



# TESAM ULUSLARARASI SOSYAL BİLİMLER ÖĞRENCİ KONGRESİ

## TAM METİN BİLDİRİ KİTABI

**Editör**  
**Prof. Dr. Sema AY**

6-7 Kasım 2019  
Uludağ Üniversitesi  
Mete Cengiz Kongre Merkezi



**GENÇ TESAM  
I. ULUSLARARASI SOSYAL BİLİMLER  
ÖĞRENCİ KONGRESİ**

**TAM METİN BİLDİRİ KİTABI**

**METE CENGİZ KONGRE MERKEZİ  
6 KASIM 2019 BURSA / TÜRKİYE**

**EDİTÖR**  
Prof. Dr. Sema AY

**ONUR KURULU**  
M. İlyas BOZKURT, **TESAM**  
Prof. Dr. Hasan KÖNİ, **İstanbul Kültür Üniversitesi**  
Prof. Dr. Feridun YILMAZ, **Bursa Uludağ Üniversitesi**  
Prof. Dr. Ahmet Zeki ÜNAL, **Bursa Teknik Üniversitesi**  
Prof. Dr. İlyas TOPSAKAL, **İstanbul Üniversitesi**

**GENÇ TESAM I. Uluslararası Öğrenci Kongresi Kitabı**  
*Editör Prof. Dr. Sema AY*

TESAM Yayınları  
I. Uluslararası Öğrenci Kongresi Bildiri Kitabı  
ISBN: 978-605-82651-3-4  
© TESAM (Ekonomik Siyasal ve Stratejik Araştırmalar Merkezi), 2020  
Mart 2020, viii + 484 sh.

Her hakkı saklıdır. Bu kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre TESAM (Ekonomik Siyasal ve Stratejik Araştırmalar Merkezi)'in önceden iznini almaksızın elektronik, mekanik, fotokopi veya herhangi bir sistemle basılamaz, çoğaltılamaz ve bilgisayar ortamında tutulamaz. Kaynak gösterilerek alıntı yapılabilir. Bu kitapta yer alan tüm yazıların etik, dil, bilim ve hukuki açıdan sorumluluğu yazarlarına aittir.

Yayın Koordinatörü: Gürkan ÖZÜCAN  
Sayfa Tasarımı: Revizyon Medya  
Kapak Tasarımı: Mesut NAMLIKAYA

**İletişim**

Tel : +90 (224) 256 72 00 | Fax : +90 (224) 252 86 40  
Üçevler Mahallesi, Burçak Sokak No:6 Nilüfer/ BURSA  
www.tesam.org.tr | tesamcongress@gmail.com

**TESAM Akademi Dergisi İletişim**

www.tesamakademi.com | tesamakademi@gmail.com

<b>DÜZENLEME KURULU</b>		
Prof. Dr. Sema AY	TR	Uludağ Üniversitesi
Doç. Dr. Hilal YILDIRIR KESER	TR	Bursa Teknik Üniversitesi
Yıldırım DENİZ	TR	TESAM
Muhammet AYDOĞAN	TR	TESAM

<b>BİLİM KURULU</b>		
Ahmet Ulvi TÜRKBAĞ	TR	Galatasaray Üniversitesi
Ahmet ÖZKİRAZ	TR	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Ahmet YAZICI	TR	Bursa Teknik Üniversitesi
Alparslan CEYLAN	TR	Atatürk Üniversitesi
Arzu AL	TR	Marmara Üniversitesi
Atasay ÖZDEMİR	TR	Milli Savunma Üniversitesi
Cüneyt ÖZŞAHİN	TR	Necmettin Erbakan Üniversitesi
Barış ÖZDAL	TR	Uludağ Üniversitesi
Bekir PARLAK	TR	Uludağ Üniversitesi
Bilge BUZ ARAS	TR	Uludağ Üniversitesi
Burak Hamza ERYİĞİT	TR	Marmara Üniversitesi
Derya HEKİM YILMAZ	TR	Uludağ Üniversitesi
Ferhat PİRİNÇÇİ	TR	Uludağ Üniversitesi
Geydarova Gulchin ANSEROVNA	KZ	Kızılorda Korkut Ata Devlet Üniversitesi
Hamza ATEŞ	TR	İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Hasan KÖNİ	TR	İstanbul Kültür Üniversitesi
Hasan ONAT	TR	Ankara Üniversitesi
Haydar ÇAKMAK	TR	Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Hilal YILDIRIR KESER	TR	Bursa Teknik Üniversitesi
Hülya KASAPOĞLU ÇENGEL	TR	Hacı Bayram Veli Üniversitesi
İlhami DURMUŞ	TR	Gazi Üniversitesi
İlsur NAFİKOV	RU	Kazan Federal Üniversitesi
İlyas TOPSAKAL	TR	İstanbul Üniversitesi
İpek Beyza ALTIPARMAK	TR	Bursa Teknik Üniversitesi
Kemal DEĞER	TR	Karadeniz Teknik Üniversitesi

Kerim HACIZADE	IR	Erdebil Üniversitesi
Kutluk Kağan SÜMER	TR	<i>İstanbul Üniversitesi</i>
Levent Ersin ORALLI	TR	Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Lyudmila ŞERSTOVA	RU	Tomsk Devlet Üniversitesi
Mehmet Ali AYDEMİR	TR	Selçuk Üniversitesi
Mehmet ÇELENK	TR	Uludağ Üniversitesi
Mehmet ERYILMAZ	TR	Uludağ Üniversitesi
Mehmet Seyfettin EROL	TR	Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Mehmet YÜCE	TR	Uludağ Üniversitesi
Metin ÖZDEMİR	TR	Uludağ Üniversitesi
Murat ŞENTÜRK	TR	<i>İstanbul Üniversitesi</i>
Mustafa YILDIRIM	TR	Dokuz Eylül Üniversitesi
Müşfika Nazan ARSLANEL	TR	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Muzaffer Ercan YILMAZ	TR	Uludağ Üniversitesi
Nuri KORKMAZ	TR	Bursa Teknik Üniversitesi
Ozan BAŞKOL	TR	Uludağ Üniversitesi
Önder KUTLU	TR	Necmettin Erbakan Üniversitesi
Rinat NABİEV	RU	Kazan Federal Üniversitesi
Rüveyda KIZILBOĞA ÖZASLAN	TR	Marmara Üniversitesi
Sefer AŞUROV	AZ	Azerbaycan Milli İlimler Akademisi
Sema AY	TR	Uludağ Üniversitesi
Sibel TAN	TR	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Turgay MÜNYAS	TR	Okan Üniversitesi
Veli BAŞALİYEV	AZ	Azerbaycan Milli İlimler Akademisi
Veysel BOZKURT	TR	<i>İstanbul Üniversitesi</i>
Yavuz GÜNAŞDI	TR	Atatürk Üniversitesi
Yevgeniya KUZMİNA	RU	Novosibirsk Bilimler Akademisi
Zeki SEVEROĞLU	TR	Marmara Üniversitesi
<b>SEKRETARYA</b>		
Gürkan ÖZÜCAN		TESAM

## İÇİNDEKİLER

19. Yüzyıl Sonunda Çarlık Rusya Memurlarının Raporlarında Hicaz Bölgesi **1**  
*Hejaz Region in Reports of Tsarist Russian Officers at the End of 19th Century*  
**Aigul ASLAEVA**
- Seçilmiş Ülkelerde Lisans ve Lisansüstü Düzeyde Afet Yönetimi Eğitimlerinin Analizi **17**  
*To Be Able to Sustain or Not to Be Able to Sustain, This Is the Whole Issue: A Research on The Business Continuity Planning Process*  
**Ecem ARSLANKEÇECİOĞLU KILIÇ**
- Avrupa Komisyonu İlerleme Raporlarına Göre Türkiye’de Yolsuzluk Olgusu **39**  
*Corruption Phenomenon in Turkey According to Progress Report of The European Commission*  
**Ersin KOPUZ**
- Metal Sektöründe Yalın Üretim Yönetimi **61**  
*Business in Metal Lean Manufacturing Management*  
**Fahriye ASA**
- “Stratejik Plânlama Ne Denli Stratejik?": Stratejik Plânlamanın İlkokulların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma **71**  
*"How Strategic is Strategic Planning?" Research on the Effects of Strategic Planning on the Performance of Primary Schools*  
**Nihat GÜMÜŞÇÜ**
- Kybele İnancının Phryg Askeri Sistemi Üzerine Etkileri **97**  
*The Effects of Cybele Belief on Phryg Military System*  
**Oğuzhan ALTIN**

Bursa'da Faaliyette Bulunan Yerel Sermayeli İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerini Neden ve Nasıl Bir Süreç ile Yönettikleri Üzerine Bir Araştırma **121**

*A Research on Why and What Process of Social Responsibility Activities of Local Capital Businesses in Bursa*

**Seda COŞKUN, Ayşenur GEZGİN, Pelin SOĞANLI**

Yapay Zekayı Uluslararası İlişkilerle Anlamak **145**

*To Understand Artificial Intelligence with International Relations*

**Ülkü Şeyda SAĞLAM**

Büyük Selçukluların Fetret Dönemi ve Sonrası Bâtınilerle Mücadele Politikası **161**

*The Policy of The Struggle of The Great Seljuks Against the West During and After the Interregnum Period*

**Yasemin ELLİK**





## EDİTÖRDEN

Bilim binlerce yıllık serüveninin birikim anlamında en doygun zamanlarını günümüzde yaşamakta, bununla beraber tıpkı Benjamin Button'un tuhaf hikayesinde olduğu gibi geçmişten günümüze adeta gençleşerek, dinç ve dinamik bir yapıya bürünmüştür. Sadece yüz yıl öncesi ile bugünü kıyasladığımızda dahi bu durum açıkça görünmektedir.

