.4.2015 tarihinde reddedilmiştir. Karar 7 üyenin muhalefetine karşı 8 oyla kabul edilmiştir. Muhalif üyelerin karşı oy yazısında milli güvenlik kavramının “yurt ölçüsünde beliren iç ve dış tehlikelere karşı devlet tüzel kişiliğinin savunma ve güvenlik altına alınması” anlamına geldiği; somut olayda ertelemeyi gerektiren

“geçerli ve inandırıcı kanıtların bulunmadığı” bu nedenle Bakanlar Kurulu kararının hukuka aykırı olduğu açıklanmıştır.

Öte yandan sendika, yetkisinin düşmesine neden olmamak için 3.4.2015 tarihinde Yüksek Hakem Kurulu’na başvurmuştur. Bu kurul 12.5.2015 tarihli kararı ile toplu iş sözleşmesini kesin olarak bağtılamıştır. Bu karardan sonra Danıştay 10. Dairesinin esasa ilişkin bir karar vermesinin herhangi bir önemi kalmamıştır. Bu nedenle sendika 27.8.2015 tarihinde Anayasa Mahkemesi’ne bireysel başvuruda bulunmuştur.

Anayasa Mahkemesi sorunu sadece iç hukuk açısından değil, uluslararası hukuk açısından da incelemiş, Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi kararlarına ve Anayasa’nın 90’ıncı maddesi gereği ulusal mevzuattan üstün olan Türkiye Cumhuriyeti’nin onayladığı uluslararası sözleşmelere ve yukarıda değindiğimiz Kristal-İş Sendikası kararlarına yollamalar yapmıştır. Bu kararda Bakanlar Kurulu’nun bir grevi ertelerken grevin “neden ve nasıl milli güvenliği bozucu olduğunu zaman ve olay göstererek” belirtmediği açıklanmakta ve “milli güvenlik kavramının geniş ve keyfi olarak yorumlanamayacağı görüşüne yer verilmektedir. Ayrıca grev hakkının sendika ve toplu pazarlık sisteminin ayrılmaz bir parçası olduğu, “ekonominin bu durumdan etkilenmesinin ise grev hakkının doğasından kaynaklanan bir zorunluluk olduğuna” işaret edilmektedir. Anayasa Mahkemesi somut olayda grev hakkına müdahalenin gerçekleştiği, bu müdahalenin demokratik bir toplumda örgütlenme özgürlüğünün bir biçimi olduğuna erteleme

süresi içinde yürütmenin durdurulması talebinin karara bağlanmaması nedeniyle sendikanın Yüksek Hakem Kurulu'na başvurmak zorunda kaldığına, ilk derece mahkemesi olan Danıştay 10. Dairesinin somut verilerin milli güvenlik ile ilişkisine dair bir açıklama yapmadığına, ekonomik güvenliğin milli güvenliğin ayrılmaz bir parçası olduğu şeklindeki gerekçenin açıklamaya muhtaç olduğuna, bu nedenlerle işçilerin grev yaparak işverenleri daha avantajlı bir toplu sözleşme yapmaya zorlama fırsatını kaçırdıklarına değinilmiş ve anayasanın 51'inci maddesindeki “sendika hakkı”nın ihlal edildiği sonucuna ulaşmıştır.

Başvurucu sendika ihlal nedeniyle 5 milyon tazminat talebinde bulunmuş ancak maddi zarar ile ihlal arasında illiyet bağı ile ilgili bir bilgi ve belge sunmamış olduğunu belirten Anayasa Mahkemesi, ihlal nedeniyle 50 bin TL manevi tazminata hükmetmiş, ayrıca bu kararın bir örneğinin Danıştay 10. Dairesine, bir örneğinin ise Adalet Bakanlığı'na gönderilmesine oybirliği ile karar vermiştir.

Bu karar hükümete tanınan grev erteleme yetkisini tartışma konusu yapmamış, ancak “milli güvenlik” ve “genel sağlık” olarak belirlenen nedenlerin somut olayda titizlikle ve dar anlamları ile yetkili organlarca yorumlanmasını, özellikle ekonomik zararların milli güvenlik çerçevesinde gerekçe olarak kullanılamayacağı; iç ve uluslararası hukuk yönlerinden ortaya koymuş, karar bu niteliği ile Anayasa Mahkemesi'nin 22.10.2014 tarihli kararına ters düşmemiştir.

Kanımızca Yüksek Mahkeme'nin yasal bir grevi Anayasa güvencesi altındaki sendika hakkının (m.51) ayrılmaz bir parçası olarak yorumlaması uluslararası hukuka tamamı ile uygundur. Aşağıda Uluslararası Çalışma Örgütü'nün çeşitli organlarında Türkiye'deki grev ertelemeleri ile ilgili eleştirileri incelerken yeniden bu konuya döneceğiz.

4. Grev Ertelemelerinde Türk Mevzuatını Etkileyen Bir ABD Yasası (1947 tarihli Taft-Hardley Kanunu) ²

ABD'de 1935 tarihli yasayı önemli ölçüde değiştiren yeni bir yasa Taft-Hardley Yasası'dır. (1947) Bu yasa adı geçen ülkede tüm toplu iş ilişkilerini düzenlerken grevlerin hangi neden ve koşullarla Başkan tarafından erteleneceğini de hükme bağlamıştır (Wilkinson, 199:108-110). Buna göre Başkan, ulusal olağanüstü hallerde örneğin mili güvenlik ya da ulusal sağlık nedenleriyle yargıya başvurarak grevi 80 gün süreyle durdurma (injunction) kararı alır ve derhal bir araştırma kurulu oluşturur. Kurul, uyuşmazlıkla ilgili incelemeler yapar, tarafları dinler, sonuçta Başkan'a durumla ilgili bir rapor sunar ancak herhangi bir öneri getirmez. Bu sırada işçilerin 60 gün süre ile işbaşı yapmaları gerekir. Bu sürenin bitiminden 15 gün içinde Ulusal Çalışma İlişkileri Kurulu işçiler arasında oylama yapar. Oylamada işçilere işverenin son önerisini mi sendikanın taleplerinin geldiği son noktayı mı seçtikleri sorulur. Ulusal Çalışma İlişkileri Kurulu 5 gün içinde oylamanın sonucunu

² ABD'de grev ertelemeleri ile ilgili bilgilerde yardımlarını esirgemeyen değerli arkadaşım ve meslektaşım Prof. Dr. Toker DERELİ'ye sonsuz teşekkürler.

onaylayarak ilan eder. İşçiler işverenin önerisini olumlu oyları ile kabul etmişlerse uyuşmazlık son bulur. Aksi durumda sendika greve yeniden başlamakta serbesttir. Başkan, kongreye bu işlemlerin tümüne ilişkin bir rapor vermek zorundadır. Bu raporda Başkan gerekli gördüğü tavsiyeleri de ekleyebilir. Yasama organı bu durumda somut olayın özelliğine göre yeni bir yasa çıkararak grevi yasaklayabilir ya da uyuşmazlığın taraflarca çözümlenmesini bekler. Amerikan hukukundaki bu sistem sadece özel kesimde geçerlidir. Kamu kesimindeki toplu pazarlıklarda arabuluculuk aşamasından sonra eyaletlerin yasalarındaki farklı çözümler devreye girer. Bazı eyaletlerde Taft-Hardley'in olağanüstü hallere özgü hükümlerine benzer düzenlemeler vardır (Sloane & Witney, 2017:206-210).

Grev ertelemeleri ile ilgili bu yasal düzenlemenin uygulamasına gelince; 1947'den 1978'e kadar 32 senelik dönemde ertelenen grev sayısı 35'tir. 1978'de yargı organı Başkan Carter'ın kömür grevini erteleme talebini reddetmiştir. 1978'den sonraki 24 yıl boyunca Taft-Hardley'in grev erteleme hükümleri hiç uygulanmamıştır. Grev ertelemesinden sonra uyuşmazlıkların etkin barışçı çözümlerle tamamlandığı anlaşılmaktadır. Nitekim 36 erteleme kararından sonra sadece 10 grev yeniden başlarken, 26 grev anlaşma ile sonuçlanmıştır.

Yukarıdaki açıklamalar dikkate alındığında Türk hukukundaki grev erteleme hükümleri ile ABD'deki Taft-Hardley yasasındaki düzenlemeler arasında ciddi farklar olduğu görülmektedir. Bizde

Bakanlar Kurulu'na (halen Cumhurbaşkanına) tanınan bu yetki bakımından Amerikan hukukunda Başkan'ın öncelikle bir yargı kararına başvurması gerekirken bizde erteleme kararı alındıktan sonra idari yargı denetimi genel hükümler çerçevesinde devreye girebilmektedir.

Taft-Hardley'de erteleme nedenleri arasında özellikle milli güvenlik ve genel sağlık ifade edilmişken Türk mevzuatında erteleme nedenlerine iki ayrı neden eklenmiştir.

Erteleme döneminde Taft-Hardley'de çok yoğun bir uzlaştırma süreci, hatta işçiler arasında oylama öngörülmüşken bizde sadece etkisiz bir uzlaştırmadan söz edilmiştir.

Son olarak ve önemle belirtelim ki Amerikan sisteminde erteleme süreci sonunda işçilerin greve yeniden karar verebilmeleri mümkün iken, bizde anayasa madde 54'e göre uyuşmazlığın Yüksek Hakem Kurulu'na intikal edeceği yani zorunlu tahkim sistemi öngörülmüştür. Böylece grev ertelemesi bizde grev yasağına dönüşmektedir. Son olarak belirtelim ki ABD'de Başkan'a tanınan bu yetki oldukça uzun bir dönemde nispeten az sayıda kullanılmıştır.

5. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) Türk Mevzuat ve Uygulamasındaki Ertelemelere Yöneltilmiş Eleştiriler

ILO, 12 Eylül 1980 askeri müdahalesinden sonra kabul edilen iş hukuku mevzuatına, özellikle 2821 ve 2822 sayılı yasaların birçok hükmüne T.C.'nin onayladığı sözleşmelere aykırılık nedeniyle

eleştirilerde bulunmuştur. Bunlar arasında ILO, “sendika özgürlüğü ve örgütlenme hakkının korunması” hakkındaki 87 sayılı sözleşme ile “örgütlenme ve toplu görüşme hakkı prensiplerinin uygulanması” hakkındaki 98 sayılı sözleşmelere aykırı düzenlemeler üzerinde özellikle durmuştur.

Uluslararası çalışma konferansına sunulmak üzere her yıl hazırlanan Uzmanlar Komisyonu raporlarında da bu konudaki eleştiriler ve çözüm önerileri yer almıştır. Her yıl toplanan konferansta T.C. oldukça sık bu aykırılıkların görüşüldüğü Aplikasyon Komisyonu’nda savunma yapmaya davet edilmiştir (BİT 2014:285-286, 2016:162). Bu iki sözleşmeden örneğin 98 sayılı sözleşmenin 4’üncü maddesindeki yükümlülüğü T.C.’nin yerine getirmediği ileri sürülmüştür. Bilindiği gibi bu madde uyarınca 98 sayılı sözleşmeyi onaylayan her üye devlet işçi ve işveren kuruluşlarının serbest müzakere usulünden yararlanabilmeleri ve bu usulün geliştirilmesini teşvik için uygun önlemleri almakla yükümlü tutulmuştur. Bu açıdan grev ertelemelerinin özellikle belirli bir süre sonunda işçi tarafının zorunlu tahkime gitme zorunda kalması oldukça sık yapılan başlıca eleştiriler arasında yer almaktadır (BİT 1988:226-227).

Sonuç

Grev hakkı, başta anayasa olmak üzere, iç hukuk ve T.C.’nin onayladığı uluslararası sözleşmelerle güvence altında alınmıştır. Ancak bu hak ülke düzeyinde olağanüstü hallerde etkili bir yargı sistemi çerçevesinde bazı sınırlamalara tabi tutulabilir. Nitekim

yakın tarihlere kadar Bakanlar Kurulu'na tanınan greve müdahale yetkisi milli güvenlik ve genel sağlık nedenleriyle sınırlandırılmıştı. Bu nedenle kanımızca milli güvenlik ve genel sağlık nedenleriyle sınırlı bir erteleme sistemi ulusal ve uluslararası normlara ters düşmemektedir. Ancak 2016 ve 2018 tarihlerinde erteleme nedenlerine belediyelerin toplu taşımacılığını ve bankacılık hizmetlerinin eklenmesi kanımızca grev hakkının kullanılmasını aşırı biçimde güçleştirmektedir. Zira bu nedenlere KHK'lar ile daha birçok iş kolunun eklenmesinin yolu açılmaktadır.

Öte yandan yürütme organına tanınan bu yetkiyi amaca uygun biçimde sınırlayıp denetleyecek idari yargının en azından yürütmeyi durdurma kararını yasa ile belirlenen bir süre içinde vermesi gerekmektedir. Kuşkusuz bu aşamada yargı organı somut olayın özelliklerine göre grevin hangi gerekçeler nedeniyle ertelemeye uygun olup olmadığını açıkça belirtmek zorundadır.

Uygulamada yargı denetiminin yetersiz kalması grev ertelemelerinin giderek yaygınlaşmasına neden olmaktadır. Grev hakkını kullanmak isteyen sendikanın yargı yollarının tükenmesinden sonra Anayasa Mahkemesi'ne bireysel başvuru talebinde bulunmasında Yüksek Mahkeme'nin ulusal ve uluslararası mevzuata değinerek sendika lehine hükme bağladığı tazminatlarda beklenen etkili bir denetim sağlanamamaktadır. Üstelik grevin erteleme süresi sonunda tıpkı bir grev yasağı gibi YHK'ya intikal etmesi başlı başlına tartışmaya elverişli bir konudur. Bu hükmün 1982 Anayasası'na doktrinin katkısıyla eklenmesi uygulamada yasa

koyucuyu da bağlamakta, böylece grev hakkının kullanılması giderek olanaksız duruma düşmektedir. Bu durum, 87 ve 98 sayılı ILO sözleşmelerini onaylayan T.C.'yi uluslararası resmi denetim organlarında sıkıntıya sokmakta, eleştiri konusu olmaktadır.

Son olarak belirtelim ki, grevin ertelendiği sürede barışçı çözüm arayışlarının önemi özellikle artmaktadır. Yukarıda ABD'de erteleme süresi içinde Başkan'ın somut olayla ilgili bir araştırma kurulunu oluşturduğu, bu kurulun yaptığı incelemeleri bir rapor halinde Başkan'a sunduğu, Ulusal Çalışma İlişkileri Kurumu'nun erteleme süresi sonunda işçiler arasında oylama yapması maalesef Türk mevzuatında hiç yer almamıştır. Bunun gibi Başkan'ın ertelemeden önce bir yargı organından karar çıkartması Türk hukukunda mevcut değildir.

6356 sayılı yasaya göre grev ertelemelerinde tıpkı diğer toplu iş uyuşmazlıklarında olduğu gibi bir arabulucunun devreye girmesi ya da Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı'nın bizzat arabuluculuk yapması uygulamada etkili ve başarılı olamamaktadır. Yasal çerçevede erteleme nedenlerine yenilerinin eklenmesi yargı denetiminin giderek etkinsizleşmesi, sonunda zorunlu tahkim ile toplu sözleşmenin oluşması aksi halde sendikanın yetkisinin düşmesi karşısında işçi sendikalarının grev hakkını nasıl ve ne hallerde uygulayabilecekleri sorusunu hatıra getirmektedir.

Kaynaklar

Anayasa Mahkemesi Kararı, 22.10.2014 tarih, RG:11.11.2015

- Anayasa Mahkemesi Kararı, 02.07.2015 tarih, RG:12.08.2015.
- Anayasa Mahkemesi Kararı, 09.05.2018 tarih, RG:20.07.2015.
- Aydemir, M. (2001). *Grev Hakkı ve Lokavtın Sınırları*. İstanbul: Sellüloz-İş Yayınları.
- BIT (2014). Application des Normes Internationales du Travail, s:285-286.
- BIT (2016). Application des Normes, Rapport III, s:162.
- Goldman, A.L. (1996), *Labor and Employment Law in the United States*. Kluwer Law International ss:570, 746, 812-813.
- Kutal, M. (1969). Ertelenen Grevler. *İktisat ve Maliye Dergisi*, 16(6), 241-243.
- Kutal, M. (1980). Hükümetin Grev Erteleme Kararları Yoğunlaşırken. *İktisat ve Maliye Dergisi*, 27(5), 192-195.
- Kutal, M. (1977). Bakanlar Kurulu Tarafından Ertelenen Grevler (1964-1976). *İktisat ve Maliye Dergisi*, 23(12), 505-509.
- Millet Meclisi Vakfı (1983). *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, Komisyon Raporları ve Madde Gerekçeleri*. Ankara, 98-99.
- Oğuzman, K. (1973). *Türkiye’de Toplu İş Sözleşmesi; Grev, Lokavt, Tahkim ve Arabuluculuk Düzeni Nasıl Olmalıdır*, Ankara Hukuk Fakültesi, İstanbul, s:31.
- Sloame, A.A., Witney, F. (2007). *Labor Relations*, 108-111.

Wilkinson, R.E. (1991). Amerikan Çalışma İlişkileri Sistemi:
Hukuk ve Uygulama, *Sosyal Siyaset Konferansları* (Çev. T. Dereli).
Cilt:37,108-110.

Kadın Yöneticilerin Demokratik Liderlik Eğilimleri ve Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişki

The Relationship Between Democratic Leadership Trend of Female Executives and Employee Engagement

Öğr. Gör. Ayşe KÜTÜKCÜ¹

Öz

Yapılan bu çalışmada kadın yöneticilerin demokratik liderlik eğilimleri ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişki yönlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Konu ile ilgili sektörde yöneticilik yapan kadın yöneticilerle birlikte çalışan bireyler üzerinde bir uygulama yapılmıştır. Çalışmada araştırma yöntemi olarak nicel araştırma yöntemi ve veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma evreni olarak Düzce’de yöneticilik yapan kadın yöneticilerle birlikte çalışan bireyler belirlenmiştir. Örneklem olarak 146 çalışan belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre kadın yöneticilerde demokratik liderlik eğilimleri ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü anlamlı ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, demokratik liderlik, çalışan bağlılığı, normatif bağlılık, devam bağlılığı, kadın yöneticiler.

¹ İstanbul Gedik Üniversitesi, Gedik MYO, e-posta: ayse.kutukcu@gedik.edu.tr

Abstract

The aim of this study to determine the direction of the relationship between female managers' trend to democratic leadership and employee engagement. An application was made on individuals working with female executives about the subject. Quantitative research method was used in the study and data were obtained using the survey technique. Research universe was determined as individuals working with female executives in Düzce. The sample was determined as 146 employees. According to the results of the research; there is a significant and negative relationship between democratic leadership trend of female executives and continued commitment of employees. There is a significant and positive relationship between democratic leadership trend of female executives and normative commitment of employees.

Keywords: Leadership, democratic leadership, employee engagement, normative commitment, continued commitment, female managers.

1. Giriş

Sanayinin gelişmesiyle birlikte belirgin bir hâl alan işveren ve çalışan arasındaki ilişki yönetim ve organizasyon tarafından incelenmeye başlanmıştır. Günümüz koşullarında rekabet etme ve varlığını sürdürme süreci çok fazla değişkenin eş zamanlı olarak değerlendirilmesini gerektirmektedir. Örgütler liderlik tarzları, çalışana verilen değer ve örgütle bütünleşme bağlamında yeterli

çabayı ortaya koydukları ölçüde başarılı olabilmektedirler (Eren ve Titizoğlu, 2014). Yapılan bu araştırmada kadınlarda demokratik liderlik eğilimi ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişki incelenmek istenmiştir.

Son yıllarda kadın yöneticiler birçok araştırmaya konu olmuştur. Araştırmalarda başlıca; kariyer sorunları, kadınlara yönelik tutum, liderlik davranışları, kadın liderlik gibi konular üzerinde durulmuştur (Kütükcü, 2017). Kadın yöneticilerde demokratik liderlik eğilimi ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkinin incelenmesi bu araştırmanın konusunu oluştururken, kadın yöneticilerde demokratik liderlik eğilimi ile çalışan bağlılığı arasında oluşabilecek olumsuz sonuçlar doğrultusunda çalışanların bağlılıklarını artırmak için kadın yöneticilerin eğilimlerinin hangi tarzda olması gerektiği ile ilgili elde edilecek yeni fikirler çalışmanın önemini oluşturmaktadır.

Literatürde kadın yöneticilerin demokratik liderlik eğilimi ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişki incelenmemiş olup, yapılan bu araştırmayla birlikte literatürdeki bu eksiklik giderilmeye çalışılmış ve yapılan bu araştırmanın alanla ilgili yapılacak olan yeni çalışmalara katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Bu çalışma, “kadın yöneticilerde demokratik liderlik tarzı ve çalışan bağlılığı arasında ilişki var mıdır?” ve “eğer ilişki varsa bu ilişkinin yönü (pozitif-negatif) nedir?” sorularına yanıt aramak için gerçekleştirilmiştir. Kadın yöneticilerin demokratik liderlik eğilimleri bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Çalışan bağlılığı

bağımlı değişken olarak belirlenmiş olup alt boyutları olarak; devam bağlılığı ve normatif bağlılık ele alınmıştır. Bağımsız değişken ve bağımlı değişkenlerin alt boyutları arasında olabilecek ilişkiler kurgulanarak araştırma hipotezleri oluşturulmuştur.

Yürütülen araştırma temel aldığı bakış açısı itibariyle nicel bir çalışmadır. Veri toplama tekniğine göre ampirik çalışma olmakla birlikte araştırmada kullanılan verilerin özelliğine göre birincil veriler üzerinden bir değerlendirme yapılmaktadır ve bu veriler anlık veriler şeklindedir. Ayrıca yürütülen araştırmanın amacı dikkate alındığında faktöriyel bir desen kullanılmıştır. Deneme ve ölçme koşulları itibariyle ise grup içi bir çalışma yapılmıştır.

2. Teorik Literatür

2.1. Çalışan Bağlılığı

Çalışan bağlılığı (örgütsel bağlılık) geçmişten bugüne işletmeler açısından önem arz etmektedir. Çalışan bağlılığını ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky, 1966'da bağlılığı "bireyin örgüte olan bağının gücü" şeklinde tanımlamıştır. Bunun yanı sıra çalışan bağlılığı "çalışanın örgütle ilişkisini tanımlayan", "örgütte kalmayı sürdürme kararına yol açan", psikolojik bir durum şeklinde tanımlanmaktadır (Meyer, Allen ve Smith, 1993). Çalışan bağlılığı, çalışanların bireysel amaçları ile örgüt arasındaki uyumu temsil etmektedir. Böylece çalışanlar, örgütün genel amaçları için çaba sarf eder ve kendilerini örgütün bir parçası olarak tanımlarlar. Çalışan bağlılığı; örgütteki uygulamalar, iş ve örgütün özellikleri doğrultusunda örgüte karşı geliştirilmekte olan tutum ve bu gelişen

tutumlar sonucunda sergilenen olumlu davranışların bir göstergesidir şeklinde tanımlanmaktadır (Ergeneli ve Arı, 2005).