Sokrates, Helen uygarlığının en ilginç isimlerinden biri, aynı zamanda felsefenin de kurucularındandır. Kurduğu felsefi sistematik düşünce metodu, asırları, çağları aşarak günümüze kadar ulaşabilmiş, yarattığı metaforlarla bugünün zihinlerini bile etkilemeyi başarabilmiştir. Çünkü inşa ettiği, ortaya koyduğu fikirlerin altında insanın özü, çekirdeği, bir başka tabirle fitratı yatmaktadır. Değişmez prensipler üzerine yapılan bu tespitler de varlığını nesiller boyu devam ettirecektir. Ancak bilimsel yaklaşım noktasında Sokrates'ten bu yana büyük değişimler olmuştur. Branşlaşma ve uzmanlaşmaya yaklaşımda yaşanan değişimler zaman içinde disiplinlerin birbirine temasını da etkilemiştir.

İbni Sina, tıpcı, astronom, yazar ve filozoftur. Ali Kuşçu, matematikçi, astronom ve dil bilimcidir. Farabi, filozof, gök bilimciydi, mantığa ve sosyolojiye katkıları olmuştur. Leonardo Da Vinci, filozof, astronom, mimar, mühendis, matematikçi, anatomist, müzisyen, heykeltıraş, yazar ve ressamdı. Adeta bir kişi, her şeyi yapmakta, her alanda uzmanlaşmaya çalışmaktaydı. Sanayi inkılabı ve sonrasında branşlaşma ve uzmanlaşma ön plana çıkarak bilim insanları alanlarında derinleşmeye ağırlık verdiler. Günümüzde ise bu durum yeniden şekil değiştirmiş, bilim insanları alanlarında derinleşmeye ve uzmanlaşmaya önem vermekte ancak, bilginin sentezlenebilmesi için başka disiplinlerin de yardımına başvurulmaktadır. Bilim okyanusu, dünyanın çeşitli yerlerinden akan denizlerden, nehirlerden beslenerek bu günkü enginliğine ulaşabilmiş ve büyümeye devam etmektedir.

Bilim insanlık tarih boyunca yeni fikirler ortaya koyabilen, ufku geniş, hayalleri büyük gençlerin idealleri peşinde koşması, yılmadan çalışması, ömrünü hedeflerine adanması sayesinde bugün elde ettiğimiz bilimsel ve teknolojik gelişmeleri yakalayabilmiştir.

TESAM bünyesinde yetişen ve temas edilen gençlerin ideal sahibi olması ve çağı yakalaması önemsenmekte ve genç beyinlerin ihtiyacı olan ortam ve imkân sağlanmaktadır. Muasır medeniyetler seviyesinin üstünde bir uygarlığın inşasının ancak gençlerle mümkün olabileceğini biliyoruz. Bu

kapsamda gerçekleştirdiğimiz Genç TESAM Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi'nin meyvesi okumakta olduğunuz bildiri kitabıdır.

Sosyal Bilimlerin farklı dallarında çalışan ve kongremizde sunumlarını gerçekleştirmiş katılımcılar arasında bilimsel anlamda gerekli yeterliliği sağlamış bildiriler arasından belirlediğimiz 9 esere bu kitapta yer verdik.

Siz değerleri okuyucularımızın faydalanması ve ilham kaynağı olması dileğiyle...

**Editör**  
**Prof. Dr. Sema AY**



**TAM METİNLER**

*FULL TEXT*



## XIX. YY. SONUNDA ÇARLIK RUSYA MEMURLARIN RAPORLARINDA HİCAZ BÖLGESİ<sup>1</sup>

*Aigul ASLAEVA<sup>2</sup>*  
*İlyas TOPSAKAL<sup>3</sup>*

### Özet

Bu çalışmada XIX. yy. sonunda Hicaz bölgesinde Çarlık Rusya tarafından görevlendirilen memurların raporları incelenmiştir. Mukaddes topraklar olarak bildiğimiz Mekke ve Medine, diğer bir ifadeyle Hicaz bölgesi maddi imkanı olan tüm dünya Müslümanlarının ziyaret etmeleri gereken bir yerdir. Bu mübarek beldeler uzun bir müddet Osmanlı Devleti sınırları içerisinde yer almıştır. Makalede Osmanlı İmparatorluğu'nun o bölgedeki siyasi politikası, kutsal topraklarda olan gündelik yaşam, Rusya Müslümanlarının yerleşimi ve buna benzer sorunlar açıklanmıştır. Sonuç olarak memur raporları gibi belgeler ile sıradan hacı adayları tarafından hac türünde yazılmış seyahat notları arasında bulunan birtakım farklılıklar nedeniyle, Hicaz bölgesinde memurlar tarafından belirlenen, daha açık bir şekilde yansıtılan sorunların çözümüne yönelik yollar belirtildi.

**Anahtar Kelimeler:** Rusya Müslümanları, Osmanlı Devleti, Çarlık Rusya, Memur Raporları

---

1 Bu çalışma, Aigul Aslaeva'nın Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Prof. Dr. Kemal Özcan'ın tez danışmanlığında gerçekleştirilen "XIX-XX. yy. Tatarca Yazılan Hacnameler" başlıklı yüksek lisans tezi (2019) çalışmasından türetilmiştir.

2 Doktora Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. e-mail: aslaeva2015@mail.ru.

3 Prof.Dr., İstanbul Üniversitesi Tarih Bölümü Öğretim Üyesi. e-mail: topsakal@istanbul.edu.tr

**Atıf:** Aslaeva A. ve Topsakal İ. (2020). XIX. yy. sonunda Çarlık Rusya memurların raporlarında Hicaz bölgesi. M. Aydoğan (Ed.), *Genç Tesam Uluslararası Öğrenci Kongresi Bildiri Kitabı* içinde. (s. 1-15). Bursa: Tesam Yayınları.

## **Hicaz Region in Reports of Tsarist Russian Officers at The End of XIX Century**

### **Abstract**

In this study, the reports of the officers appointed by Tsarist Russia in the Hijaz region at the end of XIX. were examined. Mecca and Medina, which we know as Holy Lands, in other words as the Hijaz region, is a place that all Muslims of the world who have the financial possibility should visit. These blessed towns have been part of the Ottoman Empire for a long time. In this article, the political policy of the Ottoman Empire in that region, the daily life in the holy lands, the settlement of Russian Muslims and other similar matters are explained. As a result, due to some differences between documents such as civil servant's reports and travel notes written by ordinary pilgrims in regards to pilgrimage type, clear solutions to the problems identified by the civil servants in the Hijaz region were identified.

**Keywords:** Russian Muslims, Ottoman Empire, Tsarist Russia, Civil Servant's Reports

## Giriş

Çarlık Rusya hakimiyetinde yaşamış çok sayıda Müslüman nüfusun bulunduğu bilinmektedir. Bunların büyük kısmını ise Türkistan, Kafkasya, İdil-Ural ve Kırım'daki Türk toplulukları teşkil etmekteydi. Rusya'daki Müslümanların dini yaşantıları birçok kesimin ilgisini çekmiştir. Özellikle onların Hac farizalarını yerine getirmek amacıyla çıktıkları yolculuklar, orada yaşayanlar tarafından büyük bir alaka ile takip edilmiştir. Hacname türünde yazılan eserler, esas olarak hac ibadetlerini gerçekleştirmek amacıyla Hicaz bölgesine, kutsal Mekke ve Medine şehirlerine yapılan seyahatler için birer rehber olması amacıyla matuf kaleme alınmışlardır.

Hac organizasyonu ile ilgili Çarlık memurlarının kayıtlar, raporlar ve diğer belgeler de Hacnameler gibi büyük rol oynamaktadır. Bu belgelerin bir kısmı yayınlanmış, geri kalan ise devlet arşivlerinde araştırmacıları beklemektedir. Çalışma içeriğinde Ş. İsayev ve A. Davletsin isimli memurlar tarafından yazılan raporlar yer almaktadırlar. Onların yazdıkları öncelikle Rus Çarlığı tarafından gönderildikleri için istihbaratçı gözüyle incelemiştir.

Bahse konu olan raporlar hakkında detaylı bilgiler aşağıda verilmektedir:

### **E. A. Davletsin ve Otçet Ştabs-Kapitana Davletsina o Komandirovke v Hicaz (Davletsin'in Hicaz Görevine Dair Raporu)<sup>4</sup>**

Ebdülaziz Abdulloviç Davletsin 1861 yılı Temmuz ayında Başkurdistan Cumhuriyeti'nin Birsik ilinde soylu bir Müslüman ailenin çocuğu olarak dünyaya gelmiştir. Babası Çarlık Rusya ordusunun albayıydı. Davletsin iyi bir ev eğitimi aldı ve 20 Ağustos 1880'de I. Pavlovsk Askeri Okulu'na başladı. Davletsin 1890'da Dışişleri Bakanlığı Asya Bölümündeki Oryantal Dil Kursundan mezun oldu. Bundan sonra, bütün hizmeti bir şekilde askeri istihbaratla bağlantılı oldu.<sup>5</sup>

1898'de ştabs-kaptan Davletsin Devlet görevlisi olarak hac için Hicaz'a gitti. Arapça ve Türkçe dillerine vukufiyeti, memurun çok miktarda bilgi toplamasına imkan sağlamaktaydı. Davletsin raporunda bölgenin coğrafi özelliklerinden başlayarak, Fransa ve Büyük Britanya'nın Osmanlı İmparatorluğu'nun bu kısmına etkisinden ve hacı adaylarının

4 Abdulaziz, Davletsin. *Otçet Ştabs Kapitana Davletsina O Komandirovke V Hicaz*, (SPb: Voyennaya Tipografya, 1899).

5 Dmitriy Arapov, "O Ştabs Kapitane Davletsine," *Hac Rosiyskih Musulman*, Edit.: Nurimanov İ. A., Nijniy Novgorod (2009): 12, ([http://www.idmedina.ru/books/history\\_culture/?1498](http://www.idmedina.ru/books/history_culture/?1498)), Erişim tarihi 01. 02. 2018.



Pan-Türkizm ve Pan-İslamcılık fikirlerinin etkisi altında kaldıklarından bahsetmektedir.<sup>6</sup>

Davletsin'in notları Hicaz bölgesi hakkında detaylı bilgileri barındırır. Çünkü o sadece bir hacı adayı gözü ile bakmamış aynı zamanda Rus Çarlığı'nın istihbaratı tarafından gönderildiği için raporunda bölgenin coğrafyası, hacı adaylarının kökenleri, bölgede Avrupa'nın etkisi, Osmanlı İmparatorluğu'nun Hicaz politikası gibi önemli noktalara da dikkat çekmiştir.

Davletsin'in raporu sadece ülke yöneticilerine fayda sağlamamıştır. Bu rapordaki bilgilerin müzakere edilmesi neticesinde, Rusya İmparatorluğu'nun tüm Müslümanları için önemli bir gelişme yaşanmıştır: Rusya'da yaşayan Müslümanların hac vazifesini ifa etmek için Mekke'ye gitmelerine imkan tanıyan "*Müslüman Hacılara İlişkin Geçici Kurallar*" adlı bir kanun yayınlanmıştır. <sup>7</sup>Bu makalede raporun o dönem için coğrafya, toplumsal ve ileride değineceğimiz dikkat çekici birtakım özellikler ele alınacaktır.

Raporun ilk sayfalarında Davletsin Medine'nin coğrafi konumundan dolayı ikliminde bazı önemli özellikleri barındırdığında bahseder. Kuzeye doğru ve açık bir yere yerleştikleri için yazın ve kışın hava durumu değişikliğini yerlilerin hissettiklerini anlatır. Mesela, Davletsin yazılarında mayıs-haziran aylarında gölgede olan ortalama sıcaklığın +27 ya da +29 derece olduğunu, kışın termometrenin +13 dereceyi gösterdiğini belirtir. Yazara göre, belki de yaz ve kış sıcaklıkları arasında önemli bir fark nedeniyle veya her yerde 2-3 sajen derinlikte bulunan yeraltı suyunun bolluğundan ve yakınlığından kaynaklanan ya da Medine'deki kuyular ve evlerinde bulunan bir cihazdan dolayı çok fazla ağır sıtma hastalığı oluşmuştur. Mekke'de görülme sıklığı daha az olmasına rağmen, burada da çeşitli sindirim rahatsızlıkları oluşmaktaydı . Özellikle yazar bu hastalıklardan dolayı yabancılar, yeni doğmuş çocuklar ve askerler arasında ölüm oranının yüksek olduğunu belirtir.<sup>8</sup>

Davletsin'in notlarını incelerken, Medine'de eczane olmayışı ilaçların da hastane tarafından bedavaya verilmesi ilgi çekici bir bilgi olarak görülmüştür. Bu hastanelere, Mekke'deki hastanelerde olduğu gibi, Sultan Abdülmecid'in annesi tarafından bağışlar yapılmıştır. Yazar, hastaneyi oldukça geniş, üç katlı ve otuz adet yatağı ve bir doktor ve bir eczacı bulunduğunu ifade etmiştir.

6 Davletsin, Otçet, 65.

7 Arapov, "O Ştaps Kapitane Davletsine," s. 10.

8 Davletsin, Otçet, 3-4.

Davletşin'in raporunda yer alan şehrin sokakları, evlerin yapısı, pazarlar hakkındaki bilgiler de önemli bir rol oynamaktadır. Yazar, Medine'nin iki ana sokağının taş levhalarla döşeli olduğunu ve yerliler tarafından da sokakların her zaman sulandığını anlatır. Davletşin sokakların temizliğini, şehrin içinde develerin, atların ve eşeklerin olmamasına bağlamaktadır. O hayvanlar için şehir dışında uygun yerlerin varlığından bahsetmiştir. Yerlilerin hayvanları da özel yerlerde bulundurulmuştur. Yazar, sokakların geniş olmadığından, bazılarının genişliğinin 21/2 arşın (7, 5 metre) olduğundan bahseder. Ayrıca çöp ya da başka atıklar için ayrılan sokakların, her gün süpürülmesi Davletşin'i memnun etmiştir. Davletşin, Mekke'deki evlerde olduğu gibi, şehrin evlerinin inşaatında da taş ve donmuş lav kullanıldığından bahseder. Evin zemin katında, penceresi olmayan "kaga" adında bir oda oluşturulmuştur. Odanın bir tane geniş alanı olmuştur. Yazın buraya sıcak havada dinlenmek için girmişler, kışın ise bu odayı ısınmak için kullanmışlardır.<sup>9</sup>

Davletşin Medine'deki yaşayan halklar hakkında da bilgi vermiştir. Ona göre, Medine'de daimi ikamet edenlerin sayısı, resmi rakamlara göre 80. 000'dir, ancak kentin büyüklüğüne bakılırsa bu rakamın yarısını geçemezdi. Yaklaşık olarak Medine'de, 40. 000 insan yaşamaktaydı. Davletşin, şehrin nüfusunun Mekke'deki nüfus ile karşılaştırıldığında farklı unsurlardan oluştuğunu, Hicaz'ın yerlilerinin burada daha da az olduğunu anlatmaktadır. Nüfus incelendiğinde, kendisini Arap kabul edenlerin çoğunun yabancı olup sonradan Arap vatandaşlığına geçtiğini ve yaşayanların yarısının da - Türkler, Cezayirli, Tunuslular, Mısırlılar, Sart, Tatarlar, vb. başka milletlerden oluştuğunu vurgulamaktadır. Bu yabancı nüfus arasında, burada esas olarak emekçi olan ve kölelerle başarılı bir şekilde rekabet eden yüzlerce Sart vardır.<sup>10</sup>

Davletşin, Medine'deki çarşıların Mekke'deki çarşılarla aynı malları temsil ettiğini ama yol uzaklığı ve zor teslimat nedeniyle malların daha pahalı ve keskin fiyat dalgalanmalarına sahip olduğunu vurgular. Özellikle Yamboga'dan gelen (Yanbo) çay, şeker vb. gibi ürünlerin pahalı olduğunu, Medine'nin kısmen Dicle ve Fırat vadilerinden kervanlar tarafından getirilen buğday ve pirinç aldığını, inek, koyun yağı da Necd'den getirildiğini ifade etmektedir.