Çalışan bağlılığını etkileyen ve belirleyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Balay 2000; Akt. Çetin, 2004):

- 1- Yaş, cinsiyet ve tecrübe.
- 2- Örgütsel adalet ve iş tatmini.
- 3- Rol belirliliği, rol çatışması.
- 4- Yapılan işin önemi ve bireylerin almış oldukları destek.
- 5- Karar alma sürecine katılım.
- 6- İş güvenliği, tanınma, ötekileşme.
- 7- Medeni durum, çalışana sağlanan haklar.
- 8- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller ve rutinlik.
- 9- Terfi imkanları, ücret, diğer çalışanlar.
- 10- Liderlik davranışları, farklı iş alternatifleri, çalışanlara ilgi.

Çalışan bağlılığın göstergeleri şu şekilde sıralanmaktadır (İbicioğlu, 2000):

- Örgütün amaç ve değerlerini benimseme.
- Örgüt için fedakârlıkta bulunabilme.
- Örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma.
- Örgüt kimliği ile özdeşleşme.

- İçselleştirme.

Çalışan bağlılığı Meyer ve Allen'e göre 3 bağlılık bileşeni üzerinden incelenmiştir. Bunlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır (Meyer ve Allen, 1997). Bu araştırmada duygusal bağlılık ifadelerinin yapılan pilot çalışma sonucunda katılımcılar tarafından normatif bağlılık şeklinde algılanması sonucunda duygusal bağlılık ifadelerine yer verilmemiştir. Bu nedenle yürütülen bu araştırmada çalışan bağlılığın alt boyutları olarak; devam bağlılığı ve normatif bağlılık incelenmiştir.

2.1.1. *Devam Bağlılığı*

Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrıldığı zaman bu ayrılmanın kendisine nelere mâl olacağını bilincinde olmasını ifade eder. Devam bağlılığı olan çalışanlar, ihtiyaç duydukları ve çalışmak zorunda oldukları için örgütte kalmayı zorunlu bir şekilde sürdürmektedirler (Meyer ve Allen, 1997). Çalışanlar işe devamlılık çerçevesinde çalışarak, işlerine gerekli özeni ve özveriyi göstererek çalıştıkları örgüte bir yatırım oluşturmaktadırlar. Çalışarak kendisine ve deneyimine yatırımda bulunmuş olan birey bu işinden ayrıldığı vakit bir maliyete katlanmak zorundadır. Şöyle ki devamlılık sağlayarak işini yapan bir birey terfi alıp fayda sağlarken, bu işinden ayrılıp başka bir yerde çalışmaya başladığında aynı faydayı sağlayamayabilir. Dolayısıyla örgütten fayda sağlama amacı olan bireylerde devam bağlılığı oluşmaktadır (Aslan, 2008).

2.1.2. *Normatif Bağlılık*

Wiener (1982:421) normatif bağlılığı, “bireylerin örgütsel hedef ve çıkarlara uygun davranmada, yalnızca doğru ve ahlaklı olduklarına inandıkları davranışları göstermeleri” şeklinde tanımlamıştır. Normatif bağlılığı, ahlaki değerlerle ilişkilendirmek mümkündür. Bazı bilim insanları ise normatif bağlılığı, işveren sadakati şeklinde tanımlamaktadırlar (Aslan, 2008). Örneğin çalışan için faydalı olabilecek bir eğitimin çalışana verilmesi sonucunda çalışan örgüt için bir fayda sağlayabilmeyi çabalar, işine özen gösterme eğilimi gösterir ve kendini ahlaki olarak bunu yapmaya zorunlu hissedebilir. Bu durum başka bir ifadeyle emeğin hakkını vermek, alın teriyle para kazanmak şeklinde de açıklanabilir (Aslan, 2008).

2.2. Kadın Yöneticilerde Demokratik Liderlik Eğilimi

Son yıllarda liderlik ve örgüt kültürü pek çok disiplin tarafından ilgi odağı haline gelmiştir. Yapılan bu çalışmalar, bir yandan yaşanan toplumsal süreci irdeleyerek anlaşılır hale getirmeyi hedeflemiş, bir yandan da örgütlerin bilgi çağındaki konumunu araştırmıştır. Bu çalışmalar sonucunda ise liderlere örgütlerini günümüze uyumlu hale getirmeleri konusunda önemli görevler yüklenmiştir.

Liderlik, bir kişinin, bir başka kişi veya kişiler üzerinde sahip olduğu etkileme gücüdür (Ulukan, 2005). Bir başka ifadeyle liderlik, kişilerin ekonomik, politik vb. güç ve değerler kullanarak başlangıçta oluşturmuş oldukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirme sürecidir (Erarslan, 2006). Liderlik; bireylerin vizyonlarını daha geniş bir görüşe yükseltmesi, performanslarını yüksek bir standarda çıkartması, kişiliklerini

normal kısıtlarının ötesinde büyütmesi, bir anlamda kişisel gelişimlerini ve takipçilerinin gelişimlerini devamlı olarak sürdürmesi demektir (Cohen, 2010).

İş hayatı içerisinde kadınlar özellikle elli yıl öncesine kadar erkeklere nispetle ikincil nitelikte ve genelde düşük ücretle istihdam edilen insanların çalıştığı yarı zamanlı işlerde istihdam edilmekteydi. Bu dönemde kadınların çoğunluğu esas rollerinin eşleri ile ilgilenmek ve çocuklarına bakmak olduğunu düşünmekteydiler. İlerleyen süreç içerisinde ücret karşılığı çalışmanın kadınların hayatlarını büyük ölçüde değiştirdiği görülmektedir. Kadın açısından ücretli bir işte çalışmak erkeklerle teorik anlamda eşitlik, ekonomik yönden bağımsızlık, bu bağımsızlık sonucu kendine güven ve yaşantısına daha geniş bir bakış açısı sağlamıştır. Çalışılan iş statü bakımından düşük olsa bile, bir eş ve anne olma kimliği yanında, çalışan kadın kimliği, kadınlar için önemli bir pozisyon şeklinde algılanmaya başlanmıştır (Türkkahraman ve Şahin, 2010). Son yirmi yıl içerisinde iş dünyasına bakıldığında yaşanan en büyük değişimlerden biri kadınların çok yoğun bir şekilde iş yaşamına girmesi olarak görülmektedir (Şencan, İbicioğlu ve Karabekir, 2015).

Demokratik liderlik tarzı, hem çalışana hem de işe önem vermektedir. Bu tarz liderler, kararları grupla aldığı gibi kararlara çalışanların katılımını da desteklemekte ve özendirilmektedirler (Schermerhon, 1997). Bunun yanı sıra demokratik lider, amaca götüren süreci bilmekte, teknik yardımda alternatifler sunmakta,

ancak gruba yönelik olumlu ve olumsuz eleştirilerde de objektif olmaktadır. Burada can alıcı nokta çalışanların karar alma sürecinde etkin bir rol oynamalarıdır.

Demokratik liderler, çalışanları etkilemek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmaktadırlar. Bu liderler, çalışanları hedefe ulaşma noktasında cesaretlendirmektedirler. Bu tarz liderliğin en belirgin özelliği, lider amaç, plan ve politikalarını belirleme aşamasında çalışanlarının fikir ve düşüncelerinden yararlanmasıdır (Tengilimoğlu, 2005). Sahip oldukları otoritelerini çalışanları ile paylaşma eğilimi göstermektedirler. Böylece, daha etkin ve etkili karar alınabilen bir ortam sağlanmaktadır. Çalışanlar, kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak gördükleri için motivasyonlarını en üst seviyeye çıkarmaktadırlar. Bunun yanı sıra bu liderlik tarzının dezavantajı olarak, ortak karar alma sürecinde karar mekanizmasının yavaş işlemesinden kaynaklanan kayıplar olabilmektedir (Güner, 2002).

Demokratik liderler, çalışanlarıyla sürekli iletişim kurabilen, etkin işgücü desteği sağlayan, çalışanlarına gerekli motivasyonu sağlayan, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkaran ve kişisel gelişimlerini destekleyen, etkin takımlar ve adil ödüllendirme sistemi oluşturabilen liderlerdir (İzgören, 2005).

Rensis Likert, demokratik (katılımcı) yönetimi Sistem 4 modeline göre açıklamıştır (Akt. Aktan, 1999). Bu model üzerinden demokratik liderlik özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Lider ve çalışanlar arasında yatay bir ilişki vardır.

- Örgütte tam bir bilgi paylaşımı hakimdir.
- Lider takım halinde çalışmaya önem verir.
- Vizyon ve amaçlar tüm çalışanların katılımı ile gerçekleştirilir.
- Katılımcı bir yönetim anlayışı hâkimdir.

Demokratik liderlik Y kuramının varsayımları ile uyumludur. Yani bireyi birinci planda tutmakta ve bireylere adil ve eşit davranmaktadır.

2.3. Demokratik Liderlik Tarzı ve Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişki

Kadın yöneticilerde demokratik liderlik tarzı ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişki daha önceden yapılmış bir araştırma olmayıp, bu araştırmayla birlikte literatürdeki bu eksikliğin giderilmesi hedeflenmiştir.

Literatür taraması incelendiğinde değişkenlerimiz literatürde ayrı ayrı incelenmiş olmakla birlikte, birebir araştırma problemimiz hakkında bir araştırmaya rastlanmamıştır. Literatürde demokratik liderlik tarzı ve örgütsel bağlılık üzerine yapılmış olan çalışmalara rastlanılmaktadır.

Farklı liderlik tarzları ile ilgili 2008 yılında Karahan'ın yapmış olduğu "Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı çalışmada hastane çalışanlarının örgütsel bağlılığını etkileyen temel faktörlerden birisinin de yöneticilerin

sergiledikleri liderlik davranışları olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışmada hastanelerde, yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığı incelenmek istenmiştir. Bu amaçla; Afyonkarahisar Devlet Hastanesi'nde farklı unvanlara sahip toplam 321 sağlık çalışanı üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Anket sonuçları üzerinde yapılan korelasyon analizi sonucunda ise liderlik ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişkilere rastlanmış ve liderliğin, çalışanların örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkilediğine dair bulgular elde edilmiştir (Karahana, 2008).

Bir diğer çalışma 2013 yılında Bakır'ın hazırlamış olduğu doktora tezidir. “Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi” adlı bu çalışmada elde edilen sonuçlar şu şekildedir; özel ilköğretim okullarındaki paylaşılan liderlik düzeyi, paylaşılan liderliğin tüm alt boyutları açısından resmi ilköğretim okullarına kıyasla daha yüksektir. Aynı şekilde, özel ilköğretim okullarındaki örgütsel bağlılık düzeyi de resmi ilköğretim okullarına kıyasla daha yüksektir. Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin, bir bütün olarak paylaşılan liderliğin geneline yönelik algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasında pozitif yönde, yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Resmi ve özel ilköğretim okullarında görevli erkek öğretmenlerin paylaşılan liderlik algıları, aynı okullarda görev yapan kadın öğretmenlere kıyasla daha yüksektir. Nicel veriler özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin hem paylaşılan liderlik hem de

örgütsel bağlılık algılarının resmi ilköğretim okulu öğretmenlerine kıyasla daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Bakır, 2013).

Yürütülen araştırma ile kadın yöneticilerde demokratik liderlik tarzı ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişki incelenip literatüre yeni bilgilerin kazandırılması amaçlanmıştır. Elde edilen araştırma bulguları ile gelecekte yapılacak araştırmalara ışık tutulmak istenmektedir.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma kapsamında sınanacak olan hipotezlerin kabulü veya reddi için, örneklemelerden veriler toplamak ve bu verileri istatistiksel olarak değerlendirmek amacıyla nicel yöntem tercih edilmiştir.

3.2. Araştırma Birimi, Evren ve Örneklemi

Araştırma birimi olarak çalışanlar ele alınmıştır. Bu kapsamla araştırma evreni ise Düzce’de yöneticilik yapan kadın yöneticilerin altında çalışanlar olarak belirlenmiştir. Araştırma için gerekli olan araştırma süresi, maddi yük açısından bakıldığında tüm kadın yöneticilere ve çalışanlara ulaşmak kolay olmayacağından ötürü uygun/ kazara örnekleme yöntemiyle örneklem olarak çalışma alanları eğitim, sağlık ve özel sektör olan ve kadın yönetici altında çalışan 146 kişi çalışmaya katılmıştır.

Uygun/kazara örnekleme yöntemi, zaman, para ve işgücü açısından var olan sınırlılıklar nedeniyle örneklemin kolay ulaşılabilir ve

uygulama yapılabilir birimlerden seçilmesidir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz & Demirel, 2013).

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Tekniği Ve Süreci

Yürütülen araştırma temel aldığı bakış açısı itibariyle nicel bir çalışmadır. Veri toplama tekniğine göre ampirik çalışma olmakla birlikte araştırmada kullanılan verilerin özelliğine göre birincil veriler üzerinden bir değerlendirme yapılmaktadır ve bu veriler anlık veriler şeklindedir. Ayrıca yürütülen araştırmanın amacı dikkate alındığında faktöriyel bir desen kullanılmıştır. Deneme ve ölçme koşulları itibariyle ise grup içi bir çalışma yapılmıştır. Araştırmadaki bu özellikler ve zaman kısıtı dolayısıyla veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır.

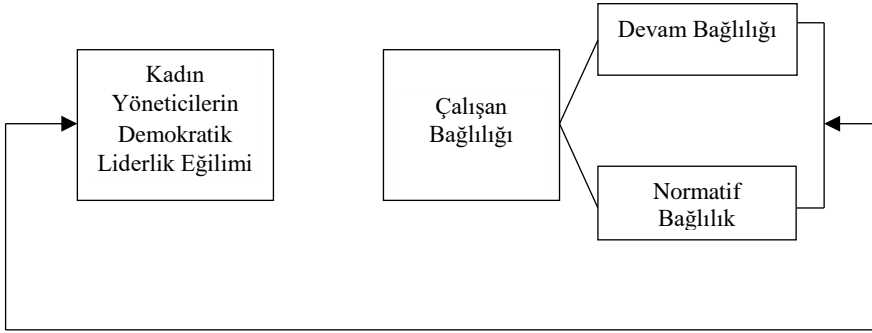
Araştırma anketinin hazırlanması için önceden yapılmış çalışmalar incelenmiş ve kadın yöneticilerle uyumlu hale getirilerek anket formu oluşturulmuştur.

Çalışanlar ile ilgili demografik özellikleri belirlemek için kategorik ölçekler kullanılırken, çalışan bağlılığı ve demokratik liderlik değişkenleri ile özellikleri belirlemek için 5 aşamalı Likert Aralık Ölçeği kullanılmıştır.

Anket uygulanmadan önce, Düzce Üniversitesi'nden etik kurul onayı alınmış ve anket bu izin neticesinde sektörlere uygulanmıştır. Hazırlanan anket katılımcılara yüz yüze uygulanmıştır. Veri toplama süreci yaklaşık olarak 2 ay sürmüştür. Süreç sonucunda, toplam 146 anket formu elde edilmiştir.

3.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Literatür araştırması dikkate alınarak oluşturulan araştırma modeli; kadın yöneticilerin demokratik liderlik eğilimi ve çalışan bağlılığı olmak üzere iki temel değişken ve iki alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırma modeli ile ilgili ayrıntılar Şekil 1’de verilmiştir.



Şekil 1. Araştırma modeli

Hipotezler

Şekil 1’deki model dikkate alınarak araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur. İlk olarak kadın liderlerde demokratik liderlik eğilimi ile çalışan bağlılığı alt boyutu olan devam bağlılığı arasındaki ilişki kurgulanmıştır. Kadın liderlerin demokratik liderlik tarzı sergilemeleri bazı çalışanlar için devam bağlılığı oluştururken, bazı çalışanlar için ise devam bağlılığı oluşturamayabilir. Kadın liderler, çalışanlarına demokratik liderlik tarzı sergilediğinde çalışanlar bu durumu suistimal edebilir ve işten kaçınma eğilimine giderek devamsızlık yapabilirler. Bu bilgiler ışığında;

H1: “Çalışanların devam bağlılığı ve demokratik liderlik tarzı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

Kadın liderlerde demokratik liderlik eğilimi ile çalışan bağlılığının bir diğer alt boyutu olan normatif bağlılık arasındaki ilişki kurgulanmıştır. Demokratik tarzda bir tavır sergileyen lider beraberinde ahlaki değerleri ve işveren sadakatini getirmektedir. Adil davranan bir lider karşısında normatif bağlılık oluşumu daha kolay olabilmektedir.

H2: “Normatif bağlılık ve demokratik liderlik tarzı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır” şeklinde oluşturulmuştur.

3.5. Araştırmada Yapılan Analizler

Araştırma sonucunda elde edilen veriler istatistik paket programı SPSS 18.0’da analiz edilmiştir. İlk olarak açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Kadın yöneticilerde demokratik liderlik eğilimi ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişki düzeylerini ve yönlerini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak kadın yöneticilerdeki demokratik liderlik eğilimlerinin çalışan bağlılığına olan etkisini incelemek için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

4.Bulgular

Elde edilen veri setinin analizi için SPSS 18.0 istatistik paket programı kullanılmıştır. Bulgular kısmında öncelikle araştırmaya katılan kadın yönetici altında çalışanların demografik özelliklerinin incelendiği betimsel istatistiklerin değerlendirilmesine yer verilecektir. Daha sonra araştırma sorunsalını oluşturan değişkenlerle ilgili açımlayıcı faktör analizi, ilişki ölçümü için

yapılan korelasyon analizi ve etkinin ölçümü için basit doğrusal regresyon ile ilgili sonuçlar incelenecektir.

Uç değerler ve kayıp değerler kontrol edilmiş ve kayıp veriler diğer katılımcıların ağırlıklı verdiği cevaplar dikkate alınarak tamamlanmıştır.

4.1 Demografik Sorularla İlgili Bulgular

Tablo 1.

Demografik Veriler ile İlgili Bulgular

	Veriler	Sıklık	Yüzde		Veriler	Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Bayan	82	56,2	Medeni Durum	Evli	80	54,8
	Bay	64	43,8		Bekar	66	45,2
	Toplam	146	100,0		Toplam	146	100,0
Eğitim Durumu	İlkokul	6	4,1	Yaş	20-25	26	17,8
	Lise	30	20,5		26-35	83	56,8
	Ön Lisans	30	20,5		36-40	21	14,4
	Lisans	53	36,3		40 üstü	16	11,0
	Lisans Üstü	27	18,5		Toplam	146	100,0
	Toplam	146	100,0		1 yıldan az	26	17,8
	Eğitim	56	38,4		1-5 yıl	44	30,1
Sektör	Sağlık	52	35,6	Tecrübe	5-10 yıl	41	28,1
	Özel	38	26,0		10 yıldan fazla	35	24,0
	Toplam	146	100,0		Toplam	146	100,0

Tablo 1 incelendiğinde katılımcıların çoğu kadınlardan oluşmaktadır. Medeni duruma bakıldığında çoğunluğun evli olduğu

görülmektedir. Araştırmaya dâhil olanların eğitim durumu incelendiğinde çoğunluğu lisans mezunundan oluşmakta ve bunu sırasıyla lise ve ön lisans mezunları takip etmektedir. Araştırmaya katılanların büyük bir kısmının 26-35 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları sektörler incelendiğinde en fazla eğitim sektöründen çalışanlar yer almakta ve bunun hemen ardından sağlık sektörü gelmektedir. Tecrübe olarak ise çoğunluk 1-5 yıl arası tecrübeye sahip olduğu görülmekte ve ardından sırasıyla 5-10 yıllık tecrübeye sahip çalışanlar ve 10 yıldan fazla tecrübeye sahip çalışanlar yer almaktadır.

4.2. Açımlayıcı (Keşifsel) Faktör Analizi ile ilgili Bulgular

Tablo 2.

Kadın Yöneticilerin Liderlik Tarzları Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Faktör Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Özdeğer
	KYLT7	,791	,890		
Demokratik	KYLT8	,740	,860	72,703	2,181
Liderlik	KYLT6	,649	,806		
	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,690.				
	Approx. Chi-Square: 152,644.				
Değerlendirme	Bartlett's Test of Sphericity: ,000.				
Kriteri	Extraction Method: Principal Component Analysis.				
	Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
	Açıklanan Toplam Varyans: 72,703.				

Kalaycı (2010) sağlıklı bir faktör analizi yapılabilme koşulu için KMO (Kaiser Mayer Olkin) değerinin 0.5'ten yüksek olması gerektiğini belirtmiştir. KMO oranı ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denilebilir. Bu doğrultuda Tablo 2 incelendiğinde, kadın yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin KMO değerinin ve Bartlett testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,690, Bartlett Testi sonucu

$p < 0,001$). Diğer taraftan faktör analizi için temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmış, düşük eşdeğerlik (communalities) gösteren ifadeye (0,50'nin altında olan) rastlanmamıştır. Bu faktörün ölçeğe ilişkin açıklamış olduğu toplam varyans %72,703'tür. Büyüköztürk (2010) çok faktöre sahip olan ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olmasının yeterli görülebileceğini belirtmektedir. Dolayısıyla ortaya çıkan tek faktör, varyansın çoğunu açıklamaktadır. İncelenen 5 boyut içerisinde kadın yöneticilerin liderlik tarzlarını en iyi düzeyde temsil eden boyut demokratik liderliktir. Demokratik liderlik ile ilgili ifadeler literatürden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 3.

Çalışan Bağlılığıyla İlgili Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Değişkenler	Faktör Ortak Varyansı	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans	Özdeğer
Devam Bağlılığı	ÇB3	,716	,846	38,788	2,715
	ÇB4	,746	,839		
	ÇB1	,619	,718		
	ÇB2	,575	,634		
Normatif Bağlılık	ÇB5	,757	,869	27,910	1,954
	ÇB6	,706	,819		
	ÇB7	,550	,741		
Değerlendirme Kriteri	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: ,724.				
	Approx. Chi-Square: 338,955. Bartlett's Test of Sphericity: ,000.				
	Extraction Method: Principal Component Analysis.				
	Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
Açıklanan Toplam Varyans: 66,698.					

Kalaycı (2010) sağlıklı bir faktör analizi yapılabilme koşulu için KMO (Kaiser Mayer Olkin) değerinin 0.5'ten yüksek olması gerektiğini belirtmiştir. KMO oranı ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar iyidir denilebilir. Bu doğrultuda tablo 3 incelendiğinde, çalışan bağlılığını belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin KMO değerinin ve Bartlett testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO

değeri 0,724. Bartlett Testi sonucu $p < 0,001$). Diğer taraftan faktör analizi için temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmış, düşük eşdeğerlik (communalities) gösteren ifadeler (0,50'nin altında olanlar) ölçekten çıkarılmıştır. Bu doğrultuda analize alınan 8 maddeden; düşük eşdeğerlilik gösteren, birden fazla faktörde yüksek faktör yükü veren (çakışan), 1 ifade (ÇB8: İşime devam etmemde liderim önemli bir etkiye sahip değildir.) yapıdan çıkarıldıktan sonra geriye kalan 7 madde 2 faktör altında toplanmıştır. Bu faktörlerin ölçeğe ilişkin açıkladıkları toplam varyans %66,698'dir. Büyüköztürk (2010) çok faktöre sahip olan ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olmasının yeterli görülebileceğini belirtmektedir. Buna göre analiz sonucunda elde edilen iki faktör ve bu iki faktörün toplam varyansı açıklama oranı yeterli olarak görülmüştür. Diğer taraftan analiz sonuçlarında her bir faktörde yer alan maddelerin faktör yükü değer aralıklarının oldukça yakın olduğu görülmektedir. Bu aralıklar faktörlerin içsel tutarlılığının oldukça iyi olduğunu göstermektedir. Bu bulgular ışığında çalışan bağlılığı itibariyle, 2 farklı boyutta algıladıkları söylenebilir. Bu boyutlar içerisinde en yüksek düzeyde devam bağlılığı ve daha sonra normatif bağlılık yer almaktadır. Bu boyutlarla ilgili ifadeler Çolakoğlu, Ayyıldız ve Cengiz'in (2009) yapmış oldukları ortak çalışmadan alınmıştır.