Yazar Medine'ye farklı zamanlarda ve farklı nedenlerle göç eden ve bu şehri tercih eden, 31 Rus Tatar ailesinin varlığından bahseder. Bu Tatarların başında ise oraya 40 sene önce yerleşmiş olan Astrahanlı

9 Davletşin, Otçet, 7-9.

10 Davletşin, Otçet, 87-89.

Abdusseffar adında biri olduğunu belirtir.

Buradaki Tatarların birçoğu, 1892’de aralarında yaşanan huzursuzluk sonucunda yakınlarını kaybetmiş ve farklı zanaatlara yönelip Rusya’dan göç etmişlerdir. Ayrıca göç edenlerin içinde dışarıdan evlenen ve daimi ikamet için kalan, yerel medreselerin öğrencileri de yer almıştır. Onlar, genellikle Hac vaktinde hacı adaylarına farklı hizmetler vererek para kazanmışlardır. Haccın sonunda, yerel Tatarların bir kısmı, akrabalarını ziyaret etmek ve en önemlisi, kutsal kentin yerlilerine gönüllü olarak dağıtılmış sadakalar ve Bedel (badl) olarak dağıtılmış sadakaları toplamak için Rusya’ya gitmişlerdir. Davletşin, eskiden varlıklı bir tüccarın tüm varlığını kaybettikten sonra Medine’ye içki içmemek için kaçmış, yalnızca Hac ile ilgilenmeyip ve emeği karşılığında ekmeğini kazanmış olmasından bahseder.

Yukarıda bahsettiğimiz Abdüssettar hakkında Davletşin ilgi çekici bilgiler vermiştir. Yaklaşık 20 yıl önce Abd-es-Satar Medine’de medrese ve cami yapımı için Rusya’da para toplamaya başlamış. Bağış için ilk önce kendisi gitmiş ve Rusya’ya girmesi engellendiğinde yardımları mektuplarla göndermeye başlamış ve bu şekilde yaklaşık 50. 000 ruble toplamış. Bu para ile küçük bir cami, para toplayan insanlar için altı tane ev ve 40 çok yakın hücreli medrese inşa edilmiş, aynı zamanda oraya Hac vaktinde bazı hacı adayları da yerleşmiş. Hatta Davletşin Medine’de bulunduğu zaman diliminde para toplamaya devam etmiş ve binaların yapımına devam edilmiş.<sup>11</sup> Yazarın bu ifadeleriyle XIX. yy. sonunda iki imparatorluk arasındaki Müslümanların ilişkilerinin daha da güçlendiğini, bir birileri ile daima irtibatta olduklarını görebiliriz.

Bununla birlikte Medine’deki Tatarların sayısı, sert iklim koşulları nedeniyle ve yüksek ölüm oranı nedeniyle artmamış. Eşleri ölmesi durumunda dul kalan kadınlar, tekrar evlenmek istedikleri zaman ya da oğulları, erkek kardeşleri için gelin getirme amacı ile tekrar Rusya’ya gitmişlerdir. Çünkü erkekler yerel Arap kadınlarını zorlu ve kaprisli görmüşler ve onlarla evlenmekten kaçınmışlar.

Bu raporda dikkati çeken hususlardan biri, Davletşin’in Medine’de bulunan mezarlık hakkında bahsetmesidir; *“Medine sur duvarının hemen arkasında bulunan ve alçak bir duvarla çevrili küçük bir mezarlığa sahiptir. Ölüler buraya gömme yöntemi Mekke’deki gibi aynıdır: çukurlar oldukça derin, en az 11/2 arşın, sıkışık yerlerde eski mezarların üzerine kazıyorlar.*

11 Davletşin, Otçet, 70-73.

*Burada diğer yerden getirilen cesetler yoktur.”<sup>12</sup>*

Davletsin’in notlarında Mekke’deki köle pazarı hakkındaki bilgiler de önemlidir. O burada gördüklerini şöyle ifade etmiştir: “Mekke’deki köle pazarı küçük bir açık avluya sahipti. İçinde insanların satıldığı odaların kapıları akşam kapanıyormuş. Ziyaretim sırasında orada yaklaşık 80 tane insan vardı. Aralarında çoğunlukla genç, güzel giyinmiş Habeşistanlı kucaklarında iki veya üç bebekli olan kadınlar vardı. Hepsi uzun koltuklarda grup halinde oturuyorlardı. İki uzun sandalyede zencilerin yetişkin işçileri vardı, kalan diğerleri de çocuklardı - kız ve erkek. Satış ceval bir Arap tarafından yönetiliyordu. O yüksek sesi ile tüm mallarını övüyordu. Bazı satın alıcılar kadınların gözlerine ve ağızlarına bakıyorlardı, hatta onları soyunmaya zorluyorlardı. Bu pazarı ziyaret etmek şahsen çok üzücüydü ve kötü bir izlenim bıraktı. Bilindiği gibi Şeriat yalnızca savaş esirlerinin köle olmalarına izin veriyor ve bu nedenle Hicaz’da var olan bu tür köle ticaretinin Şeriat açısından kesinlikle yeri yoktu. Yerel halk kendilerini savunmaları için kölelerin halkın eski soyundan geldiklerini ve köleleri satın alan kişinin kendisinin de köle olduğunu, yani köleleri köleler için sattıklarını ifade ederler. Ama satın alan kişiler, bu kölelerin nasıl ve nerden geldiklerini biliyorlar, bu olay gerçekten bir paradoks. Bununla birlikte, Hicazlıların kendileri görünüşe göre, haklarının meşruiyetinden şüphe ediyorlar ve bu kadar ucuz emeği tamamen bırakma gücüne sahip değiller, belli bir yıl sonra satın aldıkları köleleri serbest bırakıyorlar ve satın alınan kadınlarla çoğu zaman resmi bir şekilde evleniyorlar.”<sup>13</sup>

Davletsin, Osmanlı İmparatorluğu’nun köle pazarını kapatmaya teşebbüs ettiğini, bunun için 1855’te özel bir Padişah fermanı çıkarttığını, fakat bu ferman ile tüm Hicaz’ın ayaklanması neticesinde tüm çabaların boşa çıktığını anlatmaktadır. 1858’de Cidde’de bu fermanın çıkarılmasına sebep olduğu düşünülen tüm Avrupalılar öldürülmüş, aynı zamanda yerel Fransız konsolosu da öldürülmüş ve ertesi yıl 1859’da ferman kaldırılmıştır. Böylece bu topraklarda kölelik devam etmiştir.<sup>14</sup>

Dikkatimizi çeken bilgilerden de biri yazarın Arafat ve Mina vadisini ziyaret etmesidir. Davletsin, Hacı adaylarının Arafat’a gitmelerinin problemlili ve tehlikeli olduğunu anlatmıştır. Sebebiyse kalabalığın etkisiyle bulaşıcı ve salgın hastalıkların meydana geldiği ve hızlıca yayıldığı bir ortam olmasıydı. Davletsin, yukarıda bahsettiğimiz kurulmuş pazarlar etrafında kurban edilmiş kuzuların kemiklerinin ve iç organlarının toplandığı yerlerden

12 Davletsin, Otçet, 23.

13 Davletsin, Otçet, 69-71.

14 Davletsin, Otçet, 80.

bahsetmiş ve buraları pis kokulu yerler olarak ifade etmektedir.<sup>15</sup> Yazar, Arafat dağında ilk yardım hizmetleri için yol eczanelerinin olduğundan da bahseder. Ona göre Hacı adaylarının, burada bir gün kalmaları yerinde bir karar idi.

Davletşin'in eserinde, Mina vadisi hakkında daha detaylı bilgiler vardır. Yazar, öncelikle bölgenin coğrafyası ve iklim özellikleri hakkında bilgiler vermiştir. Onunu yazdıklarına göre Mina, kumlu bir zemine sahip çok dar ve derin bir geçit içinde neredeyse etrafı sırf çıplak taşlarla çevriliydi. Mekke'de olduğu gibi aynı tipte evler inşa edilmiş ve bu evler, sadece üç gün boyunca Hac vaktinde kullanılmıştır. Yazar, vadinin bir ana caddesi, birkaç kısa çapraz sokakları ve merkezinde de küçük bir hastane olduğunu ifade eder. Davletşin'in yazdıklarına göre Mina, deniz seviyesinden 970 fut (295, 66 metre) yükseklikte yer almaktaydı. Her tarafı yüksek dağlar ile çevrili olan arazinin muhtemelen bu sebepten dolayı bu kadar yüksek sıcaklığa sahip olduğunu anlatmaktadır.<sup>16</sup>

Davletşin, yazdıklarında Mina'da hacı adayları için çok sayıda koç, keçi ve kısmen deve satıldığını ve bu nedenle büyük taleplere rağmen bu hayvanların fiyatlarının nispeten daha düşük olduğunu anlatır. Yazar, Bedevilerin şu ilginç inancından bahseder: mallarını kurban için satmazlarsa tüm hayvanları kara ölüm (veba) hastalığından ölecektir. Böyle kazançlı bir alışveriş fırsatı için Arabistan'ın en uzak bölgelerinden bile gelenler olmuştur. Örneğin; Filistin sınırından, Bağdat'tan vs.<sup>17</sup>

Kurban kesmek için özel yerler varken, bazı hacı adayları uzağa gitmemek amacı ile gizlice çadırlarının yanında hayvanları kesmişler. Davletşin bu yaptıklarının, salgın ve bulaşıcı hastalıklara davetiye çıkardığından bahseder. Yazar hayvanların derilerinin ve başka artıklarının toprağa gömülmesi işleminin doktorlar ve askerler tarafından gerçekleştirildiğinden de bahseder.