4.3. Betimleyici İstatistikler

Faktör analizi sonrasında elde edilen değişkenlerle ilgili betimleyici istatistikler değerlendirilmiştir. Her bir değişkenle ilgili ortalama,

standart sapma, soru sayıları, güvenilirlik katsayıları ve kullanılan ölçek düzeyleri ile ilgili sonuçlar Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4.

Değişkenlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Yapılar	Ortalamalar	Standart Sapmalar	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayıları	Ölçek Düzeyi
Devam Bağlılığı	2,8271	1,13433	4	,756	5
Normatif Bağlılık	3,0388	1,07747	3	,777	5
Demokratik Liderlik	3,2808	1,02810	3	,811	5

Tablo 4 incelendiğinde en baskın çalışan bağlılığının normatif bağlılık (Ort:3,0388) olduğu görülmektedir. Bağımsız değişken olan demokratik liderliğin ortalaması ise 3,2808'dir. Değişkenlere ait güvenilirlik katsayıları, literatürde geçerli sayılan eşik değerine (α : 0.60 veya üzeri) göre incelenmiştir (Nunnally, 1978). Değişkenlerin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde literatürde güvenilir olarak kabul edilen sınırın üzerinde olduğu görülmektedir.

4.4. Korelasyon Analizi

Tablo 5.

Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	İstatistikler	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Demokratik Liderlik
Devam Bağlılığı	Pearson K.	1	-,155	-,196*
Normatif Bağlılık	Pearson K.		1	,375**
Demokratik Liderlik	Pearson K.			1

** : Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı (2-tailed)

* : Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı (2-tailed)

Tablo 5 incelendiğinde devam bağlılığı boyutu ile demokratik liderlik arasında düşük düzeyde negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Normatif bağlılık ile demokratik liderlik arasında ise orta düzeyde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Kadın yöneticiler çalışanlarına demokratik liderlik tarzı sergiledikleri zaman çalışanlar bunu istismar ederek, devam bağlılığını dikkate almazlar. Bu bulgular ışığında; *H1: “Çalışanların devam bağlılığı ve demokratik liderlik tarzı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır”* hipotezi kabul edilmektedir.

Bunun yanı sıra kadın yöneticiler çalışanlarına demokratik liderlik tarzı sergiledikleri zaman çalışanlarda normatif bağlılık oluştuğu

görülmektedir. Bu bulgular ışığında; *H1: “Normatif bağlılık ve demokratik liderlik tarzı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır”* hipotezi kabul edilmektedir.

4.5. Basit Doğrusal Regresyon Analizi ile İlgili Bulgular

Basit doğrusal regresyon analizi kapsamında ilk olarak demokratik liderlik tarzının, çalışan bağlılığı boyutlarından devam bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiştir. İlgili sonuçlar Tablo 6’da sunulmaktadır.

Tablo 6.

Demokratik Liderlik – Devam Bağlılığı Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Std. Hata _B	B	T	p	İkili r	Kısmi r
(Sabit)	3,535	,310		11,407	,000		
Demokratik Liderlik	-,216	,090	-,196	-2,393	,018	-,196	-,196

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

R: ,196, R²: ,038, F: 5,729, p: ,018, Durbin-Watson: 1,556

Tablo 6 incelendiğinde demokratik liderlik değişkeni ile devam bağlılığı değişkeni arasında düşük düzeyde negatif yönlü bir ikili korelasyon (-,196) olduğu görülmektedir. Durbin Watson katsayısı (1,556) incelendiğinde bağımsız değişken ile hata terimi arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Model bütün olarak

değerlendirildiğinde; demokratik liderlik değişkeninin, devam bağlılığı değişkeni ile düşük düzeyde ve anlamlı bir ilişki verdiği (R: ,196, R2: ,038, p: ,018) ve devam bağlılığı değişkenindeki toplam varyansın %3,8'sini açıkladığı görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, demokratik liderlik değişkeninin devam bağlılığı değişkeni üzerindeki önemi (-,196) düşük seviyededir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, demokratik liderlik değişkeninin devam bağlılığı üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Analiz kapsamında ikinci olarak demokratik liderlik tarzının, çalışan bağlılığı boyutlarından normatif bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Değişkenler arasındaki nedensel ilişki ile ilgili sonuçlar Tablo 7'de sunulmaktadır.

Tablo 7.

Demokratik Liderlik – Normatif Bağlılık Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Std. Hata _B	B	t	p	İkili r	Kısmi r
(Sabit)	1,748	,278		6,283	,000		
Demokratik Liderlik	,393	,081	,375	4,860	,000	,375	,375

Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

R: ,375, R²: ,141, F: 23,622, p: ,000, Durbin-Watson: 1,881

Tablo 7 incelendiğinde demokratik liderlik değişkeni ile normatif bağlılık değişkeni arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ikili korelasyon ($,375$) olduğu görülmektedir. Durbin–Watson katsayısı ($1,881$) incelendiğinde bağımsız değişken ile hata terimi arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Model bütün olarak değerlendirildiğinde; demokratik liderlik değişkeninin, normatif bağlılık değişkeni ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki verdiği ($R: ,375$, $R^2: ,141$, $p: ,000$) ve normatif bağlılık değişkenindeki toplam varyansın $\%14,1$ 'ini açıkladığı görülmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) göre, demokratik liderlik değişkeninin normatif bağlılık değişkeni üzerindeki önemi ($,375$) orta seviyededir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, demokratik liderlik değişkeninin normatif bağlılık değişkeni üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Sonuç

Sonuç olarak kadın yöneticilerin çalıştıkları kurumlarda demokratik liderlik tarzı sergiledikleri görülmektedir. Demokratik liderlik tarzı sergileyen kadın yöneticilerin altında çalışan bireylerin iki farklı bağlılık türünü benimsedikleri görülmüştür. Bu bağlılık türleri devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Faktör analizi sonucunda çalışan bağlılığını en iyi düzeyde temsil eden bağlılık türünün devam bağlılığı olduğu görülmektedir.

Kadın yöneticilerin sergiledikleri demokratik liderlik tarzı ile çalışan bağlılığı türlerinden devam bağlılığı arasında negatif yönlü

ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat demokratik liderlik tarzı ile çalışan bağlılığı türlerinden normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bilgiler ışığında, çalışmanın hipotezleri kabul edilmektedir.

Devam bağlılığı ve demokratik liderlik tarzı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olacağını varsaymak da mümkündür. Adil bir ortamda, çalışanların katılımlarını destekleyen adil bir liderle çalışmak, çalışanlar açısından bir avantaj olarak görülebilir ve işe karşı devam bağlılığı oluşturularak çalışanların işten kaçınma eğilimi azalabilir. Nedensel ilişkilere yönelik sonuçlar incelendiğindeyse çalışan bağlılığı türlerinden devam bağlılığının, kadın yöneticilerin demokratik liderlik tarzı sergiledikleri durumlarda çalışanlarda olumsuz olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bu olumsuzluğu ise demokratik liderlik tarzı sergileyen kadın yöneticilerin çalışanlara karşı gösterdikleri bu yaklaşım neticesinde, çalışanların bu durumu suistimal ederek işten kaçınma eğilimi gösterebilecekleri şeklinde açıklayabiliriz. Anlayışlı ve adaletli davranan kadın yöneticilerin bu davranışları, çalışanları tarafından kötüye kullanılabilmekte ve böylece devam bağlılığını olumsuz etkilemektedir. Böylece demokratik eğilim içerisinde olan kadın yöneticilerin aksine sert tavırları olan kadın yöneticiler karşısında çalışanların bu şekilde rahat davranamayacakları varsayımına ulaşabiliriz.

Çalışan bağlılığı türlerinden normatif bağlılığın ise kadın yöneticilerin demokratik liderlik tarzı sergiledikleri durumlarda

çalışanlarda olumlu olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Yani demokratik liderlik sergileyen kadın yöneticilerin çalışanlara karşı gösterdikleri bu yaklaşım neticesinde, çalışanların örgütün amaçlarına inanarak ahlaklı davranış gösterdikleri ve lidere olan saygılarından dolayı işe ve işverene karşı bağlılık oluşturdıkları görülmektedir. Elde edilen bu araştırma sonucu Doğanay'ın (2014) yapmış olduğu çalışma sonucu ile desteklenmektedir, Doğanay'ın çalışmasında, insan odaklı (demokratik) liderlik tarzlarının, normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Xenikou ve Simosi (2010), Yunanistan'da faaliyet göstermekte olan büyük ölçekli hizmet firmalarında çalışmakta olan 300 birey üzerinde yapmış oldukları araştırma neticesinde, çalışan bireylerin örgüte olan bağlılıklarının liderlerin genel olarak insan eğilimli ve yenilikçi davranışları ile artmakta olduğunu, bunun yanı sıra iş odaklı ve otokratik davranışlarla da azalmakta olduğunu tespit etmişlerdir.

Elde edilen bu neticeler sonucunda kadınlarda demokratik liderlik eğilimi ile çalışan bağlılığı arasında hem pozitif hem de negatif ilişkilerin olduğunu söylemek mümkündür. Negatif ilişkinin olduğu devam bağlılığını çalışanlar üzerinde oluşturmak için kadın yöneticilerin otokratik liderlik tarzı eğilimi sergilemeleri gerektiği söylenebilmektedir. Kadınlarda otokratik liderlik eğilimi ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişki ile ilgili farklı bir araştırma problemi oluşturularak, yeni bir araştırma konusu oluşturulabilir.

Kaynaklar

Aktan, C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Tügiad Yayınları.

Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2(15), 163-178.

Bakır, A. A. (2013). *Öğretmenlerin Paylaşılan Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Alguları Arasındaki İlişkinin Analizi* (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Malatya.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

Cohen, William (2010). *Drucker ve Liderlik* (Çev: Ü. Şensoy). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.

Çetin, M.Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., Cengiz, S. (2009). Çalışan Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama

Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 77-89, Ankara.

Doğanay, A. (2014). *Liderlik Tarzlarının, Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesi'nde Bir Uygulama* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *International Journal of Human Sciences*, 1(1), 2-32.

Eren, M., Titizoğlu, Ö. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi (The Journal of Socialand Economic Research)*, 27, 275-303.

Ergeneli, A., Arı Sağlam, G. (2005). Krizde İşten Çıkarmaların Banka Yöneticileri Üzerine Etkileri: Örgütsel Bağlılık, Güvence Güçlendirme Algıları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(1), 122-148, Ankara.

Güner, Ş. (2002). *Dönüşümsel Liderliğin Güç Kaynakları ve Silahlı Kuvvetler Organizasyonunun Dönüşümsel Liderliğe Uygunluk Açısından Değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1), 13-22.
- İzgören, A.Ş., (2005). *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 145-162.
- Kütükcü, A. (2017). Türkiye’de Kadın Liderlik Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi. *Kadın Araştırmaları Dergisi*, 15, 26-47.
- Meyer J and Allen N (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Meyer J P, Allen N J and Smith C (1993), Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Schermerhorn, J. R., Harris Bond, M. (1997). Cross-cultural Leadership Dynamics in Collectivism and High Power Distance

Settings. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(4), 187-193.

Simosi, M., Xenikou, A. (2010). The Role of Organizational Culture in the Relationship Between Leadership and Organizational Commitment: An Empirical Study in a Greek Organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1598-1616.

Şencan, A. G. M. N. M., İbicioğlu, H., Karabekir, M. (2015). Kadın Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi: Türkiye'deki Kadın Rektörler Üzerine Bir İçerik Analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 241-259.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14),1-16.

Türkkahraman, M., Şahin, K. (2010). Kadın ve Kariyer. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 75-88.

Ulukan, M. (2005). Futbolcuların Performans Ve Kulübe Bağlılıklarında Antrenörlerin Liderlik Özelliklerinin Rolü. *Journal of Physical Education And Sport Sciences*, 7(4), 37-44.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

William A. Cohen (2010). *Drucker ve Liderlik Modern Yöneticiliğin Ustasından Yeni Dersler* (Çev. Ü. Şensoy). İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım.

İsrail-Suudi Arabistan Yakınlaşması Gerçeğe Dönüşebilir Mi? Yapısalcı Realist Bir Analiz

Can Israel-Saudi Arabia Rapprochement Turn into Reality? A Structural Realist Analysis

Ozan ÖRMECİ¹

Öz

Arap Baharı süreci ve sonrasında önemli dönüşümlerin yaşandığı Orta Doğu coğrafyasında son birkaç yılda yavaş yavaş ilerleyen ve uluslararası siyasette bugüne kadar pek fazla dikkat çekmeyen önemli bir konu, İsrail ile Suudi Arabistan arasında başlayan yakınlaşma sürecidir. Bu makalede, temel gerekçeleri İran karşıtlığı, ABD müttefikliği ve bölgesel güvenlik riskleri olarak sıralanabilecek olan bu ilişkilerin yakın bir gelecekte Suudi Arabistan'ın İsrail'i tanıyarak diplomatik ilişkilerini resmileştirmesi ve iki ülkenin bir müttefiklik ilişkisi içerisine girmesi şeklinde bir seyir izleyip izleyemeyeceği tartışılacaktır. Bu doğrultuda, ilk olarak, Suudi Arabistan rejiminin siyasal sistemi ve ekonomik

¹ Doçent Doktor, İstanbul Gedik Üniversitesi Uluslararası İlişkiler (İngilizce) bölümü, e-posta: ozan.ormeci@gedik.edu.tr
Web Sitesi: <http://www.ozanormeci.com.tr/>

yapısı açıklanacaktır. İkinci olarak, Suudi Arabistan'ın yakın gelecekte Kral'ı olması beklenen Veliiaht Prens Muhammed bin Selman'ın son dönemde yaptığı reform çabaları detaylı olarak anlatılacaktır. Üçüncü bölümde, İsrail-Suudi Arabistan yakınlaşmasına dair son dönemde gözlemlenen bazı kanıtlar ileri sürülecektir. Dördüncü ve son bölümde ise, Muhammed bin Selman'ın reformist imajı ve uluslararası desteğine büyük zarar veren Cemal Kaşıkçı cinayetinin bu sürece etkileri değerlendirilecektir. Yapısalcı Realizm perspektifi kullanılarak yapılacak araştırmanın “Sonuç” bölümünde, bu doğrultuda elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

Anahtar Kelimeler: İsrail-Suudi Arabistan ilişkileri, Suudi Arabistan, Orta Doğu politikası, Muhammed bin Selman, Cemal Kaşıkçı, Yapısalcı Realizm.

Abstract

Middle East has been transforming since the Arab Spring and political developments in its aftermath. A not so widely spoken and interesting change in the Middle East in the last few years is the slowly developing rapprochement between Israel and Saudi Arabia. The main motives of this rapprochement could be listed as strong opposition to Iranian influence in the Middle East, alliance with the United States and regional security risks. This article aims to discuss whether Israeli-Saudi Arabia rapprochement could eventually turn into an alliance with the formal diplomatic recognition of Israel by the Saudi State. In order to make this, first

of all, the nature of Saudi political regime and its economic characteristics will be analyzed. Secondly, the recent reform efforts made by Saudi Crown Prince Mohammad bin Selman will be explained in detail. Thirdly, some evidences about Israeli-Saudi Arabia rapprochement will be revealed. In the fourth and the last part, the negative effects of the recent Jamal Khashoggi murder will be discussed in relation to the future of Israeli-Saudi rapprochement. The article will adopt a Structural Realist perspective; accordingly, in the “Conclusion” part, findings of the research will be assessed.

Keywords: Israel-Saudi Arabia relations, Saudi Arabia, Middle East Politics, Mohammad bin Salman, Jamal Khashoggi, Structural Realism.

Giriş

Arap Baharı süreci ve sonrasında önemli dönüşümlerin yaşandığı Orta Doğu coğrafyasında son birkaç yılda yavaş yavaş ilerleyen ve uluslararası siyasette bugüne kadar pek fazla dikkat çekmeyen önemli bir konu, İsrail ile Suudi Arabistan arasında başlayan yakınlaşma sürecidir. Bu makalede, temel gerekçeleri İran karşıtlığı, ABD müttefikliği ve bölgesel güvenlik riskleri olarak sıralanabilecek olan bu ilişkilerin yakın bir gelecekte Suudi Arabistan’ın İsrail’i tanıyarak diplomatik ilişkilerini resmileştirmesi ve iki ülkenin bir müttefiklik ilişkisi içerisine girmesi şeklinde bir seyir izleyip izleyemeyeceği tartışılacaktır. Bu doğrultuda, ilk

olarak, Suudi Arabistan rejiminin siyasal sistemi ve ekonomik yapısı açıklanacaktır. İkinci olarak, Suudi Arabistan'ın yakında gelecekte Kral'ı olması beklenen Veliht Prens Muhammed bin Selman'ın son dönemde yaptığı reform çabaları detaylı olarak anlatılacaktır. Üçüncü bölümde, İsrail-Suudi Arabistan yakınlaşmasına dair son dönemde gözlemlenen bazı kanıtlar ileri sürülecektir. Dördüncü ve son bölümde ise, Muhammed bin Selman'ın reformist imajı ve uluslararası desteğine büyük zarar veren Cemal Kaşıkçı cinayetinin bu sürece etkileri değerlendirilecektir. Yapısalcı Realizm perspektifi kullanılarak yapılacak araştırmanın “Sonuç” bölümünde, bu doğrultuda elde edilen bulgular değerlendirilecektir.

Makale, bilimsel yöntem olarak birincil (resmi belgeler ve gazete haberleri vs.) ve ikincil (çeşitli düşünce kuruluşlarında yayınlanan analizler ve önemli internet sitelerinde yer alan haberler vs.) kaynakların kullanımına dayalı olacaktır. Makale, bugüne kadar son derece az kapsamlı bilimsel çalışmanın yapıldığı bu konu hakkında yapılan bir başlangıç çalışması (*preliminary study*) olarak kabul edilmeli ve ilerleyen yıllarda daha kapsamlı veri ve bilgilerle geliştirilmelidir.

I. Suudi Arabistan Devleti'nin Özellikleri

A. Siyasal Sistem

1932 yılında kurulan Suudi Arabistan'ın siyasal sistemi, Siyaset Bilimi literatüründe yer alan “monarşi” veya “mutlak monarşi” (*absolute monarchy*) kategorisinde değerlendirilmektedir. Suud

veya El Suud hanedanınca yönetilen Suudi Arabistan Devleti, Kral'ın Hükümet Başkanı olduğu ve kendi seçtiği Bakanlar Kurulu üyeleriyle birlikte ülkeyi istediği şekilde yönetebildiği mutlakiyetçi bir sisteme dayalıdır. Bu sistemde, 150 üyesi olan “Şura Meclisi” (*Majlis Ash-Shura* veya *Shura Council*) adı verilen bir parlamento bulunmakta (madde 8)² ve Bakanlar Kurulu ve Kral'ın onay vermesi halinde yasa da yapabilmektedir (*Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı*). Ancak Şura üyeleri seçim yoluyla belirlenmemekte ve bizzat Kral tarafından atanmaktadırlar. Dahası, ülkede hiçbir siyasi parti yoktur ve Şura da daha çok Kral'a hizmet veren bir Danışma Meclisi hüviyetindedir. Suudi Arabistan'da Belediye Meclisleri için seçimler yapılmaktadır. Belediye Başkanları ise yine Kral tarafından atanmaktadır (*Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı*). Suudi Arabistan, ayrıca toplam 13 idari bölge (Cevf, Kuzey Sınırları, Tebuk, Hail, Medine, El Kasım, Mekke, Riyad, Doğu Bölgesi, El Baha, Asir, Cizan, Necran) ve 118 ile ayrılmıştır.

1992 tarihli anayasası³ ile yönetilen Suudi Arabistan'da, bu anayasa, 2005 yılında önemli değişikliklere uğramıştır. Anayasaya göre; Suudi Arabistan İslami bir Arap devletidir ve ülkedeki resmi din İslam'dır (madde 1). Hatta İslam dininin kutsal kitabı olan Kuran-ı Kerim ve Sünni İslam inancı, aynı zamanda ülkedeki en üstün yasa kaynağı ve anayasa olarak kabul edilmektedir (madde 1

² Web sitesi için bakınız;

<https://www.shura.gov.sa/wps/wcm/connect/ShuraArabic/internet/Introduction/>.

³ Anayasa buradan okunabilir;

https://www.constituteproject.org/constitution/Saudi_Arabia_2005.pdf.

ve madde 7). Dolayısıyla, ülkede Şeriat hukuku uygulanmaktadır. Ancak ülkedeki en yüksek dini otorite olan “başmüftü”yü (*grand mufti*) Kral atamaktadır. Başmüftü, Vehhabilik hareketinin kurucusu Muhammed bin Abdülvehhâb’ın soyundan gelen Alü’ş-Şeyh ailesinden seçilmektedir. Bu görevde şimdilerde bulunan kişi ise Abdülaziz Alü’ş-Şeyh’dir. Ayrıca devletin resmi dili Arapça, başkenti ise Riyad şehridir (madde 1).

Suudi Arabistan’da 2015 yılında tahta çıkan 1935 doğumlu Kral Selman bin Abdülaziz, Suudi Arabistan’ın yedinci kralıdır. Daha önce görev yapan krallar ise şunlardır: Abdülaziz el-Suud (1932-1953), Suud bin Abdülaziz (1953-1964), Faysal bin Abdülaziz (1964-1975), Halid bin Abdülaziz (1975-1982), Fahd bin Abdülaziz (1982-2005) ve Abdullah bin Abdülaziz (2005-2015). Suudi Kralları, Kral Fahd’dan itibaren, “Majesteleri” yerine “İki Kutsal Cami’nin Hizmetkârı” unvanını (Suudi Arabistan toprakları içerisinde yer alan Mekke’deki Mescid-i Haram ve Medine’de bulunan Mescid-i Nebevi sayesinde) taşımaktadırlar. Suudi siyasal sisteminde, Kral, aynı zamanda Başbakan (madde 56) ve Başkomutan’dır (madde 60). Kral, bu sistemde, kendisine devlet işlerinde yardımcı olması, ölümünden sonra tahta geçmesi veya tahttan feragat etmesi durumunda yerine geçmesi için bir varis (Veliht Prens) atamaktadır (madde 5/c). 21 Haziran 2017 tarihinde yayımlanan Kraliyet kararnamesiyle, Prens Muhammed bin Nayif’in yerine Veliht Prens konumuna yükselen Kral Selman’ın oğlu 1985 doğumlu Muhammed bin Selman, ülkesinde Başbakan Yardımcılığı görevini üstlenmiş olup, aynı zamanda Savunma

Bakanı görevini de sürdürmektedir (*Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı*). Muhammed bin Selman'ın, yaşlanan ve alzheimer hastası olduğu yazılan (Yılmaz 2018) babası Kral Selman bin Abdülaziz'den sonra tahta çıkmasına kesin gözüyle bakılmaktadır.

Suudi Arabistan siyasal sistemi değerlendirildiğinde; sistemin, Selçuklu İmparatorluğu ve Osmanlı İmparatorluğu döneminde kullanılan “Sultanlık” yönetim biçimine benzediği görülmektedir. Bu sistemde, “Sultan” veya “Kral”, sistemdeki en güçlü ve hatta tek yetkili kişi konumundadır. Dolayısıyla, yöneticinin güçlü geleneksel ve dini otoritesi ve meşruiyeti nedeniyle, bu tarz sistemlerde yöneticinin görüş ve eğilimleri, sistemin tamamen değişebilmesine imkân tanımaktadır. Ayrıca Suudi Arabistan'ın İran İslam Cumhuriyeti gibi diğer bazı Şeriat uygulayan ülkelerden farkı, bu ülkedeki dini otoritelerin; yani başmüftü, Kıdemli Âlimler Konseyi ve Fetva Daimi Komitesi'nin, İran örneğindeki Dini Lider veya Ayetullah'tan farklı olarak, siyasi otoriteye (Kral) tâbi olmasıdır. Dolayısıyla, Suudi Arabistan bir “teokrasi”den çok bir “monarşi”dir ve Kral'ın iktidarının üzerinde (teorik olarak Şeriat hukuku ve İslam dışında) bir güç yoktur. Suudi siyasal sistemi ve din-devlet ilişkisini inceleyen Büyükkara (2017), Suudi Arabistan'da ulemanın fetvalarını dahi siyasi dengeleri gözeterek vermek zorunda olduğunu ve İslami yorumun reelpolitik koşullara göre şekillendiğini yazmıştır. Dolayısıyla, Suudi Arabistan ve genel olarak Sünni dünyasında devlet yönetiminde seküler (dünyevi) siyasi otorite üstteyken, İran İslam Cumhuriyeti ve Şii dünyasında ise, bunun tam zıttı şekilde, dini otorite siyasal sistemde daha üstte

yer alır. Bu durumu değerlendiren Fransız araştırmacı Anne-Clémentine Larroque (*France Culture* 2018/b), katıldığı bir radyo programında Riyad rejimi için “teokrasi” yerine “yarı-teokrasi” tabirini kullanmıştır.⁴

B. Ekonomik Sistem

Suudi Arabistan, toplam 748 milyar Amerikan Doları düzeyindeki gayrisafı milli hâsıla (*GDP*) büyüklüğüyle, dünyanın en büyük 19. ekonomisi durumundadır.⁵ Ancak kişi başına düşen gayrisafı milli hâsıla (*GDP per capita*) açısından, 33,8 milyon civarında nüfusu olan bu ülke⁶, 22.650 Amerikalı Doları ortalama gelirle dünyada ancak 42. sırada kendisine yer bulabilmektedir.⁷ Saudi Aramco veya resmi adıyla Saudi Arabian Oil Company⁸, Suudi Arabistan’ın ulusal petrol ve doğalgaz şirkettir. Şirket, 1933 yılında Kral Abdülaziz el-Suud ve ABD Başkanı Franklin Delano Roosevelt tarafından ortak olarak kurulmuştur. Şirket, 1980 yılında tamamen Suudi Arabistan’ın malı haline gelmiştir (*Bloomberg* 2016). 2 trilyon dolar değerindeki ve günlük 10,5 milyar varil petrol üretimi olan Saudi Aramco (*BBC Türkçe* 2018/b), dünyanın en büyük ve kârlı enerji şirketlerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Ayrıca şirketin 60.000 kişiye istihdam sağladığı yazılmaktadır (*Bloomberg*

⁴ Buradan dinleyebilirsiniz;

<https://www.franceculture.fr/emissions/politique/quand-lislam-se-mele-de-politique>.

⁵ Bakınız; <http://statisticstimes.com/economy/projected-world-gdp-ranking.php>.

⁶ Bakınız; <http://worldpopulationreview.com/countries/saudi-arabia-population/>.

⁷ Bakınız; <http://statisticstimes.com/economy/projected-world-gdp-capita-ranking.php>.

⁸ Web sitesi için; <https://www.saudiaramco.com/>.

2016). Suudi Arabistan, hâlihazırda dünyadaki petrol rezervlerinin yüzde 20'sini elinde bulundurmaktadır. Nitekim petrol, Suudi Arabistan'ın toplam gelirlerinin yüzde 45'ini ve toplam ihracatının da yüzde 90'ını oluşturmaktadır (*Al Jazeera Türk* 2014). Suudi Arabistan, petrol kaynakları ve bunun satışını üstlenen Saudi Aramco sayesinde sahip olduğu büyük siyasi ve ekonomik gücü, Kral Faysal bin Abdülaziz döneminde 1973 OPEC petrol krizine neden olan petrol boykotunu başlatarak göstermiştir (*Al Jazeera Türk* 2014). Ayrıca 1981 yılında Körfez Arap Ülkeleri İşbirliği Konseyi'nin (*Gulf Cooperation Council*)⁹ kurulmasına da yine Riyad öncülük etmiş (*Al Jazeera Türk* 2014) ve Körfez Arap ülkeleri arasındaki lider konumunu ispat etmiştir.

Suudi Arabistan, ekonomik yapısı itibariyle, birçok bilimadamı ve araştırmacı tarafından “kaynak laneti” (*resource curse*), “bolluk paradoksu” (*paradox of plenty*) ve “rantiye devlet” (*rentier state*) gibi kavramlar çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bu kavramlara göre; doğal kaynak zenginliği ile ekonomik büyüme arasındaki ters orantılı bir ilişki biçimi vardır (Yakut 2017/a). Yani, petrol, doğalgaz veya çeşitli mineraller açısından en zengin kaynaklara sahip ülkeler, ekonomik büyüme konusunda genelde diğer ülkelerden daha kötü bir performans göstermektedirler. Suudi Arabistan da, bu çerçevede, genelde Batılı sosyal bilimciler tarafından “rantiye davet” (*rentier state*) kategorisinde

⁹ Web sitesi için; <http://www.gcc-sg.org/en-us/Pages/default.aspx>. Üye devletler şunlardır: Bahreyn, Birleşik Arap Emirlikleri, Suudi Arabistan, Umman, Katar, Kuveyt.

değerlendirilen ve doğal kaynaklarından elde ettiği yüksek ekonomik kazancının toplumsal yaşama ve sosyoekonomik gelişime etkisi üretici ülkelerden farklı (daha az) olan bir devlettir.

Suudi Arabistan ve benzeri rantıye devletleri inceleyen Karşılaştırmalı Politika uzmanı Terry Lynn Karl (2005), petrol, doğalgaz veya diğer mineraller açısından zengin kaynaklara sahip ülkelerin ekonomik büyüme konusunda genelde kötü bir performans gösterdiklerini ve tüm sosyoekonomik gelişmişlik kriterleri açısından da diğer ülkelere kıyasla (hatta tarım ülkeleri bile) geri kaldıklarını yazmıştır. Bu, oldukça ilginç bir durumdur; zira aslında doğal kaynakların ihracı sayesinde bu ülkelerin gelirleri son derece yüksektir. Bu noktada, “kaynak laneti” teorisini doğrulamak için, Karl (2005), iki temel kriteri gündeme getirmektedir: (1) kaynakların petrol, doğalgaz veya farklı mineraller gibi doğal kaynaklar olması ve (2) ekonominin bu kaynakların ihracatına dayalı olarak kurulmuş olması. Ayrıca Karl, petrol ve doğal kaynakların fiyatlarındaki dalgalanma meselesini de rantıye devlet modelindeki temel sorunlardan biri olarak öne çıkarmaktadır. Yine Karl, bu görüşlerine ek olarak, özellikle petrol endüstrisinin diğer sektörlerle kıyasla istihdam olanağının düşük olduğunu ve daha az iş gücüyle operasyonel olabildiğini yazmaktadır (Yakut 2017/a). Terry Lynn Karl dışında Michael Ross (2001) da, Suudi Arabistan ve benzeri örneklerden yola çıkarak, zengin petrol ve doğal kaynakların ülkelerin demokratik gelişimini olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Yakut 2017/a).

Beblawi ile Luciani (1987) ve Vandewalle (1998) gibi başka akademisyenler ise, bu tarz ülkeleri “dağıtıcı devlet” (*distributive state*) kavramı çerçevesinde değerlendirmişler ve topladığı vergilerle ayakta kalan üretici devletlerden farklı olarak, doğal kaynaklara dayalı ekonomileri olan devletlerde kaynağın paylaşılması (*allocation*) meselesinin önem kazandığını belirtmişlerdir. Özellikle Vandewalle (1998), Libya örneğinden yola çıkarak, “dağıtıcı devlet” sistemlerinde devlet aygıtının bir rant dağıtıcı mekanizması olarak görev yapması nedeniyle, halkın devletten ve yöneticilerden hesap sorma gibi bir haklarının olmadığını yazmıştır. Yakut (2017/b), Suudi Arabistan özelinde bu durumun petrol kaynaklarının bulunmasından bile öncesinde oluştuğunu; zira modern Suudi Arabistan Devleti 1932’de kurulmadan önce de bu devletin gelirlerinin üretimden ve halktan toplanan vergilerden değil, Hac gelirleri, savaş ganimetleri ve Birleşik Krallık’ın sağladığı dış yardımlardan kaynaklandığını belirtmiştir. Hertog (2010) ise, bu istikamette, bu gibi devletlerde, devlet mekanizmasının rant dağıtımını yöneten bir aygıt haline geldiğini ve devlet yöneticilerinin siyasi destek karşılığında kendilerine yakın kişileri üst düzey makamlara getirdiklerini saptamıştır. Yakut (2017/b), ayrıca Hertog’un görüşlerinden hareketle, devletin bu “dağıtıcı devlet” yapısının olumsuz etkilerinin, Suudi Arabistan’da 1953-1964 yılları arasında Faysal bin Abdülaziz iktidarında ve 1964’te Faysal bin Abdülaziz’in Kral olmasından sonra görüldüğünü ve Suudi Kralları’nın genelde başa

geçtikten sonra kendilerine yakın kadroları hızlı bir şekilde devlet kurumlarına tahsis ettiklerini yazmıştır.

II. Muhammed bin Selman ve Suudi Arabistan'da Reform Çabaları

Suudi Arabistan'da son yıllarda ipleri eline alan ve Kral olarak ülkesini yönetmeye hazırlanan 1985 doğumlu genç Prens Muhammed bin Selman, 2017 yılında Veliht Prens olarak atanmasından sonra, ilk olarak kaynak israfını önlemek ve yolsuzluk sorununu ortadan kaldırmak için harekete geçmiş ve 11 Prens, 4 Bakan ve eski Bakanların gözaltına alındığı ve Ulusal Muhafız Gücü'nün ve Donanma'nın başının görevlerinden alınmasıyla sonuçlanan büyük bir yolsuzluk karşıtı operasyon başlatmıştır (Yakut 2017/b). 30 yaşında dünyanın en genç Savunma Bakanı ve 32 yaşında Suudi Arabistan'ın iki numaralı yöneticisi olmayı başaran Muhammed bin Selman, 30 yaşındaki kardeşi Khalid bin Selman'ın Suudi Arabistan'ın yeni Washington Büyükelçisi olarak atanmasını sağlayarak da dikkatleri üzerine çekmiş ve birçoklarına göre sistemdeki güçlü konumunu ABD nezdinde de sağlamlaştırmıştır (Örmeci 2018).

Prens Muhammed bin Selman'ın ülkede başlattığı ikinci büyük girişimi, içeride yaptığı siyasi reformlar olmuştur. Prens, ilk olarak Suudi Arabistan'ın yumuşak karnı olarak görülen "kadın hakları" konusunda harekete geçmiş ve Suudi kadınların, hem aday, hem de seçmen olarak 12 Aralık 2015'teki yerel seçimlerinden itibaren seçme ve seçilme hakkı tanımıştır (Örmeci 2018). Prens, daha sonra

kadınlara yönelik araba kullanma yasağını da kaldırmış (Kinninmont 2017/a) ve Suudi Arabistan'da genelde eve kapalı olarak yaşayan kadınların stadyumlarda maç izleyebilme hakkı sağlamıştır (BBC 2018/b). Tek eşli olmasıyla da dikkat çeken Prens (Rawash 2017), Suudi Arabistan Ordusu'na kadın personelin alınmasına bile onay vermiş (BBC 2018/a) ve hatta Suudi kadınlara saygı sınırları aşmadıkları sürece istedikleri gibi giyinebilmelerini söyleyerek, örtünmeleri gerekmediğini açıklamıştır (Staudenmaier 2018). Ayrıca Prens Muhammed bin Selman, din (İslam) konusunda daima ılımlı mesajlar vermeye gayret etmiş ve Suudi Arabistan'ı “tüm dinlere açık bir ‘ılımlı İslam’ ülkesi” yapmak istediğini belirterek, İslami radikalizmle mücadele edeceğinin sözünü vermiştir (Euronews 2017). Prens'in önyak olduğu tüm diğer reformlar da; örneğin 35 yıllık yasağın ardından Suudi Arabistan'da sinema salonlarının yeniden açılması (Haaretz 2017) ve 2016 yılında kurulan Eğlence Genel İdaresi tarafından ilk defa yabancı sanatçıların katıldığı çeşitli etkinlik ve konserler düzenlenmesi ve bu etkinliklere kadınların da katılmasına izin verilmesi (Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı), bu iddialarını güçlendirmiş, ancak bazı gözlemciler de bu reformları “göstermelik” ve “kozmetik” bularak¹⁰, Suudi Arabistan'daki rejimin katı yapısının değişmediğine ve bu reformların ekonomik

¹⁰ Örneğin, Fransa'nın eski Yemen Büyükelçisi ve İskenderiye (Mısır) Konsolosu olan ve bir dönem Jack Lang'ın danışmanı olan Gilles Gauthier, France Culture'de katıldığı bir radyo programında (France Culture 2018/a) bu ifadeyi kullanmıştır. Buradan dinleyebilirsiniz; <https://www.franceculture.fr/emissions/affaires-etrangeres/affaires-etrangeres-du-samedi-20-octobre-2018>.

çöküş riski nedeniyle gerçekleştiğine dikkat çekmişlerdir (*Yeni Şafak* 2018). Prens'in atağa kalktığı üçüncü alan ise ekonomi olmuştur. Yolsuzluk operasyonu ile birlikte "2030 Vizyonu" (*Vision 2030*)¹¹ doğrultusunda Suudi Arabistan ekonomisini rekabetçi ve verimli hale getirmeye çalışan Muhammed bin Selman, Saudi Aramco'yu reforme ederek ülkesini 2020'den itibaren sadece petrol gelirlerine dayalı olmayan bir seviyeye çıkarmak istediğini açıklamıştır. 2030 Vizyonu'nun temel amaçları; kamu harcamalarının azaltılması, gelirlerin artırılması ve yabancı yatırımların teşvik edilmesi olarak açıklanmıştır (*Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı*). NEOM adıyla¹² yeni ve küresel bir Suudi şehrinin inşa edilmesi gibi diğer projeleriyle birlikte Prens'in bu ekonomik açılımlarını değerlendiren Chatham House uzmanı Jane Kinninmont (2017/b), bunları Suudi Arabistan'ın petrol-sonrası ekonomi (*post-oil economy*) dönemine hazırlandığı şeklinde yorumlamıştır. Prens Muhammed bin Selman, ayrıca yine "2030 Vizyonu" kapsamında Saudi Aramco şirketinin yüzde 5'ini 2019 yılında halka arz etmeyi kararlaştırmıştır (*Habertürk*). Hatta bu doğrultuda, şirket, öncelikle arz için anonim şirkete dönüştürülmüştür. Yakında yapılacak bu 100 milyar dolarlık halka arz, dünyanın en büyük halka arz işlemi olarak basında duyurulmaktadır (*BBC Türkçe* 2018/b).

Prens Muhammed bin Selman, dış politikada ise tam bir şahin gibi davranmakta ve ABD yanlısı ve İran karşıtı çizgisini her geçen gün

¹¹ Web sitesi için; <https://vision2030.gov.sa/en>.

¹² Web sitesi için; <https://www.neom.com/>.

daha da netleştirmektedir. Öyle ki, genç Prens, İran'a yönelik söylemlerini gün geçtikçe daha da sertleştirmektedir. Hatta Prens, kısa bir süre önce, İran'ın nükleer silahlar geliştirmesi durumunda kendilerinin de nükleer silah yapımına başlayacaklarını açıklayarak, İran dini lideri Ali Hamaney'i "*Orta Doğu'nun Yeni Hitler'i*" olarak nitelendirmiştir (Haaretz 2018/c). Ayrıca 2017 yılı sonunda Suudi Arabistan'ın yayınladığı bir propaganda videosunda İran'ın vurulması ve İran Devrim Muhafızları Kudüs Gücü Komutanı Kasım Süleymani'nin Suudi Arabistan güçleri tarafından gözaltına alındığına dair sahnelerin yer alması¹³, Prens Muhammed bin Selman'ın İran politikası konusunda şahin ve sertlik yanlısı olduğunu göstermektedir (Örmeci 2018). Ayrıca Prens Muhammed bin Selman'ın da çabalarıyla, Suudi Arabistan, son yıllarda (2013-2017 dönemi) yüzde 18'lik payla ABD'nin savunma sektöründe açık ara en büyük müşterisi haline gelmiştir (Ivanova 2018). Dolayısıyla, tüm bu veriler, Suudi Arabistan'ın İran politikasının ABD'deki Donald Trump ve İsrail'deki Benyamin Netanyahu yönetimlerinin çizgisine uygun şekilde giderek sertleşeceğini göstermektedir. Ancak bu rekabetin günümüze değin daha çok üçüncü ülkelerde (Yemen, Suriye, Lübnan, Irak) "gölge savaşları" şeklinde tezahür ettiği ve İran'la yaşanan zıtlaşmanın şimdilik söylem düzeyinde kaldığı görülmektedir. Ayrıca Prens Muhammed bin Selman'ın 2018 yılı başlarında gerçekleştirilen ve Beyaz Saray, Pentagon ve Hollywood'u kapsayan ABD ziyareti ve hemen sonrasındaki Londra ziyareti de çok başarılı geçmiş ve bu ziyaretler

¹³ Bakınız; <https://www.youtube.com/watch?v=9selhGBPdek>.

sonrasında dünya basınında hakkında genelde olumlu şeyler yazılmıştır (Gardner 2018). Prens Muhammed bin Selman'ın dış politikadaki bir diğer hamlesi ise, bölgede Müslüman Kardeşler (İhvan) etkisini yayan Katar'ı -Mısır ve diğer Körfez ülkeleriyle birlikte- diplomatik abluka altına alması (*Haberler.com* 2018) ve Arap Baharı'na destek veren Katar merkezli *Al Jazeera (El Cezire)* televizyon kanalının ofislerini kapatmasıdır (Erickson 2017). Bu da, Arap Baharı benzeri demokratikleşme ve özgürleşme beklenen kaos ortamlarında bölgede radikal İslamcı hareketlerin güçlenmesinden endişe eden ABD'deki Trump yönetimi ve İsrail tarafından desteklenen bir girişimdir.

Muhammed bin Selman'ın reform çabalarını değerlendiren Türk akademisyen ve güvenlik politikaları uzmanı Sait Yılmaz (2018), Veliyaht Prens'in bir anlamda Dördüncü Suudi Krallığı'nı kurmaya çalıştığını iddia etmektedir. Katar merkezli *Al Jazeera*'de (2018/a) yayınlanan bir haberde ise, Suudi Arabistan'ın yeni Kral'ı olacak Prens Muhammed bin Selman'ın insan hakları konusundaki bozuk siciline dikkat çekilmiştir. Prens Muhammed bin Selman'ın yolsuzluk karşıtı operasyonunu “kaynak laneti” teorisi ve “dağıtıcı devlet” modeli çerçevesinde değerlendiren Yakut ise (2017/b), Prens'in ülkesini geliştirmek isteyen gerçek bir reformist mi, yoksa sistemde konumunu pekiştirmek isteyen ihtiraslı bir Kral adayı mı olduğunu zamanın göstereceğini yazmıştır. Bunlar dışında, *DW*'den Marko Langer (2017) Prens'i “hem reformist, hem de sertlik yanlısı” olarak değerlendirirken, CFR'den Steven Cook (2017) Prens Muhammed bin Selman'ı “gelecek için büyük ümit vadeden

ama tehlikeli bir zamanda başa geçen” bir yönetici olarak yorumlamıştır.

III. İsrail-Suudi Arabistan Yakınlaşması: Gerçek Mi, Hayal Ürünü Mü?

Suudi Arabistan ve İsrail arasında bugüne kadar resmi diplomatik ilişkiler ve ticari ilişkiler kurulmamıştır. Bunun temel nedeni, İslam’ın lider ülkelerinden olan ve İslamiyet açısından kutsal olan Hicaz bölgesini ve Kâbe’yi toprakları içerisinde bulunduran Suudi Arabistan’ın Filistin Sorunu nedeniyle İsrail’le yaşadığı zıtlıktır. Aslında, 2005 yılında, Riyad rejimi, Dünya Ticaret Örgütü’ne üye olabilmek için İsrail’e yönelik ticari (ekonomik) boykotu kaldırmış; ancak bu karara rağmen, geçen yıllar içerisinde İsrail’e yönelik ticari boykot fiili olarak devam etmiştir (Lake 2006). Yıllarca İsrail ve Suudi Arabistan’da görev yapan İngiliz diplomat Tom Phillips (2013), her iki ülkenin de din (Vahhabi İslam geleneği ve Yahudilik) ve devlet arasında bir uzlaşma ve ittifaka dayalı oldukları için sanıldıklarından daha benzer olduklarını, ayrıca iki ülkenin de özellikle nükleer kapasiteye ulaşmış bir İran’dan çekindiklerini ve dış politikada son derece pragmatik davranabildiklerini yazmış; buna karşın iki ülke arasındaki ilişkilerin henüz şüpheleri aşmadığına dikkat çekmiştir. Ancak Phillips’in bu tespitleri yaptığı 2013 yılından günümüze değin, iki ülke ilişkileri açısından çok önemli ve hatta tarihi bazı gelişmeler yaşanmıştır.