Davletşin'in notlarında ilgi çekici bilgilerden biri de Hicaz bölgesinde yaşayan yerlilere yabancılar etkisi olmuştur. O yazılarında Rusya'dan ve Avrupa'dan gelenlerin etkisi ve onları Hicaz bölgesinde nasıl karşılandıklarından bahseder. Mesela, Rusya'dan gelenlerin Hicaz halkı arasında özel bir cazibeye sahip olmasının onu çok şaşırttığını söyler. Rus Çarı'nın gücü, düzen ve en önemlisi, Rusya'da var olan adalet hakkında konuşmaları onun hoşuna gider. Yazar Rus İmparatorluğu'nun büyüklüğü, kentleri, nüfus sayısı vb. hakkında bilgi sahibi olan yerlilerin merakını sık

15 Davletşin, Otçet, 87.

16 Davletşin, Otçet, 91.

17 Davletşin, Otçet, 92.

sık karşılamak zorunda kaldığını ifade eder. Ayrıca Rusya'nın şöhretinin böyle uzak bir ülkeye yayılmasının sebebi olarak Rusya'dan gelen Müslümanlar tarafından anlatılan güzel şeyler olduğunu anlatır. Ona göre Rusya Müslümanları memleketlerini kıyaslayarak oradaki yaşam tarzının daha düzenli olduğunu, vatanlarını özlediklerini yerlilere sık sık anlatmışlardır. Davletşin "Bizim Rusya'da böyle" yada "ben Rusyalıyım" ifadelerinin Rusya Müslümanları tarafından saygılı ve havalı bir şekilde söylendiğini anlatır. Davletşin'in devlet göreviyle burada bulunduğunu ve onun Rus devletinin hoşuna gidecek, aynı zamanda soydaşlarının ileriki zamanlarda da Hacca rahatlıkla gelmelerine imkan tanınmasına katkı sağlamak gibi gayelerle bu tür ifadelere yer verdiği düşünülebilir.<sup>18</sup>

Avrupa'ya karşı yerlilerin bakışı tam tersi olmuştur. Davletşin Rusya'nın aksine, Hicaz halkının İngiltere'yi çok fazla sevmediğini; burada İngilizlerin usta, ama sinsi ve kalpsiz bir millet olarak görüldüğünü yazar. Yerel halkın dinlediği tüm hikayelerde İngilizler yalnızca kendi çıkarlarını gözetken kurnaz insanlar rolünü oynar; Hicazlılar aynı zamanda İngilizleri tüm sıkıntı ve ayaklanmaların müsebbibi olarak değerlendirirler. Sudan'daki hareket, Yemen'deki ayaklanma, İtalya'nın Habeşistan'a saldırısı - bunların hepsinde İngiltere'nin parmağı olduğunu düşünürler.

Davletşin Aralık 1898'de Kahire'de tesadüfen İstanbul'dan satmak için, farklı ürünler getiren Mekke'nin ünlü tacirleri ile tanıştığını yazar. Onlara Mayıs ayında Andijan'da gerçekleşen olaylardan bahsetmiş ve İstanbul'da bunun hakkında ne konuşulduğunu öğrenmek istemişti. Burada yazar büyük ihtimalle Andijan halkının Rusya Çarlığına karşı ayaklandığı olaydan bahsetmektedir. Andican halkının böyle bir kalkışmaya nasıl cesaret edebildiklerini şaşırarak sorduğunda, Mekkelilerin derhal bunun şüphesiz İngilizlerin bir entrikası olduğuna karar verdiklerini anlatır. Hicaz halkının İngilizleri sevme nedeni olarak Mısır ve Hindistan'da İngilizlerin yapmış oldukları faaliyetler gösterilmektedir.<sup>19</sup>

Böylece Davletşin'in raporu bize özellikle yazdığı döneme dair Osmanlı Müslümanlarının dini yaşayışları, sosyal ve ekonomik durumları, şehirlerin, yolların, diğer bir takım kurumların, bürokrasinin, sağlık sistemin, gümrük ve sınır işlerinin, kutsal topraklardaki mübarek mekanların durumları, ora halkı ve idarecileri ve sair birçok hususun öğrenilmesine imkan sağlamaktadır.

18 Davletşin, Otçet, 99-100.

19 Davletşin, Otçet, 111-112.

## Şakirzyan İşayev ve Mekka – Sveşenny Gorod Musulman Adlı Eseri<sup>20</sup>

1892 yılında Suudi Arabistan'da Cidde şehrinde Rus Konsoloslugu açılmıştır. İlk konsolos Shagimardan İbrahimov olmuştur. Ancak konsolosluğunun süresi kısa sürmüştür. Hac sırasında İbrahimov trajik bir şekilde Mekke şehri yanında bilinmeyen bir sebepten dolayı vefat etmiştir. Ülkeler arasındaki ilişkileri daha da kötüleştirmemek için, o yıl kolera salgınından öldüğü açıklaması yapılmıştır. Aynı zamanda Rus devletinin bir memuru olarak, radikal kimseler tarafından öldürülmüş olabileceği ihtimali de dile getirilmektedir.<sup>21</sup>

1895'te Şakirzyan İşayev İbrahimov'un yerine Cidde'deki Rus konsolosluğuna çalışmaya gönderilmişti. Görevini yaparken yazdığı "Mekka-svyaşenny gorod Musulman" (Müslümanların kutsal şehiri Mekke) makalesi 1896'da Petersburg şehrinde "Sredneaziyskiy Vestnik" dergisinde yayınlamıştır.

İşayev'in bibliyografyası hakkında pek fazla bilgi yoktur. Şakirzyan İshayev- Shagimardan İbrahimov'un arkadaşıdır. "Türkistanskiy sbornik" kitabında bazı anıları basılmıştır. Bu anılarda yetim bir çocuk olarak büyüdüğünü ve Taşkent şehrindeki Rus anaokulunda eğitim aldığını bildirir. İşayev muhtemelen medreseden mezun olmuştu, zira o Taşkent'te bir Tatar camiinde mollaydı. Aynı zamanda İşayev 1879'da yayınlanan Rusça-Özbekçe-Kazakça sözlüğünün derleyicisi olarak da bilinir.<sup>22</sup>

Şakirzyan İşayev, yalnızca Doğu'ya değil, aynı zamanda Avrupa kültürüne ve eğitimine de vakıftı. Bu yüzden bahsettikleri sadece hac seferinin ibadet yerlerinin tanıtımı ile sınırlı kalmıyordu. Gezi notlarında çarpıcı netlik ve sunum tarzının sadeliği, olguların ve kurguların düzenliliği dikkat çekicidir. Yazar, Mekke'de yaşayan Arapların geri kalmışlığını ve cehaletini eleştiriyor, şehirdeki kötü ekolojik ve genel sağlık durumundan endişe duyuyordu. Bunların hepsinin salgın hastalıkların ortaya çıkmasının asıl nedeni olduğunu, bunun da dahil hacı adayının ölümüne yol açtığını vurgulamıştır. İşayev Hicaz'da kurulan Türk makamlarının idari prosedürler konusunda yetersiz durumda bulunduğunu da eleştirmiştir. Yazar Cidde şehrinin sosyal hayatı hakkında ayrıntılı bilgi vermiş ve o şehrin Avrupa ile Doğu arasındaki ticaret ilişkilerinde büyük rol oynadığını da notlarına eklemiştir. Aynı zamanda İşayev'in notunda

20 Şakirzyan, İşayev. "Mekka, Svyaşenny Gorod Musulman." *Sredneaziyskiy Vestnik* 11 (1896): 60-82.

21 İşayev, "Mekka, Svyaşenny Gorod Musulman," 1-2.