Bu makalenin ana konusunu ve temel araştırma sorusunu oluşturan Suudi Arabistan-İsrail yakınlaşmasına dair son yıllarda yaşanan

gelişmelerden bazı somut örnekler vermek gerekirse, şu olaylar sıralanabilir:

- 2002 yılında Suudi Arabistan desteğiyle Arap Ligi (Arap Birliği) tarafından ilan edilen Arap Barış Planı (BBC 2005), İsrail'in 1967 sınırlarına çekilmesi, mülteci sorununa adil bir çözüm geliştirmesi ve başkenti Doğu Kudüs olacak Filistin Devleti'ni tanınması karşılığında, bu ülkeye bir barış anlaşması (dolayısıyla resmi tanıma) vaat etmiştir. BBC muhabiri Jonathan Marcus (2018), bu planın Suudi Arabistan tarihi açısından çok önemli bir dönüm noktası olduğunu (İsrail'in varlığının kabullenilmesi anlamında) düşünmektedir.
- Geçen yıllar içerisinde her iki ülkenin dış politika algılamalarında da İran öncelikli tehdit haline gelmiştir. Riyad açısından bunun temelini mezhepsel (Sünni vs. Şii) rekabet ve İran'ın bölgesel politikaları oluştururken (Marcus 2017), İsrail açısından da 1979 İslam Devrimi sonrasında İran'dan gelen kaynaklanan tehdit ve güvenlik riskleri ciddi bir sorun olmuş (Green 2018; Knipp 2017) ve iki ülke “düşmanımın düşmanı dostumdur” mantığı çerçevesinde yakınlaşmaya başlamışlardır.
- 2015 yılında Riyad merkezli Orta Doğu Araştırmaları Merkezi Başkanı Suudi emekli General Enver Aşki (Anwar Eshki), İsrail Dışişleri Bakanlığı Müsteşarı Dore Gold ile ABD'de bir Council on Foreign Relations (Dış İlişkiler Konseyi) toplantısında bir araya gelmiş ve yıllardır zaten gizlice görüşen iki ülkenin artık ilişkilerini açık etmeye ve İran tehdidine karşı güçlerini birleştirmeye karar verdiklerini konuşmalarında

vurgulamışlardır (*Council on Foreign Relations* 2015; *Al Jazeera* 2015).

- 2016 yılı Mayıs ayında, İsrail basınında (merkez sol eğilimli *Haaretz* gazetesi) Suudi Arabistan'ın İsrail-Filistin Sorunu konusunda en ideal arabulucu olduğuna dair haber ve analizler çıkmıştır (Saidel 2016).

- 2016 yılında, Suudi istihbaratının başındaki Prens Türki bin Faysal, ABD'de Washington Enstitüsü adlı İsrail yanlısı bir düşünce kuruluşunun toplantısında İsrailli General Yaakov Amidror'la bir araya gelmiş ve onun elini sıkarak ılımlı mesajlar vermiştir (Mekay 2017).

- 2016 yılı Temmuz ayında, Suudi emekli General Enver Aşki, beraberinde bir Suudi heyetiyle İsrail'i ziyaret etmiş ve İsrail Parlamentosu Knesset'i ziyaret ederek dostluk ve barış mesajları vermiştir (Ravid 2016).

- 2016 yılı Ağustos ayında, İsrailli eski Bakan ve haham Michael Melchior, “*Yakında vatandaşlarımız Suudi Arabistan'ı ziyaret edebilecek*” şeklinde iddialı bir açıklama yapmıştır (*Medya Şafak* 2016; *The Jerusalem Post* 2016).

- Her iki ülke de Barack Obama döneminde ABD'nin İran'la yaşadığı yakınlaşma sürecine tepki göstermiş ve JCPOA olarak bilinen İran nükleer anlaşmasına -ABD Başkanı Donald Trump'la beraber- karşı çıkmaktadırlar (Marcus 2018).

- Her iki ülke de ABD Başkanı Donald Trump'ın İsrail-Arap barışını sağlama konusundaki çabalarını desteklemekte ve bu

konuda genelde olumlu mesajlar vermektedirler (*Sputnik Türkiye* 2017; *Haaretz* 2018/b).

- 2017 yılı sonlarında, İsrail Genelkurmay Başkanı Gadi Eizenkot, Suudi Arabistan başta olmak üzere tüm ılımlı Arap devletleriyle İran'ı dengelemek için istihbarat paylaşımına hazır olduklarını açıklamıştır (Knipp 2017).

- İki ülkede de son dönemde adlarından sıkça söz ettiren Veliht Prens Muhammed bin Selman ile Donald Trump'ın damadı ve danışmanı olan Jared Kushner, çeşitli analizlere göre çok iyi anlaşmakta ve sürekli olarak görüşmektedirler (Mekay 2017). Prens Muhammed bin Selman'ın en etkili danışmanlarından gazeteci Abdulrahman el Raşid'in Hamas karşıtı ve İsrail yanlısı tutumları da -iddialara göre- bu yakınlaşmada etkilidir (Mekay 2017).

- 2018 yılı Mayıs ayında, Suudi Arabistan, tam 70 yıllık yasağı delerek, Air India firmasına Yeni Delhi-Tel Aviv arası uçuşlarında Suudi hava sahasını kullanma izni tanımıştır (*Haaretz* 2018/a).

- 2018 yılı Nisan ayında, Muhammed bin Selman, "İsrail ve Filistinlilerin kendi devletlerini kurmaya hakları vardır" diyerek, Suudi Arabistan tarihinde ilk kez açık bir şekilde İsrail'i tanıma sinyalleri vermiştir (Marcus 2018).

- İsrail Başbakanı Benyamin Netanyahu ile Suudi Arabistan Veliht Prensi Muhammed Bin Selman'ın 2018 yılı Haziran ayında Ürdün'ün başkenti Amman'da gizlice buluştukları ve İran

karşıtı bir ittifak konusunda anlaştıkları öne sürülmüştür (*The New Arab* 2018).

Suudi Arabistan'ın yanı sıra, Bahreyn, Birleşik Arap Emirlikleri (BAE), Irak ve Kuveyt gibi Körfez Arap ülkeleri de bugüne kadar İsrail'i hiçbir zaman tanımamıştır (*Jewish Virtual Library*). Katar ve Umman gibi diğer Arap ülkeleri ise İsrail'i 1996 yılında tanımış; fakat Filistin Sorunu ile alakalı olumsuz gelişmeleri gerekçe göstererek, bu tanıma kararını ilerleyen yıllarda feshetmişlerdir. Ayrıca 1996 yılında İsrail Başbakanı Şimon Peres'in çabalarıyla Umman ve Katar'da İsrail ticari temsilcilikleri açılmış (*Sputnik Türkiye* 2018), ancak ilerleyen yıllarda İsrail-Filistin çatışmasının yoğunlaştığı kriz dönemlerinde halktan gelen tepkiler üzerine ticari ilişkiler de askıya alınmıştır. Ek olarak, bilindiği üzere, Arap-İslam dünyasından Mısır ve Ürdün yıllardır İsrail Devleti'ni resmi olarak tanımaktadırlar. İsrail-Suudi Arabistan yakınlaşmasının bir sonucu olarak, son yıllarda Körfez ülkelerinden birçoğu İsrail'le ilişkileri yeniden gündeme almaya başlamışlardır. Örneğin, Umman, son dönemde İsrail'e sıcak mesajlar veren bir ülke olarak dikkat çekmektedir. Hatta 2018 yılı Ekim ayında, İsrail Başbakanı Benyamin Netanyahu'nun bu ülkeye yapacağı ziyaretin hemen öncesinde, Umman Dışişleri Bakanı Yusuf bin Alawi bin Abdullah, "İsrail'in varlığının bir gerçeklik olduğu"nu söyleyerek, bir anlamda bu ülkenin resmen tanınmasını istemiş ve bu sayede İsrail'in Filistin Sorunu'nun çözülmesinde üzerine düşen sorumlulukları yerine getirebileceğini ifade etmiştir (*Middle East Eye* 2018/b). İsrail'in son dönemdeki Körfez açılımı, İsrail Kültür

ve Spor Bakanı Miri Regev'in Birleşik Arap Emirlikleri'ni ziyareti (*Middle East Eye* 2018/a) ve İsrail jimnastik takımının Katar'daki müsabakalara katılması gibi girişimlerle (AA 2018) halen devam etmekte ve giderek derinleşmektedir. Hatta son dönemde, İsrail'in kendisini resmi olarak tanımayan Sudan ve Bahreyn'le de diplomatik ilişki kurma yönünde çabalar içerisine girdiği yazılmaktadır (Landau 2018).

Suudi Arabistan-İsrail yakınlaşmasına dair bu veriler ve Suudi Arabistan siyasal sisteminde Kral'ın merkezi ve mutlak konumu değerlendirildiğinde; ABD, Birleşik Krallık ve İsrail gibi ülkelere bugüne kadar sıcak mesajlar veren Veliht Prens Muhammed bin Selman'ın Kral olması ve ABD'de Donald Trump veya onunla benzer görüşlere sahip bir Başkan'ın iktidarda kalmaya devam etmesi durumunda, Suudi Arabistan'ın İsrail'le olan ilişkilerini tanıma ve hatta müttefiklik seviyesine çıkarabileceği iddia edilebilir. Bunun temel sebepleri ise; her iki ülkenin de dış politika ve güvenlik politikalarında İran ve İran'a yakın grupları öncelikli tehdit olarak görmeleri, Orta Doğu'daki en önemli Amerikan (ABD) müttefiklerinden olmaları ve aralarında büyük siyasal sorunların (sınır kavgası, Orta Doğu'da nüfuz tartışmaları) olmaması olarak belirtilebilir. Nitekim bu makalede benimsenen Yapısalıcı Realizm anlayışına göre; devletler, anarşik uluslararası sistemde ayakta kalabilmek adına egoist davranmakta ve dış politikada neredeyse tamamen hayatta kalma güdüsüyle (*survival*) hareket etmektedirler (Beach 2012: 35). Bu bağlamda, anarşik uluslararası sistemde baskı altında kalmamak ve belirsizlik yaşamak

istemeyen devletler, ulusal çıkarları doğrultusunda aynı blokta oldukları büyük güçlere yakın hareket etme eğilimindedirler (Beach 2012: 36). Soğuk Savaş döneminden başlayarak, Suudi Arabistan ve İsrail, Batı bloğu ve ABD'ye yakın devletler olarak iç ve dış politikalarını oluşturmuşlardır. Her ne kadar akademik ve diplomatik çevrelerde Soğuk Savaş dönemi sonrasında dünya sisteminin önce ABD hegemonyasında tek kutupluluk, son yıllarda da çok kutupluluk doğrultusunda dönüştüğü kabul edilse de, Suudi Arabistan ve İsrail'in halen ABD'ye yakın duruşları ve İran'a yönelik ortak tehdit algılamaları, bu iki ülkeyi -çok farklı siyasi kimliklerine ve rejimlerine karşın- aynı cephede hizalanmaya yönlendirmektedir. Özellikle nükleer güce ulaşmış ve Orta Doğu'daki Arap ülkelerinin iç işlerine Şiilik kartını oynayarak karışabilen muktedir bir İran korkusu, bu iki devleti yeni dönemde daha da yakınlaştırabilir.

Bunların yanı sıra, her iki ülke de, Yapısalcı Realizm perspektifine uygun şekilde, bölge ülkelerinde radikal İslamcı hareketlerin güç kazanmasına neden olabilecek siyasi gelişmelerden (örneğin Arap Baharı) kaygı duymaktadırlar. Suudi Arabistan açısından bu rejimin devamlılığı bağlamında bir risk unsuruyken¹⁴, İsrail açısından da radikal İslamcı hareketlerin demokrasinin nimetlerini faydalanarak

¹⁴ Suudi Arabistan nüfusunun yüzde 10 ila yüzde 15 arasında Şii olduğu bilinmektedir (*The World Factbook*). Bu nedenle, İran'ın Şii nüfus üzerindeki etkisi Suudi Arabistan'ı rahatsız etmektedir. Ayrıca demokratikleşme hareketlerinin Arap Baharı sürecinde Mısır ve Suriye'de olduğu gibi halk isyanlarına dönüşmesi, Riyad rejimi için en büyük korku kaynağıdır. Zira bu tarz halk hareketleri, monarşik rejimin meşruiyetini azaltmaktadır.

güç kazanması nedeniyle bir güvenlik sorunu olabilmektedir.¹⁵ Ayrıca 2015 yapılan bir anketin de gösterdiği şekilde, Suudi Arabistan halkının yüzde 52'si İran'ı kendilerine tehdit olarak görürken, yalnızca yüzde 18'i İsrail'i tehdit olarak değerlendirmektedir (*Al Jazeera* 2015). Bunlar dışında, Suudi Arabistan'ın Muhammed bin Selman liderliğinde ekonomisini çeşitlendirme sürecinde ABD ve İsrail'den alabileceği destekler de ilerleyen yıllarda bu yakınlaşmada etkili bir faktör haline gelebilir. Yine Prens Muhammed bin Salman'ın genç ve hırslı bir kişi olması da, tahta geçerse gücünü müttefikleri (temelde ABD) nezdinde ispatlama isteği duyacağı iddialı girişimlere yönelmesine neden olabilir. Ancak bir sonraki bölümde anlatılacak olan Cemal Kaşıkçı cinayeti, Suudi Arabistan ve Prens Muhammed bin Selman'ın reformist imajına büyük zarar vererek, bu gidişatı olumsuz yönde etkileyebilir.

IV. Cemal Kaşıkçı Vakası ve Suudi Arabistan'a Yönelik Olarak Gelişen Olumsuz Tepkiler

Suudi Arabistan rejimi ve özellikle Veliyaht Prens Muhammed bin Selman'a yönelik eleştirileriyle tanınan (*Al Jazeera* 2018/b) muhalif Suudi gazeteci Cemal Kaşıkçı, nişanlısıyla evlenebilmek için gereken evrakları almak üzere 2 Ekim 2018 tarihinde Suudi

¹⁵ Nitekim İsrail, Holokost gibi büyük bir travmanın ardından, kurulduğu günden bu yana Arap devletleriyle çevrelenmiş olmasına dayalı olarak dış ve güvenlik politikasında “çevrelenmişlik psikoloji”sinin etkilerini hissetmektedir (Tüysüzoğlu 2014: 150, 153). Suudi Arabistan gibi Arap/İslam dünyasında öncü bir devletle ilişkilerini resmileştirebilmek, bu nedenle İsrail adına tarihi bir kazanım olarak görülmektedir.

Arabistan'ın İstanbul Başkonsolosluğu'na girmiş ve bir daha kendisinden haber alınamamıştır. Türk yetkililerin Kaşıkçı'yı öldürmekle itham ettikleri Suudi Arabistan Devleti, başta bu suçlamaları reddetmiş; ancak daha sonra Kaşıkçı'nın "sorgu sırasında çıkan bir kavgada kazara öldüğü"nü kabul etmek zorunda kalmıştır (*BBC Türkçe* 2018/a). Bu olay, kısa sürede tüm dünyada medya kuruluşlarında ilk sırada verilen büyük bir diplomatik skandala dönüşerek, Suudi rejimi ve Prens Muhammed bin Selman'ın reformist imajına büyük zarar vermiştir. Muhalif bir gazetecinin bu kadar vahşi bir şekilde susturulması, Suudi rejimine yönelik korku ve eleştirileri yeniden arttırmış ve son dönemdeki reformların yarattığı olumlu atmosferi ortadan kaldırmıştır.

Son dönemde Suudi Arabistan'a rekor düzeyde yeni silah satışları gerçekleştiren ABD'nin Başkanı Donald Trump, Kaşıkçı cinayeti hakkında Amerikan istihbarat teşkilatı CIA'in hazırladığı raporun cinayetten Velihaht Prens Muhammed bin Selman'ı sorumlu tutmadığını açıklamıştır (Pengelly 2018). Buna karşın, ABD'de yayın yapan *Washington Post* gazetesinin konuyla ilgilenen yetkililere dayandırdığı özel haberine göre, CIA, 15 Suudi ajanın Kaşıkçı cinayetini gerçekleştirmek üzere devlete ait bir uçakla olay günü İstanbul'a gittiğini belirlemiş ve Kaşıkçı cinayetinden Prens Muhammed bin Selman'ın sorumlu olduğu sonucuna varmıştır (*The Washington Post* 2018). İsrail Başbakanı Benyamin Netanyahu ise, Kaşıkçı cinayetini "tüyler ürpertici" olarak değerlendirmesine karşın, bölgesel istikrarın korunması için Suudi Arabistan'ın istikrarlı kalması gerektiğine vurgu yapmış ve bölgede İsrail'e

yönelik asıl tehlikelerin İran'dan kaynaklandığını söylemeye devam etmiştir (*New York Post* 2018). Türkiye Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan da, “*Kaşıkçı cinayetinin emrini Kral Selman'ın verdiği inanmıyorum*” açıklamasıyla, Prens Muhammed bin Selman'dan çok Kral Selman'a destek verdiği algısını yaratmıştır (*BBC Türkçe* 2018/c). Kaşıkçı cinayeti sonrasında Almanya, Danimarka ve Finlandiya gibi bazı Avrupa ülkeleri Suudi Arabistan'a silah satışlarını durdurma kararı almışlardır (Noack 2018). Ancak ABD, İngiltere ve Fransa başta olmak üzere diğer büyük silah üreticisi ülkelerde henüz böyle bir karar alınmamış ve alınması da beklenmemektedir.

Kaşıkçı cinayetinin siyasi amaçlarla işlendiğine dair uluslararası basında yazılan çeşitli teoriler ve komplo teorileri de bulunmaktadır. Örneğin, *Reuters* haber ajansına konuşan bazı kaynaklar, Kaşıkçı cinayeti sonrasında Veliht Prens Muhammed bin Selman'ın tahta çıkmasını istemeyen bir grubun Suudi Kralı Selman bin Abdülaziz'in hayattaki tek kardeşi olan Prens Ahmed'i tahta geçirmek için harekete geçtiklerini söylemişlerdir (*BBC Türkçe* 2018/d). Türk uzman Sait Yılmaz ise (2018), kendisine rakip olan veya karşı çıkan herkesi yok eden Prens Muhammed bin Selman'ın Kaşıkçı cinayetinde de etkili olmuş olabileceğini düşünmekte ve idam cezasının yürürlükte ve meşru olduğu bu ülkede siyasal kültürün son derece sert ve acımasız olduğunu vurgulamaktadır.

Nedenleri ne ve sorumluları kim olursa olsun, bu vahşi cinayet, Suudi Arabistan'ın ve özellikle de yakında bu ülkede Kral olması beklenen Prens Muhammed bin Selman'ın Batı dünyasındaki olumlu imajına büyük zarar vermiştir. Bu bağlamda, İsrail ve Batılı ülkeler, insan hakları aktivistleri, uluslararası kamuoyu ve medya çalışanlarının da baskılarıyla, bundan sonra Suudi Arabistan'la olan ilişkilerinde daha temkinli davranmayı tercih edebilirler. Ancak Suudi Arabistan'dan büyük ekonomik menfaatleri olan ve aşırı sağ çizgideki popülist partilerin son dönemdeki yükselişi karşısında ekonomik durumlarına büyük özen gösteren Batılı ülkelerdeki hükümetler, Riyad rejiminin reformlara devam etmesi durumunda, çekincelerini kısa sürede unutabilirler. Bunun nedeni ise, Yapısalcı Realizm anlayışına uygun olarak, devletlerin uluslararası politikada kendi ulusal çıkarlarına uygun hareket etmeleridir. İsrail ise, kendisini Körfez Arap ülkeleriyle de resmi siyasi ve ekonomik ilişkiler kurarak artık neredeyse tamamen güvenceye alacak tarihi bir barış için uygun bir ortam oluşması durumunda, bu skandalı ve Suudi rejimi üzerinde oluşan kuşku ve eleştirileri kolaylıkla görmezden gelebilir. Zira kuruluşundan itibaren daima Arap devletleri ve 1979 sonrasında İran tarafından “çevrelenmişlik psikolojisi” altında yaşayan İsrail için, askeri açıdan oldukça güçlü ve İslam dünyasında lider ülkelerden olan Suudi Arabistan'la yapılacak olan barış, tarihi bir dönüm noktası olacak ve İsrail Devleti'nin varlığını kalıcı hale getirebilecektir. İsrail'deki hükümetler, bu ülkenin yaşadığı ciddi güvenlik riskleri nedeniyle, bugüne kadar devletin ulusal çıkarlarını daima öncelemişlerdir.

Suudi Arabistan açısından ise, rejimin katı ve halk tepkilerinden azade yapısı nedeniyle, stratejik çıkarlar böyle bir yakınlığı önümüzdeki süreçte pekâlâ mümkün hale getirebilir. Bu nedenle, Suudi Arabistan-İsrail yakınlığı, ilerleyen yıllarda hızlı bir şekilde somut bir gerçeklik haline gelebilir ve resmi tanıma ve ekonomik ve siyasi ilişkilerin kurulmasıyla müttefiklik eksenine dahi oturabilir.

Sonuç

Bu makalede, son dönemde yaşanan İsrail-Suudi Arabistan yakınlığının ne derece gerçekçi olduğu ve gelecekte ne şekilde devam edebileceği araştırılmıştır. Bu kapsamda, Suudi rejiminin siyasi ve ekonomik özellikleri ve reformist olarak adlandırılan Veliht Prens Muhammed bin Selman'ın ülkesinde son yıllarda yaptığı değişim ve dönüşümler incelenmiştir. Ayrıca Suudi rejiminin olumlu imajına büyük darbe vuran Cemal Kaşıkçı cinayeti hakkında basında yazılanlar da özetlenmiştir. Makale, birincil ve ikincil kaynakları kullanarak, Suudi Arabistan-İsrail yakınlığının gözle görülür bir gerçek olduğu sonucuna varmıştır. Bunun temel nedenleri ise; Yapısalcı Realizm anlayışına uygun olarak devletlerin uluslararası politikada ulusal çıkarlara göre hareket etmeleri, İsrail ile Suudi Arabistan'ın varoluşsal siyasal sorunlarının olmaması, her iki ülkenin de sadık ABD müttefiki olmaları ve İran'ın her iki devlet ve halkça da tehdit unsuru olarak algılanmasıdır. Ayrıca Suudi siyasal sisteminde Kral'ın mutlak konumundan hareketle, genç ve hırslı bir siyasal lider olan Suudi

Veliaht Prensi Muhammed bin Salman'ın başa geçmesi durumunda, İsrail'le ilişkilerin daha da derinleşebileceği ve hatta Suudi Arabistan'ın İsrail'i tanınması ve ilişkileri müttefiklik seviyesine taşınmasının bile mümkün olabileceği görüşüne ulaşılmıştır. Ancak son yaşanan Kaşıkçı cinayetinin Suudi rejimi ve Veliaht Prens hakkında bir kampanyaya dönüşmesi durumunda, bu yakınlaşmanın sekteye uğrayabileceği de makalede vurgulanmıştır.

Kaynaklar

AA (2018). "İsrail-Körfez ülkeleri normalleşme süreci Arap basınını ikiye böldü", 31 Ekim 2018, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.aa.com.tr/tr/dunya/israil-korfez-ulkeleri-normallesme-sureci-arap-basinini-ikiye-boldu/1298874>.

Al Jazeera (2015). "Arena: Why were Saudis and Israelis in secret talks?", 17 Ekim 2015, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.aljazeera.com/programmes/upfront/2015/10/arena-saudis-israelis-secret-talks-151017113137603.html>.

Al Jazeera (2018/a). "Mohammed bin Selman: The dark side of Saudi Arabia's crown prince", 20 Ekim 2018, Erişim Tarihi: 24.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.aljazeera.com/news/2018/10/mohammed-bin-Selman-dark-side-saudi-arabia-crown-prince-181015123719153.html>.

Al Jazeera (2018/b). "Khashoggi: Saudi Arabia can never be a democracy 'on MBS watch'", 3 Ekim 2018, Erişim Tarihi: 24.11.2018, Erişim Adresi:

<https://www.aljazeera.com/news/2018/03/khashoggi-saudi-arabia-democracy-mbs-watch-180323103543171.html>.

Al Jazeera Türk (2014). “Ülke profili: Suudi Arabistan”, 27 Şubat 2014, Erişim Tarihi: 24.11.2018, Erişim Adresi:

<http://www.aljazeera.com.tr/ulke-profilu/ulke-profilu-suudi-arabistan>.

BBC (2005). “Text: Arab peace plan of 2002”, 22 Mart 2005, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi:

http://news.bbc.co.uk/2/hi/middle_east/1844214.stm.

BBC (2018/a). “Saudi Arabia allows women to join military”, 26 Şubat 2018, Erişim Tarihi: 24.11.2018, Erişim Adresi:

<https://www.bbc.com/news/world-middle-east-43197048>.

BBC (2018/b). “Saudi Arabia: How women are making football history”, 12 Ocak 2018, Erişim Tarihi: 24.11.2018, Erişim Adresi:

<https://www.bbc.com/news/world-middle-east-42656439>.

BBC Türkçe (2018/a). “Cemal Kaşıkçı olayı: Suudi gazeteciye ne oldu? 2 Ekim'den bu yana neler yaşandı?”, 24 Ekim 2018, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi:

<https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-45813519>.

BBC Türkçe (2018/b). “Dünyanın en büyük halka arzında geri sayım: Suudi devi Aramco anonim şirket oldu”, 5 Ocak 2018, Erişim Tarihi: 24.11.2018, Erişim Adresi:

<https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-42577705>.

BBC Türkçe (2018/c). “Erdoğan: Kaşıkçı cinayetinin emrini Kral Selman'ın verdiği inanimiyorum”, 2 Kasım 2018, Erişim Adresi: <https://www.bbc.com/turkce/haberler-turkiye-46038142>.

BBC Türkçe (2018/d). “Reuters: Suudi Kraliyet Ailesi'nde Muhammed bin Selman'ın tahta geçmesini engellemek isteyenler var”, 20 Kasım 2018, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-46276338>.

Beach, D. (2012). *Analyzing Foreign Policy*. New York: Palgrave Macmillan.

Beblawi, H., & Luciani, G. (eds) (1987). *The Rentier State in the Arab World*. London: Croom Helm.

Bloomberg (2016). “Tek bir petrol kuyusundan dünyanın en değerli şirketine: Aramco”, 17 Ağustos 2016, Erişim Tarihi: 24.11.2018, Erişim Adresi: <https://businessht.bloomberght.com/piyasalar/haber/1283418-tek-bir-petrol-kuyusundan-dunyanin-en-degerli-sirketine-aramco>.

Büyükkara, Mehmet Ali (2017). “Suudi siyasetinde dini otoritenin rolü”, AA, 30 Haziran 2017, Erişim Tarihi: 26.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.aa.com.tr/tr/analiz-haber/suudi-siyasetinde-dini-otoritenin-rolu/851641>.

Cleveland, W. L. (2008). *Modern Orta Doğu Tarihi* (Çev. M. Harmancı). İstanbul: Agora Kitaplığı.

Cook, Steven (2017). “Saudi Arabia's Untested New Crown Prince: Mohammed Bin Salman Has High Hopes, But Rises to Power at a

Dangerous Moment”, 26 Haziran 2017, Erişim Tarihi: 25.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.cfr.org/blog/saudi-arabias-untested-new-crown-prince-mohammed-bin-salman-has-high-hopes-rises-power>.

Council on Foreign Relations (2015). “Regional Challenges and Opportunities: The View from Saudi Arabia and Israel”, 4 Haziran 2015, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.cfr.org/event/regional-challenges-and-opportunities-view-saudi-arabia-and-israel-0>.

Erickson, Amanda (2017). “Why Saudi Arabia hates Al Jazeera so much”, 23 Haziran 2017, Erişim Tarihi: 29.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.washingtonpost.com/news/worldviews/wp/2017/06/23/why-saudi-arabia-hates-al-jazeera-so-much/>.

Euronews (2017). “Suudi prens: Radikal düşünceleri yok ederek ılımlı İslam'a döneceğiz”, 25 Ekim 2017, Erişim Tarihi: 24.11.2018, Erişim Adresi: <https://tr.euronews.com/2017/10/25/suudi-prens-radikal-dusunceleri-yok-ederek-ilimli-islama-donecegiz>.

France Culture (2018/a). “Le Chaos au Moyen-Orient”, 20.10.2018, Erişim Tarihi: 09.01.2019, Erişim Adresi: <https://www.franceculture.fr/emissions/affaires-etrangeres/affaires-etrangeres-du-samedi-20-octobre-2018>.

France Culture (2018/b). “Quand l'islam se mêle de politique”, 17.02.2018, Erişim Tarihi: 09.01.2019, Erişim Adresi:

<https://www.franceculture.fr/emissions/politique/quand-lislam-se-mele-de-politique>.

Gardner, Frank (2018). “Cemal Kaşıkçı olayı: Suudi Prens Muhammed bin Selman’ın balayı dönemi sona mı erdi?”, *BBC Türkçe*, 16 Ekim 2018, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-45875574>.

Green, David B. (2018). “From Friends to Foes: How Israel and Iran Turned Into Arch-enemies”, 8 Mayıs 2018, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.haaretz.com/middle-east-news/iran/MAGAZINE-how-israel-and-iran-went-from-allies-to-enemies-1.6049884>.

Haaretz (2017). “Saudi Arabia Lifts Thirty-five-year Ban, Will Open Public Cinemas Next Year”, 11 Aralık 2017, Erişim Tarihi: 24.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.haaretz.com/middle-east-news/saudi-arabia-lifts-ban-off-the-silver-screen-1.5628319>.

Haaretz (2018/a). “Ending 70-year Ban, Saudi Arabia Allows Flights to Israel Over Its Airspace”, 8 Mart 2018, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.haaretz.com/middle-east-news/saudi-arabia-will-allow-flights-to-israel-over-its-airspace-1.5886090>.

Haaretz (2018/b). “Netanyahu Reiterates Support for Palestinian State Under Israeli Control, 'Will Consider' Trump’s Peace Plan 'With Open Mind'”, 29 Eylül 2018, Erişim Tarihi: 23.11.2018,

Erişim Adresi: <https://www.haaretz.com/israel-news/netanyahu-refuses-to-endorse-two-state-solution-1.6514247>.

Haaretz (2018/c). “Saudi Crown Prince Warns Will Develop Nuclear Weapon if Iran's 'New Hitler' Does”, 15 Mart 2018, Erişim Tarihi: 24.11.2018, Erişim Adresi:

<https://www.haaretz.com/middle-east-news/saudi-crown-prince-says-will-develop-nuclear-bomb-if-iran-does-1.5909847>.

Haberler.com (2018). “Mısır ve Suudi Arabistan'dan "Katar ablukasına devam" mesajı”, 27 Kasım 2018, Erişim Tarihi: 29.11.2018, Erişim Adresi:

<https://www.yeniakit.com.tr/haber/misir-ve-suudi-arabistandan-katar-ablukasina-devam-mesaji-553080.html>.

Habertürk (2018). “Aramco'nun halka arzı 2019'a kaldı”, 12 Mart 2018, Erişim Tarihi: 24.11.2018, Erişim Adresi:

<https://www.haberturk.com/aramco-nun-halka-arzi-2019-a-kaldi-1872405-ekonomi>.

Hertog, S. (2010) . *Princes, Brokers and Bureaucrats, Oil and the State in Saudi Arabia*. Ithaca: Cornell University Press.

Ivanova, Irina (2018). “Saudi Arabia is America's No. 1 weapons customer”, *CBS News*, 12 Ekim 2018, Erişim Tarihi: 24.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.cbsnews.com/news/saudi-arabia-is-the-top-buyer-of-u-s-weapons/>.

Jewish Virtual Library, “Israel International Relations: International Recognition of Israel”, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi:

<https://www.jewishvirtuallibrary.org/international-recognition-of-israel>.

Karl, Terry Lynn (2005). “Understanding the Resource Curse”, içinde *Covering Oil: A Reporter’s Guide to Energy and Development*,(editörler: Svetlana Tsalik & Anya Schiffrin, Revenue Watch Open Society Institute Initiative for Policy Dialogue, ss. 21-26, Erişim Tarihi: 24.11.2018, Erişim Adresi:

https://www.opensocietyfoundations.org/sites/default/files/osicovering_oil_20050803.pdf.

Kinninmont, Jane (2017/a). “End of Saudi women driving ban reflects deep changes in society”, *BBC*, 27 Eylül 2017, Erişim Tarihi: 24.11.2018, Erişim Adresi:

<https://www.bbc.com/news/world-middle-east-41412022>.

Kinninmont, Jane (2017/b). “Mohammed bin Selman’s Shakeup Is More Than a Power Play”, *Chatham House*, Erişim Tarihi: 24.11.2018, Erişim Adresi:

<https://www.chathamhouse.org/expert/comment/mohammed-bin-Selman-s-shakeup-more-power-play>.

Knipp, Kersten (2017). “Israel and Saudi Arabia: New best friends in the Middle East?”, *DW*, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.dw.com/en/israel-and-saudi-arabia-new-best-friends-in-the-middle-east/a-41571420>.

Lake, Eli (2006). “Saudi Ambassador Says Trade Boycott of Israel Will Not End”, *New York The Sun*, 21 Haziran 2006, Erişim Tarihi:

24.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.nysun.com/foreign/saudi-ambassador-says-trade-boycott-of-israel/34829/>.

Landau, Noa (2018). “Israel Working to Establish Diplomatic Ties With Sudan, Bahrain”, *Haaretz*, 25 Kasım 2018, Erişim Tarihi:

27.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.haaretz.com/israel-news/.premium-israel-working-to-reestablish-diplomatic-ties-with-sudan-bahrain-1.6682284>.

Langer, Marko (2017). “Saudi Arabia's Mohammed bin Salman: Reformer and hard-liner”, *DW*, 5 Kasım 2017, Erişim Tarihi:

25.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.dw.com/en/saudi-arabias-mohammed-bin-salman-reformer-and-hard-liner/a-40714307>.

Marcus, Jonathan (2017). “Why Saudi Arabia and Iran are bitter rivals”, *BBC*, 18 Kasım 2017, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim

Adresi: <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-42008809>.

Marcus, Jonathan (2018). “Israel and Saudi Arabia: The relationship emerging into the open”, *BBC*, 3 Nisan 2018, Erişim Tarihi:

23.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-43632905>.

Medya Şafak (2016). “İsraili eski bakan: Yakında vatandaşlarımız Suudi Arabistan’ı ziyaret edebilecek”, 6 Ağustos 2016, Erişim

Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi:

<http://www.medyasafak.net/haber/2079/israili-eski-bakan--yakinda-vatandaslarimiz-suudi-arabistan-i-ziyaret>.

Mekay, Emad (2017). “Saudi Arabia and Israel quietly prepare ‘deal of the century’”, *International Bar Association*, 20 Ekim 2017, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi:

<https://www.ibanet.org/Article/NewDetail.aspx?ArticleUid=d2659617-4cab-4fe9-8b60-a971485ec3d6>.

Middle East Eye (2018/a). “Israeli minister’s visit to UAE raises questions about burgeoning Gulf relations”, 29 Ekim 2018, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi:

<https://www.middleeasteye.net/news/regev-visit-uae-sparks-questions-over-improving-relations-402480358>.

Middle East Eye (2018/b). “Oman says it is time to accept Israel in region and 'move to a new world’”, 27 Ekim 2018, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi:

<https://www.middleeasteye.net/news/oman-says-time-accept-israel-region-and-move-new-world-1251239392>.

New York Post (2018). “Netanyahu: Saudi Arabia deserves a pass for Khashoggi murder”, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi: <https://nypost.com/2018/11/02/netanyahu-saudi-arabia-deserves-a-pass-for-khashoggi-murder/>.

Noack, Rick (2018). “Finland and Denmark join Germany in halting arms sales to Saudi Arabia”, *The Washington Post*, 22 Kasım 2018, Erişim Tarihi: 24.11.2018, Erişim Adresi:

https://www.washingtonpost.com/world/2018/11/22/denmark-joins-germany-halting-arms-sales-saudi-arabia/?utm_term=.78df7be324df.

Örmeci, Ozan (2018). “İsrail-Suudi Arabistan Yakınlaşması ve Tabuları Yıkan Prens Muhammed Bin Selman”, *Uluslararası Politika Akademisi*, 4 Nisan 2018, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi: <http://politikaakademisi.org/2018/04/04/suudi-arabistan-israil-yakinlasmasi-ve-tabulari-yikan-prens-muhammed-bin-Selman/>.

Pengelly, Martin (2018). “Trump: CIA 'didn't conclude' Saudi crown prince ordered Khashoggi death”, *The Guardian*, 22 Kasım 2018, Erişim Adresi: <https://www.theguardian.com/us-news/2018/nov/22/trump-cia-saudi-crown-prince-jamal-khashoggi-murder>.

Phillips, Tom (2013). “Israel and Saudi Arabia: A Suspicious Relationship”, *Chatham House*, 14 Ekim 2013, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.chathamhouse.org/media/comment/view/195535>.

Ravid, Barak (2016). “Former Saudi General Visits Israel, Meets With Foreign Ministry Director-general”, *Haaretz*, 22 Temmuz 2016, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.haaretz.com/israel-news/.premium-saudi-ex-general-visits-israel-meets-with-foreign-ministry-chief-1.5414512>.

Rawash, Amir (2017). “Suudi Arabistan'ın veliaht prensi Muhammed bin Salman kimdir?”, *BBC Türkçe*, 5 Kasım 2017, Erişim Tarihi: 24.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-40357188>.

Ross, Michael (2001). “Does Oil Hinder Democracy?”, *World Politics*, 53(3), 325-361.

Saidel, Nicholas (2016). “Saudi Arabia, the Mediator Israelis and Palestinians Have Been Waiting For?”, *Haaretz*, 16 Mayıs 2016, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi:

<https://www.haaretz.com/opinion/.premium-saudi-arabia-the-mediator-for-israelis-and-palestinians-1.5383758>.

“Saudi Arabia’s Constitution of 1992 with Amendments through 2005”, Erişim Tarihi: 26.11.2018, Erişim Adresi:

https://www.constituteproject.org/constitution/Saudi_Arabia_2005.pdf.

Sputnik Türkiye (2017). “Sırada Ağlama Duvarı mı var?: ‘İsrail’in bir parçası olmadığı bir durum tahayyül edemiyoruz”, 16 Aralık 2017, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi:

<https://tr.sputniknews.com/ortadogu/201712161031432966-aglama-duvari-kudus-israil-filistin-abd/>.

Sputnik Türkiye (2018). “Netanyahu’dan Umman sürprizi”, 26 Ekim 2018, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi:

<https://tr.sputniknews.com/ortadogu/201810261035856586-netanyahu-dan-umman-surprizi/>.

Staudenmaier, Rebecca (2018). “Saudi Arabia: Prince says women should decide whether to wear robes, face veils”, *DW*, 19 Mart 2018, Erişim Tarihi: 24.11.2018, Erişim Adresi:

<https://www.dw.com/en/saudi-arabia-prince-says-women-should-decide-whether-to-wear-robos-face-veils/a-43043071>.

The Jerusalem Post (2016). “Former Israeli Minister: Israel-Saudi Peace ‘in the cards’”, 5 Ağustos 2016, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.jpost.com/Arab-Israeli-Conflict/Former-Israeli-minister-Israel-Saudi-peace-in-the-cards-463348>.

The New Arab (2018). “Netanyahu met with Saudi crown prince in Amman: report”, 25 Haziran 2018, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.alaraby.co.uk/english/news/2018/6/25/netanyahu-met-with-saudi-crown-prince-in-amman-report>.

The Washington Post (2018). “CIA concludes Saudi crown prince ordered Jamal Khashoggi’s assassination”, 16 Kasım 2018, Erişim Tarihi: 25.11.2018, Erişim Adresi: <https://www.washingtonpost.com/politics/2018/11/22/confronted-with-bloody-behavior-autocrats-trump-instead-blames-world/>.

The World Factbook, “Middle East: Saudi Arabia”, Erişim Tarihi: 10.01.2019, Erişim Adresi: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sa.html>.

Türkiye Cumhuriyeti Dışişleri Bakanlığı, “Suudi Arabistan’ın Siyasi Görünümü”, Erişim Tarihi: 24.11.2018, Erişim Adresi: <http://www.mfa.gov.tr/suudi-arabistan-siyasi-gorunumu.tr.mfa>.

Tüysüzoğlu, Göktürk (2014). “Milenyum Sonrası Türkiye-İsrail İlişkileri’nin Değişen Görünümü”. *Akademik Orta Doğu*, 8(2),139-159.

Vandewalle, D. (1998). *Libya since Independence: Oil and State-Building*. London: Cornell University Press.

Yakut, Sarp (2017/a). “Kaynak Laneti (Resource Curse) Teorisi”, *Uluslararası Politika Akademisi*, 24 Ağustos 2017, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi:

<http://politikaakademisi.org/2017/08/24/kaynak-laneti-resource-curse-teorisi/>.

Yakut, Sarp (2017/b). “Suudi Arabistan’da Yolsuzluk Gözaltıları”, *Uluslararası Politika Akademisi*, 5 Kasım 2017, Erişim Tarihi: 23.11.2018, Erişim Adresi:

<http://politikaakademisi.org/2017/11/05/suudi-arabistanda-yolsuzluk-gozaltilari/>.

Yeni Şafak (2018). “Arabistan’da yalancı bahar”, 29 Nisan 2018, Erişim Tarihi: 25.11.2018, Erişim Adresi:

<https://www.yenisafak.com/hayat/arabistanda-yalanci-bahar-3267916>.

Yılmaz, Sait (2018). “Dördüncü Krallık ve Kaşıkçı..”, 22 Kasım 2018, Erişim Tarihi: 24.11.2018, Erişim Adresi:

https://www.academia.edu/37828297/D%C3%B6rd%C3%BCnc%C3%BC_krall%C4%B1k_ve_Ka%C5%9F%C4%B1k%C3%A7%C4%B1.

**Ortaöğretimde Öğretmenlerin Desteklenmesinin Özerklikleri
Aracılığıyla İş Tatminine Etkisi: Pendik İlçesi Kamu ve Özel
Eğitim Kurumu Kıyaslaması**

**Investigation of the Supporting Factors on the Teachers' Job
Satisfaction by the Mediating Effect of the Autonomy: Public
and Private School Distinction in Pendik District**

Doç. Dr. Tuna USLU¹

Sabriye DUYSAK²

Öz

Okullarda çalışan öğretmenlerin özerklik algıları ile çalışma ortamlarındaki iş tatminleri arasında ilişki bulunmaktadır, ancak bu ilişki okulun yapısına ve yönetimine göre şekillenmektedir. Son yıllarda Türkiye’de özel eğitim kurumlarının sayısı hızla artış göstermektedir. Bu araştırmanın amacı, kamu ve özel sektör ayırımına göre öğretmenlerin desteklenmesinin özerklik algıları üzerinden iş tatminlerine etkisinin incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada özerklik algıları üzerinden iş tatminine

¹ İstanbul Gedik Üniversitesi, İşletme Yönetimi Lisansüstü Programı, e-posta: tuna.uslu@gedik.edu.tr

² İstanbul Gedik Üniversitesi, İşletme Yönetimi Lisansüstü Öğrencisi, e-posta: sabriyeduyak74@gmail.com

etki eden destekleyici faktörlerle ilgili literatür taramasına yer verilmiştir. Bu çalışma iş tatminine etki eden faktörleri süreç kuramları çerçevesinde araştırmaktadır. Kamu ve özel eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin özerklik algılarına göre farklılıklara ve iş tatminlerindeki artışı destekleyen davranışlarındaki etki düzeyinin nedenlerine bakılmıştır. Araştırmayla ilgili verilerin toplanması için, kolayda örneklem yöntemiyle, 2016-2017 eğitim-öğretim döneminde İstanbul Pendik İlçesi'nde ortaöğretim düzeyinde kamu okullarında ve özel eğitim kurumlarında çalışan 185 öğretmenden anket toplanmıştır. Bu çalışmada, öğretmenlerin özerk olmalarına olanak sağlayan destek algısı ile iş tatminleri ilişkilendirilerek kurum içerisindeki işleyişi, tutum ve davranışları ne şekilde etkilediği hususunda araştırma yapılarak devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin nasıl farklılık gösterdiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Ara değişken testleri, farklı modeller sınanarak yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, okullarda çalışan öğretmenler için kurum desteğinin iş tatmini üzerinde yönetici desteğinden daha güçlü bir etkisi olduğu, ancak kurum desteğinin kamu okullarında öğretmenlerin özerkleşmeleri aracılığıyla iş tatminini artırdığı, özel eğitim kurumlarında ise doğrudan iş tatminlerine yönelik bir etkinin olduğu bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Eğitim sektörü, kurum desteği, yönetici desteği, özerklik, iş tatmini.

Abstract

There is a relationship between the teachers' perception of autonomy in schools and job satisfaction in working environments, but this relationship is shaped according to the structure and management of the school. In recent years, the number of private education institutions in Turkey is increasing rapidly. The purpose of this study is to investigate the effect of supporting factors on the teachers' job satisfaction through the autonomy perception according to public and private sector distinction. For this purpose in the study, literature review related to supporting factors affecting job satisfaction through autonomy perceptions has been included. This study investigates the factors affecting job satisfaction within the framework of process theories. According to the perceptions of autonomy among teachers working in public schools and private education institutions, the reasons for their effect on behaviors supporting the increase in satisfaction were examined. In order to collect the data related to the research, data was collected from 185 teachers working in public schools and special education institutions in Istanbul Pendik during the 2016-2017 academic year. In the research of the study, it has been tried to determine how teachers working in public and private schools differ as a result of the functioning, attitudes and behaviors within the organization by associating perception of support that allows teachers to be autonomous. Regression tests for mediating effects are performed by testing different models. As a result, it has been determined that organizational support for teachers working in schools has a

stronger effect on job satisfaction than executive support. However, it is seen that organizational support increases job satisfaction through the autonomy of teachers in public schools. On the other hand in private education institutions, it was found that organizational support had a direct strong effect on job satisfaction.

Keywords: Education sector, perceived organizational support, managerial support, autonomy, job satisfaction.