22 Masgud Gaynetdinov, "Ş. İşayev. Takoy Dalekiy Blijniy Vostok", *Eho Vekov* 1/2 (1996): 73-76.

Cidde şehrinde bulunan Hz. Havva'nın mezarı detaylıca anlatılmaktadır: 60 arşın (42. 672007 metre) uzunlukta; başının olduğu yerde mermer levhada Arapça yazılar ve hurma ağacı, ayaklarının olduğu yerde çalılar ve mezarın ortasında bir çatı altında iki bina inşa edilmiştir: bunlardan birisi camidir ve diğeri de hacı adaylarına göre mezardır. Girişte atlara su içirdikleri, taşlarla örülmüş kuyu benzeri yerin Havva'nın Zem-Zem'i olduğunu vurgulanmaktadır.<sup>23</sup> Ş. İsayev, 1892 yılında görevine başlamasının birinci yılı dolmadan kolera hastalığından vefat eden Rus Konsolosluğu'nun ilk temsilcisi Shagimardan İbrahimov Dragoman'ın<sup>24</sup> mezarı hakkında da bilgi vermektedir.<sup>25</sup>

Mekke şehrinin gündelik yaşam tarzı, Şakirzan İsayev'in eserinde daha da detaylı anlatılmaktadır. Ş. İsayev, evlerin genellikle 4-5 katlı olduğunu, çoğunun zemin katlarının dükkan olarak, yukarıdaki katların da barınmak için kullanıldığını anlatmaktadır. Yazar, ev sahiplerinin binaların görünüşüne çok önem vermediğinden ve binaların dış ve iç boyasının olmayışından bahsetmektedir. Genel olarak evlerin içinde mobilya bulunmamaktadır, zira halkın mevcut kültürüne göre yemek sofrası yere kurulurdu ve uyumak için yer yatağı serilirdi. Yazar evlerin aydınlanmasında İngiliz lambaları ve Amerikan gazyağı kullanıldığını fark etmiştir. Bir başka dikkat çeken husus da, şehrin su tesisatının yer altından düzenlenmesinin yanında yağmur suyunu toplamak için de büyük su tankerlerin varlığıydı.<sup>26</sup>

İsayev'in ilgisini çeken yerlerden biri de pazarlar olmuştur. Satıcıların çoğu Suriye, İran, Hindistan ve Şam şehriden gelenlerden oluşmaktaydı.

23 İsayev, "Mekka", 70.

24 Şagimardan İbrahimov Dragoman-Cidde'de 1892 yılında açılan Rusya İmparatorluğu'nun ilk konsolosluk temsilcisi. Müslüman bir Tatar'dı. O sadece Hac düzenin ya da Rusya'ya geri dönen "fanatiklerin" kaydını tutmak amacı ile gitmemiş, aynı zamanda İslam'ın kutsal şehirlerinin siyasi anlamını ticaret durumunu incelemek için, mümkünse yerliler ile Rus tacirlerin ticaret bağlantılarını sağlamak, kabilelerin şeyhleri ile iletişim kurmak, kabilelerin siyasi konumunu hakkında bilgi edinmek vs. için görevlendirilmiştir. Konsolosluğun açılmasından önce bildirilerde Rusya Devletince bir Müslüman görevlendirilmesinin olması mümkün olmadığını belirtmişti. Bununla birlikte bu durumda sadece böyle bir insanın, Arap bölgesinin İslam kültürüne yakın bir inancın, bağ kurabileceğini, dostluklar kurabileceğini ve güvenlerini kazanacağını görüyoruz. Bu, Müslümanların her zaman devletin hizmetinde olmasını sağlamak için Rusya'nın bir politikasıydı. Günümüzde de Müslüman ülkelerde Rus konsolosluklarına Müslümanların görevlendirilmesi Ortodoks Rusya ve Müslüman dünyasının diyalogunu kolaylaştırmak için yapılmaktadır. Bkz., İldar Nurimanov, "Haj glazami palomnikov, gosslužaşçih, i ulemmov", Hac Rossiyskih Musulman Yejegodnıy Sbornik Putevıh Zametok o Haje 4 (2011): 57.

25 İsayev, "Mekka", 70.

26 İsayev, "Mekka", 79-80.



Satılan malların çoğunluğu, Avrupa fabrikalarından ya da Hindistan'dan gelen ürünlerdi. Şehrin, çöl ikliminin yoğun olarak yaşandığı bir yerde olmasından ve nüfusunun çoğu göçebe yaşam tarzına devam ettiğinden, tarımsal ürünler başka şehirlerden getirilmiştir. Mesela, taze meyveler, üzüm, kayısı, şeftali vs Taif şehrinden; hurma Medine'den; yeşillik, karpuz, kavun Fatima Vadisinden; ekmek, patates ve lahana kısmen Kahire'den ve Bombay'dan ithal edilmiştir. Şehirde ekmeklik un elde etmek için eşek ve katır gücü ile çalıştırılan değirmenler kullanılmıştır. Toprağı sulamak için su yetersiz olduğundan bahçelerin sayısı çok azdır. Bahçelerde daha çok suya çok ihtiyaç duymayan hurma ağaçları ve dikenli bitki türler bulunuyordu. Yerlilerin inekleri az sayıda olduğu için süt pahalıydı ve nadir bulunan bir üründü, bu yüzden daha çok keçi sütü kullanmışlardır. Yazar, Orta Asya kuzuları ile kıyaslayarak Hicaz'da bulunan kuzuların küçük ve zayıf olduklarını ve bu sebepten etlerinin biraz sert olduğundan bahsetmektedir.<sup>27</sup>

Rusya Konsolosunun temsilcisi Ş. İsayev Mekke'deki kadınlar hakkında bazı dikkat çekici bilgiler vermiştir. O kadınların kapalı olmalarına rağmen sokaklarda sesli gülererek, konuşarak gezdiklerini anlatmaktadır. Kadınların, bayram günlerinde atlı karıncalara binerek şarkı söylediklerini, enstrümanlar eşliğinde oynadıklarını, bu konseri çok fazla insanın seyretmeye geldiğini belirtmiş ve toplumca normal karşılanmasına da şaşırmıştır. Yazar kadınların nargile içmelerinin bir gelenek haline geldiğini de fark etmiştir. Rusya'daki sohbetlerde semaver ne kadar yaygınsa burada ki sohbetlerde de nargilenin yaygın olduğunu belirtmiştir.<sup>28</sup>

## Sonuç

Bu çalışmada sadece Rusya ve Osmanlı Müslümanlarını bir araya getiren ilişkilerin bazı sahneleri gösterilmeye çalışılmıştır. Yukarıda bahsettiğimiz Çarlık Rusya tarafından görevlendirilmiş memurların Tatar-Müslüman olmaları önemli rol oynamıştır. Çünkü bu ilişkilerde Hicaz bölgesinin İslam kültürüne yakın, aynı inanca sahip olan kişinin bağlantı ve arkadaşlıklar kurabileceğini, güven içine girebileceğini görebiliyoruz. Bu konuları kolayca çözülebilmesi amacı ile devletin hizmetinde Müslüman bulunması Rusya'nın geniş kapsamlı politikasıydı. Aynı zamanda bahse konu olan raporlar XIX. yy. sonuna dair olan Hicaz bölgesi hakkında bir tablo çizmektedirler ve oldukça dikkat çekici bilgilere sahiptirler. Zira bu tarih üzerinden yüzyıllar geçmiş ve maalesef artık yeterince bilgi

27 İsayev, "Mekka", 62-65.

28 İsayev, "Mekka", 69-71.

edinmek oldukça zordur. Bu sebeple tanıtılan eserlerin araştırılması ve ilim aleminin dikkatine sunulmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

### **Kaynakça / References**

Abdulaziz, Davletşin. *Otçet Ştabs Kapitana Davletşina O Komandirovke V Hicaz*. SPb: Voyennaya Tipografya, 1899.

Dmitriy Arapov, "O Ştabs Kapitane Davletşine," Hac Rosiyskih Musulman, Edit.: Nurimanov İ. A., Nijniy Novgorod (2009): 12, ([http://www.idmedina.ru/books/history\\_culture/?1498](http://www.idmedina.ru/books/history_culture/?1498)), Erişim tarihi 01. 02. 2018.

İldar Nurimanov, "Haj glazami palomnikov, gosslujaşçih, i ulemmov", *Hac Rossiyskih Musulman Yejegodny Sbornik Putevih Zametok o Haje 4* (2011): 104.

Şakirzyan, İşayev. "Mekka, Svyaşenniy Gorod Musulman." *Sredneaziatskiy Vestnik* 11 (1896): 60-82.

Şakirzyan, İşayev. "Mekka, Svyaşenniy Gorod Musulman." *Sredneaziatskiy Vestnik* 12 (1896): 45-84.