1.Giriş ve Amaç

Günümüzde eğitim kurumlarında, eğitimcilerin performanslarının zaman içerisinde değişiklik göstermesi kurum kültürünün işleyişi açısından, hak ve adalet çerçevesinde olması gerektiği gibi sağlanmasına göre farklılıklar göstermektedir. Bu doğrultuda eğitimcilerin kurumdaki beklentileri çerçevesinde, verimliliğin artması veya azalması söz konusu olmaktadır (Titrek, 2009). Yapılan saha araştırmalarında sektörler arasında ortaya çıkan farkların, sektörlerle özgü bazı kritik ve bağlamsal farklılıklardan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Örneğin, eğitim sektörü çalışanları bağımsız olarak kendi işlerini ortaya koyabilirken sanayi çalışanları ortama bağlı olarak emek vermektedirler (Uslu, 2015). Eğitimde çağdaş yaklaşımlarla beraber merkezi eğitim yönetimi yerini, öğrenci ve öğretim elemanı hareketliliğini, insan kaynakları ve kariyer yönetimini, koçluk ve danışmanlık yöntemlerini, kararlara katılımı, yetki göçerimini ve dağıtımını, mikro bütçelemeyi, kaynak yaratımını, demokratik okul örgütlenmesini ve kurumu

sahiplenmeyi destekleyen yerinden yönetim anlayışına bırakmaktadır (Uslu, 2017). Özellikle son yıllarda özel okullara olan talebin ve teşviklerin artması eğitimcilerin özel eğitim kurumlarına kaymalarına olanak sağlamakta olup, iş tatmini seviyelerinin devlet okullarına nazaran farklılıklar göstermesi söz konusu olmaktadır. Bu durumda benzer okullar arasında eğitimcilerin, eğitim hizmeti açısından beklenen taleplerle ilişkili yenilikçi bir yaklaşım sergilemeleri kaçınılmaz olacaktır (Çelik ve Polat, 2017). Öğretmenler açısından iş yoğunluğu, stres ve baskı altında olmaları, ilgisiz öğrenci portföyü, disiplin sorunları, idari personelle yaşanan olumsuz durumlar, diğer meslektaşlarıyla yaşanan uyumsuzluklar, terfi konusuna yeterli olanak sağlanmaması gibi sebepler iş tatmini açısından olumsuz etki sağlamaktadır (Akhan, 2016).

Eğitimin kamu yararına yapılan bir hizmet olmasının yanında, özel kurumların kar ve verimlilik baskısı ile çalışmaları zaman zaman çelişirken, bu durum iyi yönetilebildiği takdirde de yenilikçi ve etkin çözümleri de beraberinde getirebilmektedir. Bu çağ ile birlikte eğitim yöntemlerinde iyi yerleşmiş bir değişim süreci ve eğitim konusundaki deneyimler ışığında yenilerini katarak sorumluluk bilinci taşıyan bireylerin yetiştirilmesine oluşum sağlayan yeni içerikler ilave edilmiştir (MEB, 2005). Devlet okullarında ve özel eğitim kurumlarında çalışanların beklenti düzeylerine ilişkin olarak, eğitim düzeyi, yaş, kıdem, yapılan işin beklenen duruma karşılık gelmesine bağlı olarak iş tatmini açısından farklılıklar bulunmaktadır (Taşdan ve Tiryaki, 2010). Bu çalışmada,

öğretmenlerin özerkleşmesine olanak sağlayan destek algısı ile iş tatmini ilişkilendirilerek kurum içerisindeki işleyişi, tutum ve davranışları ne şekilde etkilediği hususunda araştırma yapılarak devlet ve özel okullarda görev yapan öğretmenlerin ne şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sınıadığı varsayım, kamuda devletin kurumsal desteğinin sağladığı altyapının sonucunda öğretmenlerin özerkleşebilmeleri aracılığıyla iş tatmini artarken, kurumsallaşmamış yapıları sebebiyle özel eğitim kurumlarında desteğin çok daha bireysel seviyede işlemesi, iş tatmini üzerinde doğrudan etkisinin olacağı yönündedir.

2. Okullardaki Destek Algısı, Özerklik ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

2.1. Özerklik Kavramı

Özerklik kavramı, başkalarına bağımlı olmaksızın davranışlarını özgür bir biçimde kullanma şeklidir diye tanımlanabilir. Öğretmenlerin özerk, benliği mesleki deneyimlerini tasavvur etmede, yürütmeye ve bu duruma dair hüküm vermede hür iradeleriyle davranış sergilemelerine imkân sağlamak olarak da tanımlanabilir. Özerklik eğitim alanında donanım ve tecrübelerle bireysel karar alabilmeyi bununla beraber etik ve mesleki ahlak çerçevesinde tatbik edilenleri devamlı değerlendirmenin gerekliliğinden, yapılan çalışmalar kapsamında mesleki deneyimlerin olması gerekliliği ile değerlendirilmektedir. Öğretmen özerkliğinin eğitime ve eğitim kurumlarına sağladığı faydaların önemi büyüktür. Güçlü özerklik vasıfları taşıyan öğretmenler, karar

vermede etkindirler ve talebelerin öğrenme aşamalarında risk alarak öğrenme süreçlerine etkileri, okul başarısına da katkı sağlamaktadır (Yılmaz vd., 2017).

Toplumun ihtiyaçlarının çoğalmasıyla eğitim kurumlarından beklenen kaliteli eğitim anlayışını da beraberinde getirmektedir. Eğitimcilerin motive edilmesinde, özerklik algısı son zamanlarda bir hayli ehemmiyet gösterdiği gözlemlenmektedir. Son yirmi yıl içerisinde, eğitimcilere atfedilen mesuliyetler çoğalmıştır. Eğitim kurumları açısından ele alındığında yetkin olma durumu okul çerçevesinde görev algılarını anlamada öğrencilerin ihtiyaç duyacağı bir davranış biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Özerklik, okul başarısını etkileyen bir unsur olarak öğrencilerin faaliyetlerin oluşturulması, devamı ve tekrardan oryantasyon dahilindeki yöntemleri yürütmede ihtiyaç duyulan bir gereksinim şeklinde hayata geçirilerek öğretmenlerin sorumluluk bilincine katkısı öğrencilerin yetişmesinde geleceğe yönelik önem taşımaktadır (Çolak ve Altinkurt, 2017).

2.1.1. Eğitimcilerin ve Öğretmenlerin Özerkliği

Yerinden yönetim yaklaşımının ön plana çıkmasıyla birlikte, eğitim alanında yer alan paydaşlar arasındaki bağlayıcılık rolünü ve önemli sorumlulukları eğitimciler üstlenmektedir, bu nedenle öğretim elemanlarının okullarındaki tutum ve davranışları önem kazanmaktadır (Uslu ve Çubuk, 2015). Eğitimcilerin ve öğretmenlerin bilgiyi aktarırken özerklik algılarıyla hareket etmeleri öğrencilerin sorumluluk bilincini de beraberinde getirerek örnek

teşkil edecektir. Eğitim kurumlarında özerklik algısının işleyişi eğitimde hiyerarşik bir yapıda ilerlemeye olanak sağlamaktadır. Özerk benlik yapısı üç asıl gereksinim olan özerklik, olgunluk ve toplumsal ilişki olarak karşımıza çıkmaktadır. Özerklik gereksinimleri eğitim kurumlarında öğrencilerin aktiviteleri başlatmaları, ilerletmeleri ve tekrar yönlendirme hususunda ihtiyaç olarak tarif edilebilir (Güvenç, 2011).

Öğretmenlerin özerkliğine sınıf içerisinde verilen eğitim ve öğretim faaliyetlerinden bakıldığında alınan kararların ve yapılan seçimlerin öğretmene ait olmasının, doğal olarak eğitimde ve öğretimde yer alan bir oluşum olduğundan söz edilebilir. Ancak öğretmenlerin özerklikleri sınırlılık açısından sadece derslik ortamında verilen eğitim ve öğretim faaliyetlerinde değil, okulun işleyişinde ve çalışma düzeneğinde öğretmene yetkinlik ve serbest bir alan oluşturulması da özerklik algısının bir bölümü olması yönünde çok sayıda araştırmacının vurgu yaptığı gözlemlenmiştir (Üzüm ve Karşlı, 2013).

2.1.2. Kurumsal Destek ve Yönetici Desteği

Kurum kapsamında başarıyı yakalamak ve hedeflenen duruma erişim sağlamanın yolu başarıyı üst seviyede olan çalışanlar yoluyla gerçekleşebilir. Yapılan çalışmalar kurum ve yönetici desteğinin eksiksiz olmasının, güven ve sadakat duygusunu oluşturduğunu göstermektedir. Sadakat duygusu neticesinde çalışanların, görev yaptıkları kuruma ait hedef ve gayelerini korudukları, örgüt açısından olumlu davranışlarda bulunup,

olumsuz davranışlardan imtina ettikleri sonucuna ulaşmıştır (Emhan vd., 2013). Okullarda yapılan araştırmalarda, kurumsal standartların algılanan örgütsel desteği olumlu olarak etkileyerek, çalışma ortamındaki iletişim etkinliğini artırdığını göstermektedir (Uslu vd., 2015).

Günümüzde çalışanlar, yöneticilerin klasik yönetim tarzıyla değil, liderlik vasıflarına uygun nitelikte, kendilerine ve kurumlarına artı değerler katan tutum ve davranışlarının var olmasını öngörmektedir. Yöneticilerin destekleyici tutumları çalışanlar açısından son derece önem taşır. Kurumsal destek ve yönetici desteği eğitim kurumlarında öncelikli olarak toplumun hemen hemen hepsini ilgilendiren kurumsal bir niteliği olan, meydana gelen eserin toplum kalitesinin çoğalması bakımından fazlasıyla önem taşır. Eğitim kurumları kalite seviyelerini çalışanları ile oluşturmaktadır. Eğitim kurumlarındaki yöneticiler, çalışma arkadaşları olan meslektaşlarını kıymetli birer referans ve kazanç unsuru olarak görürlerse, bu durumun öğretmenlerin ilerlemelerine olanak sağlamasına ilişkin zemin hazırlanması olasıdır (Argon, 2014). Çalışanlarla yöneticiler arasındaki iletişim ve etkileşimin yoğunlaşması sayesinde, kurumsal süreçlere çalışanlar daha fazla katılabilmekte ve yönetim süreçlerinin parçası haline de gelmektedir (Uslu, 2016).

2.1.3. Kurum ve Yönetici Desteği ile Özerklik Arasında İlişki

Okullarda verimli ve nitelikli eğitim sağlamak amacına yönelik olarak, çalışma odaklı ve motive olmuş eğitimcilere ihtiyaç duyulmaktadır. Eğitimciler görev yaptıkları okullarda, ergonomik

bir kurum yapısında ve stratejik bir bakış açısına sahip yönetici desteği ile kendilerine olan güven duygularını pekiştirerek özerkliklerini kullanacakları ve buna paralel olarak da iş tatminlerini artması, verimli ve kaliteli bir eğitim için gereklidir. Okul desteğinin önemi öğretmenlerin verimli çalışma ortamları oluşturmasında son derece önemlidir. Bu şekilde öğretmenlerin özerklik yetilerini kullanarak gelecek nesillere rol model olmaları söz konusudur. Bu bağlamda iş tatmininin de olumlu yönde artacağı öngörülmektedir (Derinbay, 2011).

Kurum ve yönetici desteği ile öğretmenlerin, özerk yaklaşımlarını serbest bir şekilde yetkilerini kullanarak öğrencilerine ve topluma karşı sorumluluk bilincinde görevlerini yerine getirmede esnek bir yapı sergileyebilme imkânları olur. Öğretmenlere verilen yetki ve sorumlulukların sınırlılığı ise daha çok motivasyonlarını olumsuz yönde etkiler. Bu durum öğrencilerin gözünde öğretmenlerine karşı değer yargılarını da etkileyerek olumsuz bir bakış açısının oluşmasına neden olur. Öğretmenlerin denetlenmesi kendi donanımlarını kullanmada değil, aksine kendilerine verilen yetkileri ve özerklikleri uygulama alanında kullanabilme ve bu alanları genişleten bir yaklaşımla birlikte olumlu sonuçlar verebilir. Kurum ve yönetici desteği ile ilişkili karşılıklı güven duygusu gelişmiş eğitim kurumlarının işleyişi, dengeli ve geleceğe yönelik nesillerin daha özerk bir yapıda kendilerini ifade etmelerine olanak sağlamaktadır (Öztürk, 2011).

2.2. İş Tatmini

İş tatmini genel olarak yapılan işin beklenen durumu karşılama düzeyindeki etkisinin yüksek olması ve buna karşın duyulan duygular olarak ifade edilmiştir (Diri, 2015). İş tatmini kavramı, yapılan araştırmalarda bireysel özelliklerin etkin olduğu ile ilişkili olarak; başarıma güdüsü, öz-kabiliyet, iyimser yaklaşım, bilgi-beceri paylaşımı, umut etmek, dayanıklı olmak gibi özellikler iş tatmini açısından olumlu yönde etki sağladığı belirtilmiştir. Üst seviyedeki tatminin performans ve üretkenliğin artmasına yönelik olduğu kabul görmektedir (Büyükgöze ve Özdemir, 2017). İş tatmininin insan yaşamındaki önemi, gereksinim duyulan ihtiyaçlarını karşılamak koşuluyla statü belirlemek, topluma fayda sağlamak, yapılan işi sevmek, üretime katkı sağlamak, yapılan eylemlerde anlamlı bir bütün oluşturmak gibi ifadeler temel olarak iş ilişkilerinde oluşan yaşantı düzeyleri, bireylere pozitif veya negatif yönde alacağı iş tatminine etki eder (Yıldırım, 2007). İş tatmininin sosyal göstergelerle pozitif ilişki içinde olması da beklenebilir.

İş tatmini endüstri ve örgüt psikolojisi alanında yaygın kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkar. Bireylerin duygusal açıdan zaman zaman pozitif veya negatif duygular içerisine girmelerindeki etki durumu içsel veya dışsal değişkenler olabileceği göz önüne getirildiğinde, içsel etmenlere örnek olarak kişinin kendini kötü hissetmesinin nedeni çocuğunun gece ateşlenmesi veya bir yakınına kaybetmesi olabilir. Dışsal etmenler ise işle ilgili değişkenler bireylerin yaşantılarına etki eden duygu değişikliği etkili olarak iş tatmininin temel araştırma sebeplerini içermektedir (Dikmen, 1995).

2.2.1. İş Tatmini İle İlgili Teorik Yaklaşımlar

İş tatmini kavramı, öncelik olarak 1920’li yıllarda konu olarak incelemeye başlanmış olmasına rağmen 1940’lı yıllarda önem kazanarak etkileri araştırılmıştır. İş tatmininde, çalışılan kurumun kişiye neler kattığının önemi büyüktür. İş yaşamında kişinin yaptığı işle ilgili deneyimler kazanması olumlu yönde etkilerken, zaman içerisinde yaşanan duygusal ve zihinsel tutumların olumsuz birikimler sergilemesi ise bireyleri olumsuz yönde etkiler. Bireylerin birçoğu iş tatminini sağlarken, birçoğu ise yaptığı işten aynı oranda doyum sağlayamaz. Asıl amaç koşulları olabildiğince iyileştirerek memnuniyeti sağlayıp bireyleri iş tatminine ulaştırmaktır (Eğimli, 2009).

2.2.2. İş Tatminini Etkileyen Unsurlar

İş tatminini etkileyen faktörler, içsel bir faktör olan bireysel unsurlar ve diğer taraftan örgütsel unsurlar olmak üzere iki öge olarak ele alınmaktadır (Sığmaz, 2017).

İş tatminini etkileyen bireysel unsurlar iş tatmini üzerinde tesir eden içsel etmenlerdir, çalışan nitelikleri ile ilgili olarak demografik özellikler etkendir. Bireylerin yaptıkları işin taşıdığı anlama, duyulan haza, işten duyulan gurura göre kişilik farklılıkları soyut anlam taşımaktadır. İş tatminini önemi iş öncesinde beklenen ve sonrasında var olan çıktı farkının işlevlerini içermekte olup çıkan farkın az olması iş tatmini açısından olumlu sonuçlar doğurur. İş memnuniyeti açısından çevresel etkenler ve farklılıkları önem arz ederek kişilerin ilgi derecelerindeki etki düzeyine göre değişimin

boyutunda çoğalır veya eksilir. Farklılık durumu bireysel ve doğuştan gelen özellik biçimidir (Sığmaz, 2017).

İş tatminini etkileyen örgütsel unsurlar; öğretimde idare baskısı ve idarenin destek eksikliği, ilgisiz öğrenci portföyü, çalışmayan ve kuraldışı hareketler, birtakım eğitimcilerin tutum bozukluğu, okul-aile birliğinde zayıf ilişkiler, mesleki bakımdan gelişmede şartların yeterli olmaması, yapılan iş yükünün gereğinden çok olması, sınıfların sayıca çok olması, atamaların isteksiz yapılması ve eğitimcilerin daima maruz kaldığı tenkitler olarak karşımıza çıkmaktadır (Diri, 2015).

2.2.3. İş Tatminini Tanımlamayı Amaçlayan Kuramlar

İş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalarda, içerik ve süreç kuramları olarak gruplanan ihtiyaçlar, bilişsel, ikame, sosyal öğrenim kuramları ile ilişkilendirilerek izahına çalışılmıştır. İçerik kuramları, hangi değişken grupların sonucuna bağlı olarak gelişen durumları açıklamayı hedeflerken süreç kuramları ise motivasyonun mekanizmasını kognitif etki düzeyleriyle açıklamayı hedeflemektedir. İş tatminini tanımlamayı amaçlayan kuramlar içerik ve süreç kuramları olarak incelenmektedir (Erken, 2006).

2.2.3.1. İçerik Kuramları

İçerik kuramları, işten duyulan tatmin düzeyinin istekler doğrultusundaki etki düzeylerinin etmenlerini belirtmektedir. İş tatmininin içeriğini kapsayan elemanların aktarılması olarak da ifade edilen kuramlardır. Genel bakış açısıyla çalışanları iş

tatminine sevk eden ihtiyaçları ayrı ayrı belirterek bu ihtiyaçların giderilmesinde veya olumsuz hallerin yok edilmesinde çalışanın iş tatminine erişmesini öngören kuramlardır (Kılıç, 2011).

2.2.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramlarında öngörülen tutum, bireylerin sergiledikleri davranış biçimleri neticesini başlangıç aşamasında tahmin edebilmeleridir. Bireylerin davranışlarını şekillendiren unsurların, geleceğe dair inanç düşüncesi, beklenti durumları ile varsayımlar şeklinde söylenebilir. Organizmanın, etrafından edindiği emareleri değerlendirerek ileride yapacağı işin mahiyetini belirleme hususunu savunmuştur (Erken, 2006). Bu çerçevede, çalışmada öğretmenlerin iş tatmininin artmasına yönelik öncellerin iş tatmini ile ve kendi aralarındaki ilişkiler sorgulanmaktadır.

2.2.4. Kurum ve Yönetici Desteği, Özerklik ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

İş tatmininin öneminin temel nedeni insan unsurudur ve hayattan beklentilerini karşılama düzeyleri ile ilgili olarak kişilerin beden ve ruh sağlığı açısından direkt etki sağladığı öngörülmektedir. Çalışma ortamında beklenen, adil bir ücret dağılımı ve mükafatlandırma sisteminin düzgün işleyişi, yapılan iş alanındaki tecrübeler özerklik algısını da göz önünde bulundurularak toplum bazında eşit olması, eğitimcilerin iş doyumunu düzeyinde tatminkâr bir durum sağlar. Bunun yanı sıra çalışılan ortamın elverişli olması, çalışma arkadaşlarıyla uyumlu olma ve uygun çalışma saatleri beklenen duruma karşılık gelebilir. Çalışanların tatmin düzeyine etki eden

durum çalışılan işin karşılığında alınan ücretin örgüt dâhilinde adil bir çerçevede yapılması ve bu duruma bireylerin inanmaları söz konusu durumu ilişkilendirmektedir. Bu bağlamda yönetici/müdür yetkisinde yapılan destek çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde olumlu artış sağlayacaktır (Yıldırım, 2007).

Eğitimcilerin çalıştıkları okullara yaptıkları işe kattıkları değer takdir görmesi, yöneticilerinden gelen destekle beslenerek etkililiklerinin artması, öğretmenlerin güdülenmeleri işlerine odaklanmaları ve gerginlik durumlarını yönetebilmeleri açısından da yönetici desteğinin önemi büyüktür. Öğretmenler kurum ve yönetici desteği ile mesleki açıdan tatmin noktasına erişerek özerkliklerini kullanmak hususunda özgür olmaları yaptıkları işin saygınlığını ve toplumda eğitimcilere verilen değer ne denli önemli olduğunu ürünün insan yetiştirmeye yönelik olması da yapılan yatırımların gelecek açısından öneminin algılanması iş tatminine katkı sağlayacaktır (Akın ve Koçak, 2007).

2.2.5. Eğitimci ve Öğretmenlerde İş Tatmini

İş tatmininde, iş koşullarına bağlı olarak gelişen eğitimci meslektaşlarının doyum farklılıkları ile değişiklik gösteren, koşulların yeterliliği ile ilişkili olarak etki düzeylerinin artırılması söz konusudur. Öğretmen ve eğitimcilerin uyum içerisinde çalışmaları, bağlılıklarını güçlü tutmaları, görevlerini severek yapmaları, gerçekleştirdikleri vazifelerinin kendilerine kattıkları uygun şartların da bu duruma katkı sağlaması, özerklik algıları iş tatmin seviyelerini yükseltmelerine olanak sağlamaktadır. Bunun

aksine öğretmenlerin yüklenilen işin yoğunluğu, ruhsal sağlıklarının yerinde olmaması, ilgisiz öğrenci portföyü, disiplin sorunları, idari personelle yaşanan olumsuz durumlar, diğer meslektaşlarıyla yaşanan uyumsuzluklar, terfi konusuna yeterli olanak olmaması gibi sebepler iş tatmini açısından olumsuz etki sağlamaktadır (Akhan, 2016).

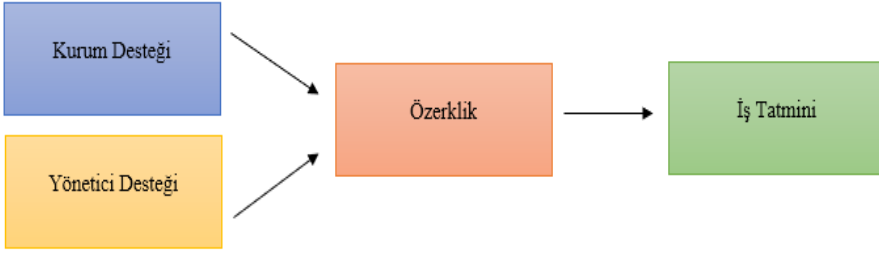
2.2.6. Öğretmen ve Yöneticilerde İş Tatmininin Kamu ve Özel Okullar Arasındaki Farklar

İş tatmininin işle ilgili özellikleri göz önünde bulundurularak farklılık göstermesi, kamu ve özel okullar arasında öğretmen ve yöneticiler açısından çalışma şartlarına bağlı olarak farklılaşması tatmin düzeyinin de bu doğrultuda gelişmesine olanak sağlamaktadır. Öğretmenlerin çalışma ortamlarındaki karar mekanizmasının düzgün bir şekilde işleyişi, yapılan işin toplum yararına olması eğitimcilerin yaptıkları işleri diğerleri tarafından takdir görmeleri iş tatmini açısından önem arz etmektedir. Eğitimde kamu ve özel okullar arasındaki farklılık beklenti düzeylerine ilişkin olarak kişilerin eğitim düzeyi, yaş, kıdem, yapılan işin beklenen duruma karşılık gelmesi de iş tatmini açısından farklılıklar göstermektedir (Taşdan ve Tiryaki, 2010). Bu noktadan sonra, süreç açısından bakıldığında örgüt içinde iş tatmininin artmasına yönelik faktörlerin ve etkilerinin belirlenmesi ön plana çıkmaktadır.