### **Summary**

In this study, the reports of the officers appointed by Tsarist Russia in the Hijaz region at the end of XIX. were examined. Mecca and Medina, which we know as Holy Lands, in other words as the Hijaz region, is a place that all Muslims of the world who have the financial possibility should visit. These blessed towns have been part of the Ottoman Empire for a long time. In this article, the political policy of the Ottoman Empire in that region, the daily life in the holy lands, the settlement of Russian Muslims and other similar matters are explained. As a result, due to some differences between documents such as civil servant's reports and travel notes written by ordinary pilgrims in regards to pilgrimage type, clear solutions to the problems identified by the civil servants in the Hijaz region were identified.

It is known that there were many Muslim populations that lived under the rule of Tsarist Russia. The majority of these was the Turkic communities in Turkestan, Caucasus, Idil-Ural and Crimea. The religious life of Muslims in Russia has attracted the attention of many. In particular, their journeys to fulfill the pilgrimage fares were followed with great relevance by the inhabitants. The works written in the form of pilgrimage have been written as a guide for the travels to the Hijaz region, the holy Mecca and

Medina cities in order to perform the pilgrimage meetings.

Records, reports and other documents of the Tsarist officers involved in the organization of the pilgrimage also play a major role, such as the Hacname. Some of these documents have been published and the rest are waiting for researchers in the state archives. Ş. Ishayev and A. Davletshin. Their writings were primarily sent by the Russian Tsarism and they were examined from the perspective of military intelligence. Brief information is given below.

1) Abdullaziz Abdullovich Davletshin was born in Birsik province of the Republic of Bashkortostan in July 1861 as a child of a noble Muslim family. His father was a colonel of the Tsarist Russian army. Davletshin received a good home education and on August 20, 1880 he started the Pavlovsk Military School I. In 1890, Davletshin graduated from the Oriental Language Course in the Asian Department of the Ministry of Foreign Affairs. After that, his entire service was somehow linked to military intelligence.

In 1898 Shtabs-captain Davletshin went to Hijaz for pilgrimage as a State official. His knowledge of the Arabic and Turkish languages allowed the officer to collect large amounts of information. In his report, Davletshin mentions that, starting from the geographical characteristics of the region, the influence of France and Great Britain on this part of the Ottoman Empire and that the pilgrim candidates were influenced by the ideas of Pan-Turkism and Pan-Islamism.

2) In 1895 Shakirzyan Ishayev was sent to work for the Russian consulate in Jeddah in place of Ibragimov. In 1896, he published the article "Mekka-svyaşenniy gorod Musulman" (Mecca, the holy city of Muslims) in Sredneazyatskiy Vestnik Petersburg magazine. Shakirzyan Ishayev was not only aware of the East, but also of European culture and education. Therefore, he was not limited to the introduction of places of worship of the pilgrimage. Striking clarity and simplicity of presentation style, regularity of facts and fictions are remarkable in the travel notes. The author criticized the backwardness and ignorance of the Arabs living in Mecca, worried about the ecological problems and general health of the city. He stressed that all of these were the main causes of the outbreak of epidemics, including the death of the pilgrim candidates. He also criticized the inadequacy of the Turkish authorities established in the Hijaz regarding administrative procedures. The author gave detailed information about the social life of the city of Jeddah and added that it

plays a major role in the trade relations between Europe and the East.

Throughout this study, we aimed to show some scenes of the relations that bring together Russian and Ottoman Muslim. Because in these relations, we can see clearly that only the person who has the same faith close to Islamic culture of Hijaz region can establish connections, friendships and trust. It was Russia's broad policy to have Muslims in the service of the state in order to easily resolve these issues. At the same time the betting reports they draw a picture about the Hijaz region at the end of the XIX century, and have quite remarkable information. Because centuries have passed through this history and unfortunately it is very difficult to obtain enough information. For this reason, it is thought to be useful to present these researches to draw attention of the scientific world toward it.



## **“SÜRDÜREBİLMEK YA DA SÜRDÜREMEMEK, İŞTE BÜTÜN MESELE BU”: İŞ SÜREKLİLİĞİ PLANLAMA SÜRECİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

***Ecem ARSLANKEÇECİOĞLU KILIÇ<sup>1</sup>***

### **Öz**

Diğer yönetim teknikleri ile mukayese edildiğinde, iş sürekliliği planlamasının görece olarak genç bir çalışma sahası olduğunu söylemek pekâlâ da mümkündür. Bu bağlamda, firmalarda iş sürekliliği planlama sürecine dair pek az şey bilinmektedir. Bu nedenle çalışmanın gayesi Türkiye’de iş sürekliliği planlaması uygulayan firmalarda bu pratiğin nasıl bir süreç üzerinden işletildiğini ve sürecin verimliliğini etkileyen faktörleri idrak etmektir. Bu doğrultuda, iş sürekliliği planlaması uygulaması bulunan 23 firmanın konuyla ilgili yetkilileriyle toplam 496 dakika süren yarı-yapılandırılmış görüşmeler yürütülmüştür. Bulgular iş sürekliliği planlaması için kritik faktörlerin “planlama”, “örgütlenme”, “eş güdüleme” ve “paydaş yönetimi” olmak üzere dört parçadan oluştuğunu ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İş Sürekliliği Planlaması, Nitel Araştırma, Türkiye.

---

1 Yüksek Lisans, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Programı. e-mail: ecem\_akececioglu@hotmail.com.

**Atıf:** Arslankeçecioglu Kılıç, E. (2020). “Sürdürebilmek ya da sürdürmemek, işte bütün mesele bu”: İş sürekliliği planlama süreci üzerine bir araştırma. M. Aydoğan (Ed.) *Genç Tesam Uluslararası Öğrenci Kongresi Bildiri Kitabı* içinde. (s. 17-36). Bursa: Tesam Yayınları.

**To Be Able to Sustain or Not to Be Able to Sustain, This Is the Whole Issue: A Research on The Business Continuity Planning Process**

**Abstract**

Compared to other management techniques, it is quite possible to say that business continuity planning is a relatively young workplace. In this context, little is known about the business continuity planning process in firms. It is therefore the object of study in companies implementing business continuity planning in Turkey this practice and how it operated out of a process to realize the factors affecting the efficiency of the process. In this direction, semi-structured interviews were conducted with the relevant authorities of 23 companies, which have business continuity planning applications, which lasted a total of 496 minutes. The findings show that the critical factors for business continuity planning are four parts: “planning”, “organization”, “coordination” and “stakeholder management”.

**Keywords:** Business Continuity Planning, Qualitative Research, Turkey.

## **Giriş**

İş dünyasının sürekli bir gelişim ve değişim içerisinde olduğu bilinmektedir. Küreselleşme ile birlikte iletişim teknolojilerinin gelişmesi neticesinde hız kazanan şirketlerarası rekabete bağlı olarak bazı şirketlerin, hem değişen ve zorlaşan şartlardan dolayı hem de iyi yönetilemedikleri için ayakta durma şansları azalmaktadır. Aslında şirketlerde işleri kesintiye uğratan ya da başarısız kılan olaylar planlı değildirler. Kesintiye sebebiyet veren olaylar daha çok bazı başarısızlıklar gibi arzu edilmeyen olaylardır. İş sürekliliğinin mutlak manada hayata geçirilebilmesi için planlanmamış, istenmeyen olayların yönetilebilmesi gerekmektedir. Öte yandan iş sürekliliği yönetimi yazını incelediğinde, yazının yenice oluşmaya başladığı ve dolayısıyla iş sürekliliği yönetim sürecine dair pek az şey söylediği gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, bir iş sürekliliği planı hazırlarken izlenecek yolu ve planlamanın başarısı açısından kritik faktörleri idrak etmektir. Bu bağlamda, araştırmanın sorusu da aşağıdaki gibidir:

**AS1:** Bir iş sürekliliği planı hazırlanırken nasıl bir yol izlenir ve planın verimliliğini etkileyen faktörler nelerdir?"

## **İş Sürekliliği Kavramı**

İş sürekliliği, şirket bilgi sistemleri bileşenlerinin herhangi birinde arıza, kesinti, erişilememe, performans ve kapasite sorunları gibi durumlarla karşılaşıldığında şirket faaliyetlerinin sürekliliğini sağlayacak standartlarda tasarlanması, kurulması ve yönetilmesi olarak tanımlanmaktadır<sup>2</sup> (Özbilgin, 2012).

Yine bir diğer tanımda iş sürekliliği, "türü ve sebebi ne olursa olsun herhangi bir kesinti veya felaket durumunda bir organizasyonun kritik iş fonksiyonlarının sürekliliğini sağlayan bir yöntem" olarak tanımlanmaktadır.