3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmadaki temel varsayım, eğitim kurumlarındaki öğretmenlere yönelik desteğin özerklik aracılığıyla iş tatminini artıracaktır

yönündedir (Şekil 1), araştırma modeline uygun olarak ilgili hipotezler kurulmuş ve aşağıda aktarılmıştır.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

H1: Kurum desteği, yönetici desteği, özerklik ve iş tatmini arasında yüksek derecede olumlu ilişki bulunmaktadır.

H2: Kamu okulu ve özel okul ayrımına göre, öğretmenlerin kurum desteği algısı, yönetici desteği algısı, özerklikleri ve iş tatminleri arasında fark bulunmaktadır.

H3: Özel okullarda öğretmenlerin özerkliği, kurum desteği ile iş tatmini arasında bir ara değişken olarak işleyecektir.

H4: Kamu okullarında öğretmenlerin özerkliği, kurum desteği ile iş tatmini arasında bir ara değişken olarak işleyecektir.

H5: Özel okullarda öğretmenlerin özerkliği, yönetici desteği ile iş tatmini arasında bir ara değişken olarak işleyecektir.

H6: Kamu okullarında öğretmenlerin özerkliği, yönetici desteği ile iş tatmini arasında bir ara değişken olarak işleyecektir.

H7: *Özel okullarda öğretmenlerin özerkliği, kurum ve yönetici desteği ile iş tatmini arasında bir ara değişken olarak işleyecektir.*

H8: *Kamu okullarında öğretmenlerin özerkliği, kurum ve yönetici desteği ile iş tatmini arasında bir ara değişken olarak işleyecektir.*

4.Yöntem

Çalışmada nicel araştırma tekniği kullanılmıştır. Araştırmayla ilgili verilerin toplanması için, kolayda örneklem yöntemiyle, 2016-2017 eğitim-öğretim döneminde Pendik İlçesi kamu okullarında ve özel eğitim kurumlarında çalışan yaklaşık 240 öğretmene anket formu dağıtılmış, 208 katılımcıdan anket dönüşü sağlanmış, eksik işaretlemeler nedeniyle 185 anket kabul edilebilir olarak değerlendirilmiştir. Milli eğitim istatistiklerine göre (MEB, 2017: 38) Pendik ilçesindeki genel ortaöğretim okullarında resmi kurumda çalışan 462, özel kurumlarda çalışan 459 öğretmen bulunmaktadır. Buradan evreni tahminlemede örneklem sayısının %90 güven düzeyinde kabul edilebilir olduğu görülmüştür (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

Araştırmada kullanılan envanter demografik bilgi formu ve dört ayrı ölçekten oluşmaktadır, seçeneklerde 6 aralıklı bir ölçekten yararlanılmıştır. Literatürdeki farklı ölçekler okul ortamına uyarlanarak, veri toplandıktan sonra SPSS aracılığıyla geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. “Kurum Desteği” Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa (1986) tarafından geliştirilen ifadelerle, “Yönetici Desteği” ise Giray ve Şahin’in (2012) geliştirdiği ölçek ile belirlenmiştir. “Özerklik” için Hackman ve

Oldham (1980) ile Breaugh (1985) tarafından geliştirilen ifadelerden faydalanılmış, “İş Tatmini” ifadeleri ise Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen ölçekten alınmıştır.

Ölçeklerin geçerliği ve güvenilirliğini tespit etmek amacıyla, SPSS 20.0 paket programında keşifsel faktör analizi ve Cronbach Alpha değerlerinin sınıandığı iç tutarlılık testleri yapılmıştır. Kamu okulları ile özel eğitim kurumları arasındaki fark testleri t-testi aracılığıyla, değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile, aracılık modelinin sınanmasına yönelik analizler ise basit ve çoklu regresyon modelleri ile test edilmiştir. Hipotezlere yönelik aşamalı ara değişken testleri, SPSS ile farklı modeller kurularak sınanmıştır. Ara değişkenlerin aracılık rollerini belirlemek amacıyla, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yöntem araştırmaya uyarlanmıştır (Uslu, 2010: 1648-1650).

5. Bulgular

Çalışmada kullanılan örneklemin demografik özellikleri şu şekildedir: 185 öğretmenin %64,9'u kadın, %35,1'i erkek ve ortalama yaş 33,67'dir. %66,5'i kamu okullarında, %33,5'i ise özel eğitim kurumlarında çalışan katılımcıların bu okullarda ortalama çalışma süreleri yaklaşık 6 yıl olup, ortalama 10,7 yıla yakın süredir çalışma hayatının içindedirler. %44,3'ü bekâr, %53,5'i evlidir. %22,2'si okullarında idarecilik yapmaktadır. Her ölçek ayrı ayrı faktör analizden geçirilmiş ve her ölçek tek faktör altında toplanmıştır. Faktörlerin güvenilirlikleri Cronbach Alpha değerleri ile test edilmiştir. Ölçeklerin Cronbach Alpha güvenilirlik

katsayıları 0,75 üzerinde olup ölçeklerin iyi derecede güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır. Değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki ilişkiler Tablo 1’de gösterilmiştir, değişkenler arasında pozitif ilişki bulunmuş, birinci hipotez desteklenmiştir. Özellikle kurum ve yönetici desteği ile öğretmenlerin özerklik algıları arasında güçlü bir ilişki saptanmıştır.

Tablo 1.

Değişkenlerin Ortalamaları, Standart Sapmaları ve Aralarındaki İlişkiler

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3
1. Kurum Desteği	3,69	1,19			
2. Yönetici Desteği	3,44	1,40	,803*		
3. Özerklik	4,59	0,83	,508*	,299*	
4. İş Tatmini	4,58	0,99	,406*	,271*	,525*

*İlişkiler * $p < 0.01$ değerinde anlamlı, $n=185$*

Kamu okulları ile özel eğitim kurumlarını karşılaştırma için yapılan fark analizlerinde, sadece kurum desteği ($t=-,2586$ $p=.01$) açısından anlamlı fark olduğu bulunmuş, kurum desteğinin kamu okullarında (ort.=3,86) özel eğitim kurumlarına göre (ort.=3,35) daha yüksek seviyede olduğu görülmüş, ikinci hipotez destek bulunmuştur. Özel eğitim kurumlarındaki öğretmenler, kurumları tarafından daha az desteklendiklerini düşünmektedir.

Kamu okulları ile özel eğitim kurumlarındaki öğretmenleri karşılaştırmaya yönelik yapılan regresyon analizlerinde, hem kamu

okullarında hem de özel okullarda aracı değişken analize katıldıktan sonra, kurum desteğinin iş tatminine etkisinin azaldığı halde katkısının devam etmesi nedeniyle öğretmenlerin özerklik algılarının kısmi bir aracılık etkisi olduğu belirlenmiş (Tablo 2, Model 3a ve Model 3b), üçüncü ve dördüncü hipotez desteklenmemiştir.

Tablo 2.

Kurum Desteğinin Özerklik Aracılığıyla İş Tatminine Etkilerine İlişkin Regresyon Modelleri

		Bağımlı Değişkenler		
		Özerklik	İş Tatmini	
		Model 1a	Model 2a	Model 3a
Özel Eğitim Kurumları	Kurum Desteği	.422*** (.057)	.288*** (.059)	.220** (.081)
	Özerklik			.160* (.133)
	<i>Düz. R²</i>	.470	.274	.280
	<i>F</i>	55,141***	24,074***	12,855***
	<i>N</i>	63	63	63
		Model 1b	Model 2b	Model 3b
Kamu Okulları	Kurum Desteği	.328*** (.065)	.434*** (.087)	.229** (.085)
	Özerklik			.624*** (.108)
	<i>Düz. R²</i>	.167	.163	.340
	<i>F</i>	25,413***	24,765***	32,429***
	<i>N</i>	122	122	122

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$ ve * $p < 0.05$ değerinde anlamlı,
standart hatalar parantez içinde

Özel okullarda öğretmenlerin özerklik algıları aracı değişken olarak analize katıldıktan sonra, yönetici desteğinin iş tatminine etkisinin ortadan kalktığı görülmektedir (Tablo 3, Model 6a), özel eğitim kurumlarındaki yönetici desteği öğretmenlerin özerkleşmeleri aracılığıyla iş tatminine katkı sağlamaktadır, beşinci hipotez desteklenmiştir. Kamu okullarında ise aracı değişken analize katıldıktan sonra, yönetici desteğinin iş tatminine olan etkisinin azaldığı halde katkısının devam etmesi nedeniyle öğretmenlerin özerklik algılarının kısmi bir aracılık etkisi olduğu görülmüş (Tablo 3, Model 6b), altıncı hipotez desteklenmemiştir.

Tablo 3.

Yönetici Desteğinin Özerklik Aracılığıyla İş Tatminine Etkilerine İlişkin Regresyon Modelleri

		Bağımlı Değişkenler		
		Özerklik Model 4a	İş Tatmini Model 5a Model 6a	
Özel Eğitim Kurumları	Yönetici Desteği	.313*** (.058)	.197*** (.057)	.103 (.066)
	Özerklik			.301* (.121)
	<i>Düz. R²</i>	.316	.154	.222
	<i>F</i>	29,185***	12,141**	9,680***
	<i>N</i>	63	63	63
		Model 4a	Model 5a	Model 6a
Kamu Okulları	Yönetici Desteği	.085 (.056)	.197** (.074)	.136* (.062)
	Özerklik			.715*** (.100)
	<i>Düz. R²</i>	.011	.048	.327
	<i>F</i>	2,295	7,189**	30,655***
	<i>N</i>	122	122	122

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$ ve * $p < 0.05$ değerinde anlamlı,
standart hatalar parantez içinde

Okullarda kurum ve yönetici desteğinin beraber katkısına bakıldığında, özel okullarda özerklik ve iş tatmini üzerinde kurum

desteğinin doğrudan güçlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4, Model 7a ve Model 8a). Öğretmenlerin zerklik algıları aracı değişken olarak analize katıldıktan sonra dahi, anlamlı katkıya sahip tek değişken kurum desteğidir (Tablo 4, Model 9a), yedinci hipotez reddedilmiştir. Kamu okullarında da özerklik ve iş tatmini üzerinde kurum desteğinin doğrudan güçlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4, Model 7b ve Model 8b). Ancak ğretmenlerin özerklik algıları aracı değişken olarak analize katıldıktan sonra, kurum desteğinin anlamlı etkisi ortadan kalkmıştır (Tablo 4, Model 9b), sekizinci hipotez desteklenmiştir.

Tablo 4.

Kurum ve Yönetici Desteğinin Özerklik Aracılığıyla İş Tatminine Etkilerine İlişkin Regresyon Modelleri

		Bağımlı Değişkenler		
		Özerklik Model 7a	İş Tatmini Model 8a Model 9	
Özel Eğitim Kurumları	Kurum Desteği	.528*** (.123)	.431*** (.126)	.357** (.144)
	Yönetici Desteği	.107 (.110)	-.145 (.113)	-.130 (.114)
	Özerklik			.141 (.133)
	<i>Düz. R²</i>	.470	.282	.284
	<i>F</i>	28,011***	12,992***	9,050***
	<i>N</i>	63	63	63
		Model 7b	Model 8b	Model 9b
Kamu Okulları	Kurum Desteği	.552*** (.094)	.552*** (.130)	.203 (.131)
	Yönetici Desteği	-.239** (.074)	-.127 (.103)	.024 (.096)
	Özerklik			.632*** (.113)
	<i>Düz. R²</i>	.227	.167	.335
	<i>F</i>	18,897***	13,204***	21,472***
	<i>N</i>	122	122	122

*** $p < 0.001$, ** $p < 0.01$ ve * $p < 0.05$ değerinde anlamlı,
standart hatalar parantez içinde

Regresyon analizleri sonucunda, okullarda çalışan öğretmenler için kurum desteğinin iş tatmini üzerinde yönetici desteğinden daha güçlü bir etkisi olduğu, ancak kurum desteğinin kamu okullarında öğretmenlerin özerkleşmeleri aracılığıyla iş tatminini artırdığı, özel eğitim kurumlarında ise doğrudan iş tatminlerine yönelik bir etkinin olduğu bulunmuştur.

6. Tartışma ve Sonuç

Eğitim kurumlarındaki öğretmenler açısından, kamu ve özel okullar arasında yönetim biçimi, işleyiş ve yapı farklılıkları nedeniyle iş tatminine etki düzeyi, kurum ve yönetici desteği ile özerklik algılarına dayanarak çeşitlilik gösterdiği bu durumun eğitimcilerin beklenti düzeyleri ile ruhsal durumlarında fark yarattığı görülmektedir. Kurumlar birbirinden farklı özelliklerde yönetim biçimleriyle idare edilmektedir. Günümüzde iş yükünün adaletli bir şekilde dağıtılması, küresel boyutta hareket kabiliyetini artırarak rekabet ortamında farklı pozisyonlara ve yeniliklere açık olma güdüsünü desteklemektedir. Yönetimin başlı başına bir sanat olması bağlamında, değişik karakterdeki bireyleri ortak amaç uğruna bir araya getirmesi ve bu amaca yönelik çalışmaları ekip ruhunu aşılıyarak yapmaları açısından önemlidir. Eğitim kurumlarında yönetim, eğitimcilerin ortak bir amaç uğruna karşılıklı gösterilen saygı, uyum ve hoşgörünün etkili olacağı bir model oluşturmaktadır. Kurumda farklı kişiliklerin bir arada etik yönetim olgusuyla başarı sağlaması, hem toplum açısından hem de öğretmen, öğrenci ve yönetim açısından toplumun bütününe fayda

sağlamaktadır (Balyer ve Gündüz, 2010). Bu çerçevede okullardaki örgüt iklimini, üst yönetimden öğrencilere kadar daha demokratik ve kararlara katılımı kolaylaştıracak şekilde yeniden yapılandırmak gerekmektedir (Uslu ve Çubuk, 2015). Ancak araştırmadaki sonuçlar, kamu okullarında ve özel eğitim kurumlarında yönetim olgusunun farklı algılandığını göstermektedir. Kamuda yönetim çok daha kurumsal ve bürokratik bir anlam ifade ederken, diğer taraftan özel okullarda yönetim işlevsel bir boyut kazanmaktadır. Bu nedenle etik yönetimin kamuda ve özel eğitim kurumlarında farklı şekillerde ele alınması ve örgüt kültürüne işlenmesi gerekmektedir. Günümüzde çalışanlar, yöneticilerin klasik yönetim tarzıyla değil, modern yönetim anlayışını kavramış liderlik vasıflarına uygun nitelikte, kendilerine ve kurumlarına artı değerler katan çalışanlarla beraber yöneten idarecilerden olmasını istemektedir. Bu ortamda çalışan bireyler de kendilerini daha özerk hissederek işlerinde doyuma ulaşabilmektedir.

Eğitim alanında özellikle 2014-2015 eğitim-öğretim yılından itibaren, yeni düzenlemeler ve uygulanan teşvikler ile kurulan özel okulların sayısının artması beklenmektedir. Bu açıdan bakıldığında, özel okulların eğitim sektörü içinde kendilerine bir rol biçeceği ve eğitimde farklılaşma açısından özel eğitim kurumlarının kendi aralarında yarış içerisinde olacağı ve önemini artıracığı ön görülmektedir (Akyol ve Yılmaz, 2016). Ancak bulgulara göre, özel eğitim kurumlarında öğretmenlere yönelik kurum desteğinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle bu süreçte bir çalışan katılımını destekleyen kurumsallaşma modeli ile yapılanan

okulların, yönetim yapılarının ve iş süreçlerinin çok daha sağlıklı ve demokratik olarak örgütleneceği öngörülebilir. Toplumun ihtiyaçlarının çoğalmasıyla eğitim kurumlarından beklenen kaliteli eğitim anlayışı da artmıştır. Önümüzdeki yıllarda süreç yaklaşımları açısından eğitimcilerin motive edilmesinde, özerklik algısının öneminin daha da artacağı görülmektedir.

Bundan sonra yapılacak çalışmalarda, İstanbul'daki diğer ilçelerdeki eğitim kurumlarında veya mesleki ve teknik ortaöğretim okullarında araştırma yapılarak ulaşılan sonuçlar bu çalışmadaki bulgularla karşılaştırılabilir. Ayrıca yapılacak çalışmalarda öğretmenlerin özerklik düzeyleriyle ilgili algıları, kamu ve özel ilköğretim kurumlarında da karşılaştırılabilir. Bu karşılaştırmalar, kamu yararına yönelik çalışması öngörülen eğitim kurumlarının kamu ve özel sektör ayrımına göre ticari kaygılardan dolayı farklılık gösterdiğini de ortaya koyabilir.

Kaynaklar

Akın, U. ve Koçak, R. (2007). Öğretmenlerin Sınıf Yönetimi Becerileri ile İş Doyumları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 51, 353-370.

Akyol, B. ve Yılmaz, T. (2016). Özel Okullarda Markalaşma: Aydın İlindeki Özel Okulların Markalaşma Politikaları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 385-407.

Altinkurt, Y., ve Yılmaz, K. (2012). Ortaöğretim Okullarında Değerlerle Yönetim, Örgütsel adalet ve İş doyumu Arasındaki İlişki. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(4), 50-68.

Akhan, B. (2016). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Öğretmenlerin İş Doyumu* (Tezsiz Yüksek Lisans Projesi). Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı.

Argon, T., (2014). Eğitim Kurumlarında İnsan Kaynaklarının Desteklenmesi: Yönetici Desteğine Yönelik Öğretmen Görüşleri. *International Journal of Human Sciences*, 11(2), 691-729.

Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve Öğretmenlerin Okullarında Farklılıkların Yönetime İlişkin Algıların İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25-43.

Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.

Brayfield, A.H. ve Rothe, H.F. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.

Breaugh, J.A. (1985). The Measurement of Work Autonomy, *Human Relations*, 38, 551-570.

Büyükgoze H. ve Özdemir M. (2017). İş Doyumu ile Öğretmen Performansı İlişkisinin Duygusal Olaylar Kuramı Çerçevesinde

İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 311-325.

Çelik, M., ve Polat, H. Y. (2017). Kamu ve Özel Okul Yöneticilerinin Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Açısından Karşılaştırılması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 93-112.

Çelik, O. T. (2011). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin ve Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Alguları ile İş Doyumları Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Çolak, İ. ve Altinkurt Y. (2017). Okul İklimi ile Öğretmenlerin Özerklik Davranışları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Pegem Akademi, 23(1), 33-71.

Derinbay, D. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dikmen, A. A. (1995). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50(03), 115-140.

Diri, M. S. (2015). *Ortaokul Öğretmenlerinin İş Doyumlarının Mesleki Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi: Aydın İli Örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.

Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.

Emhan, A., Kula, S. ve Töngür., A. (2013). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 53-69.

Erken, B. (2006). *Özel ve Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmini ve İş Streslerinin Karşılaştırılması* (Yüksek Lisans Dönem Projesi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Giray, M. D. ve Şahin, D. N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.

Güvenç, H. (2011). Sınıf Öğretmenlerinin Özerklik Destekleri ve Mesleki Özyeterlik Algıları. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (1), 99-116.

Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley Longman, Inc.

- Kılıç, Ö.S. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürü ve Öğretmenlerin İş Doyumu (Tokat İli Örneği)* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- MEB (2005). *İlköğretim Sosyal Bilgiler Dersi Öğretim Programı ve Kılavuzu (4 ve 5. sınıflar)*, TTKB, Ankara: Devlet Kitapları Müdürlüğü Basımevi.
- MEB (2017). *İstatistik Verileri 2016/'17, İstanbul İl Milli Eğitim İstatistikleri*, Örgün Eğitim, İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Bölümü.
- Öztürk, İ.K. (2011). Öğretmen Özerkliği Üzerine Kuramsal Bir İnceleme. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 35(10), 082-099.
- Sığmaz, A. (2017). *İş Doyumunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Taşdan, M., ve Tiryaki, E. (2010). Özel ve Devlet İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Doyumu Düzeylerinin Karşılaştırılması. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi *Eğitim ve Bilim*, 33 (147) 54-70.
- Titrek, O. (2009). Okul Türüne Göre Okullardaki Örgütsel Adalet Düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Uslu, T. (2010). Birey Davranışları Üzerine Bütüncül ve Birleştirici Bir Model Denemesi: Örgütsel Faktörlerin ve Kişisel Özelliklerin

Çalışanları Etkileme Biçimleri. *International 8th Knowledge, Economy & Management Congress Proceedings*, ISBN: 978-9944-0203-7-4, 1643-1658.

Uslu, T. (2015). İşgörenlerin Algılamaları Açısından Eğitim ve Yükseköğretim Kurumları ile Sınai Firmalarının Farklılaşması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 16(2), 177–193.

Uslu, T. (2016). Yeni Endüstride Yenilikçiliğin ve Güncel Yönetim Yaklaşımlarının Önemi. *International Congress Of Management Economy And Policy Proceedings*, 26-27 November 2016, Istanbul, ISBN: 978-605-5100-85-8, 4185-4187.

Uslu, T. (2017). Mesleki Eğitimde Araç Olarak Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematiğin Alanla İlgili Meslek Etiği, Sanatı ve Felsefesinin Aktarımında Kullanılması. 2. *The International Vocational Education and Training Symposium in Higher Education (ISVET2017)*, Başkent Üniversitesi, 12-14 Ekim 2017, Ankara, s. 119.

Uslu, T. ve Çubuk, D. (2015). Meslek Eğitiminde Yaşam Boyu Öğrenme Ve Yerinden Yönetim Çerçevesinde Değişen Paradigmalar. 4. *Uluslararası Meslek Yüksekokulları Sempozyumu UMYOS*, Yalova, 21-23 Mayıs 2015, Proceedings ISBN: 978-9944-0637-0-8, 29-38.

Uslu, T., Rodoplu Şahin, D. ve Çubuk, D. (2015). Mesleki Eğitimde Yeterliliklerin Ve Akreditasyonun Okul Ortamına ve Marmara Bölgesi'ndeki Eğitimcilerle Etkileri. 4. *Uluslararası Meslek*

Yüksekokulları Sempozyumu UMYOS, Yalova, 21-23 Mayıs 2015, Proceedings ISBN: 978-9944-0637-0-8, 1464-1473.

Üzüm, P. ve Karslı, M. D. (2013). Sınıf Öğretmenlerinin Öğretmen Özerkliğine İlişkin Farkındalık Düzeyleri (İzmir ili örneği). *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(3), 79-94.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldırım, F. (2007). İş Doyumu ile Örgütsel Adalet İlişkisi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (01), 253-278.

Yılmaz, K., Oğuz, A., ve Altinkurt, Y. (2017). Öğretmenlerin Liderlik Davranışları İle Öğrenen Özerkliğini Destekleme Davranışları Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(3), 659-675



Istanbul
GEDİK
University