İş Sürekliliği, paydaşlar arasında ürün ve hizmetlerin gerçekleştirilmesinde (Saymaz, 2016);

-Kesintiye<sup>3</sup> ve iş kaybına sebebiyet verebilecek olağanüstü durumların (risklerin) belirlenerek tedbir alınmasına,

2 Özbilgin, İ.G. (2012). "Yeni Bir Standart – "ISO 22301: İş Sürekliliği Yönetimi Sistemi", Bilişim Kültürü Dergisi, Yıl.40, Sayı.144, s.100.

3 Ürün, hizmet ve süreçlerdeki kesinti kısmen (bir veya birkaç ürün, hizmet ve kanal) olabileceği gibi tamamen tüm ürün, hizmet, süreç ve kanal da olabilir.



-Gerçekleşmesi durumunda firmanın öncelikle kritik iş fonksiyonlarının, akabinde diğer iş fonksiyonlarının,

-Asgari kesinti süresi ve iş kaybıyla,

-Olay öncesi kapasiteye en yakın düzeyde devamlılığının sağlanmasına yönelik yürütülen çalışmaların tümüdür.

İşletmeler, acil bir durum, bir doğal afet, kaza, resmi işlemler veya krizlerle ilgili farklı şiddetlerde farklı sorunlarla karşılaşabilmekte ve sorunlar iyi şekilde yönetilmediği takdirde işletmenin sonunu getirebilmektedir.

Planlanmamış bir kriz yönetimi şirketin imajını sarsacağı gibi, aşırı durumlarda işletmenin ciddi hasarlar almasına yol açabilmektedir. Bu nedenle işletmelerin bu tip sorunlara önceden hazırlıklı olması gerekmektedir. Bu sırada devreye giren iş sürekliliği; olağanüstü durumlara karşı hazırlıklı olmayı, olaylara hızlı ve etkili tepki vermeyi, insan hayatının, varlıkların ve şirket itibarının korunmasını güvence altına almayı amaçlamaktadır.

Başka bir ifadeyle iş sürekliliği amaçlarını aşağıdaki gibi maddelemek mümkündür;

-Çalışanların ve diğer varlıkların güvende olmasını sağlamak,

-İş kesintisine sebebiyet verecek hususları belirleyip tedbirler almak,

-Olası bir kesinti sonrası önceden belirlenmiş kabul edilebilir süreler içerisinde ön görülen mal ve hizmetleri tekrar sunabilir hale gelmektir.

İş sürekliliği, Tablo 1’de görüldüğü gibi, işletme veya kuruluş ile alakalı müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, üst yönetim ve hissedarlar olmak üzere işletmenin ürün ve hizmetlerini hazırlayan ve kullanan tüm paydaşlara farklı alanlarda katkı sağlamaktadır.

**Tablo 1.** İş Sürekliliğinin Paydaşlara Faydası Tablosu

<b>Kime</b>	<b>Ne Kazandırır?</b>
<b>Müşterilere</b>	İşletmeden Her Durumda Ürün/Hizmet Alacağına Dair Güvence
<b>Hissedarlara</b>	Şirket Değerinin Korunması
<b>Üst Yönetime</b>	Rekabet Avantajı
	Şirket İtibarının Korunması
	Hissedarlara Karşı Yükümlülüklerin Yerine Getirilmesi
	Nakit Akışının Korunması
	Çalışanların Güveninin Kazanılması ve Pozitif Mesaj Verilmesi
<b>Çalışanlara</b>	Güvenli Bir Çalışma Ortamı
	Olası Bir Afet Sonrası Şirketin Varlığına Devam Etmesi
	Kriz Anında Sorumlulukların Doğru Bir Şekilde Paylaşılması
<b>Tedarikçilere</b>	Güvenilir Bir İş Ortaklığı

**Kaynak:** Marsh Danışmanlık, İş Sürekliliği Eğitim Notları, 2010, s.7.

Ayrıca iş sürekliliği ile ilgili faydaları aşağıdaki gibi sıralamakta mümkündür<sup>4</sup>;

- Marka değeri, saygınlık ve itibarı korumada yardımcı olur.
- Paydaşlarına ve ilişkide olduğu kurum ve kuruluşlara güvence sağlar.
- Müşteri güveni oluşturmaya yardımcı olur.
- Yasa ve yönetmeliklere uyum kolaylığı sağlar.
- Maruz kalınan risklerin yönetilmesini sağlar.

4 Saymaz, Ö. (2018). "İş Sürekliliği Yönetim Sistemi", Üst Yönetim Farkındalık Semineri, Özgüven Atölyesi.

- Kritik ürün ve hizmetlerin tespit edilmesini sağlar.
- Kesintileri, hasarları ve kayıpları önlemeye yönelik kabiliyeti artırır.
- Beklenmeyen kesintilere yönelik stratejilerin geliştirilmesi ile hızlı ve etkili müdahale gücünü artırır.
- Ürün ve hizmetlerin devamlılığı sayesinde rekabet avantajı sağlar.
- Tedarikçi yönetiminde etkin rol alarak, tedarikçi kaynaklı risklerin yönetimini sağlar.
- Personele finansal (gelir) ve fiziksel (can) güvence sağlar.

### **İş Sürekliliği Yönetim Sistemi ve Önemi**

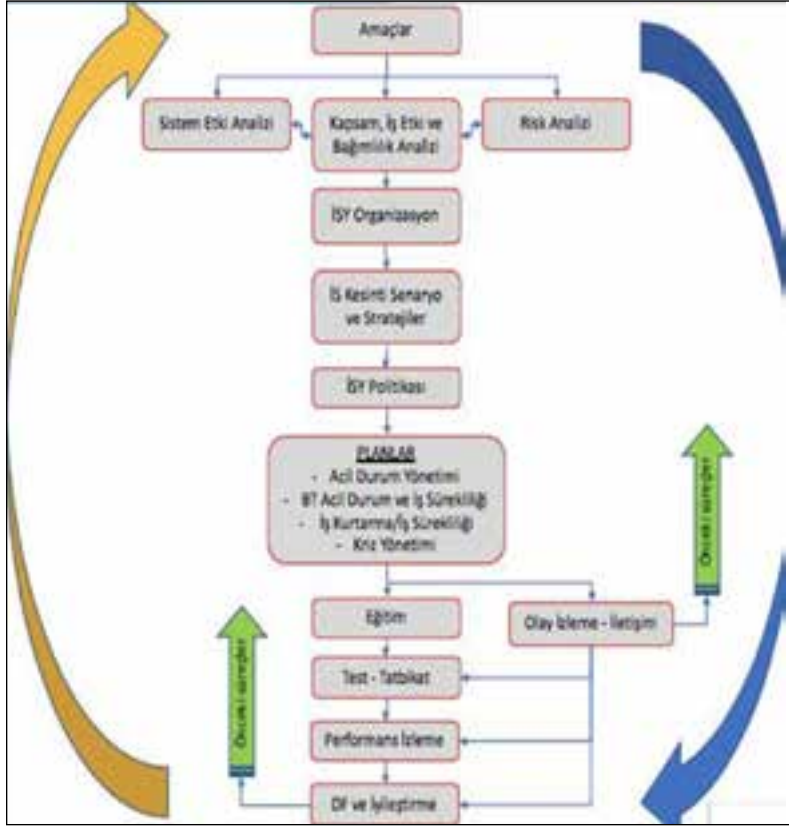
İş sürekliliğini yönetme amacına yönelik etkileşimli süreçler bütününe iş sürekliliği yönetim sistemi (İSYS) denmektedir. İş sürekliliğini amaçlayan yönetim sistemleri, bir standarda dayanmak zorunda olmasa da bazı komiteler tarafından iş sürekliliği yönetim sistemi standartları geliştirilmiştir. Ancak kurumlar iş sürekliliklerini bu standartlardan birine göre kurduklarında hem kendilerini daha fazla güvende hissetmekte hem de kabul görmektedirler. Böylelikle dünya çapında kabul gören “*ISO 22301 İş Sürekliliği Yönetim Sistemi*” standardı devreye girmektedir<sup>5</sup>.

Aşağıdaki Şekil 1’de iş sürekliliği yönetiminin yaşam döngüsü içerisinde nasıl ilerlediği net bir şekilde görülmektedir.

---

5 İltter, İ. (2015). “Bilişim Hizmetlerinin Sürekliliğine Yönelik Risk Analizi: Bir Kamu Kurumu Uygulama Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü, Aralık, s.21.

Şekil 1. İş Sürekliliği Yönetimi Yaşam Döngüsü



Kaynak: Özgüven Saymaz, "İş Sürekliliği Yönetim Sistemi", Üst Yönetim Farkındalık Semineri, Özgüven Atölyesi, 2018.

Günümüzde iş dünyasının küreselleşmiş doğası, teknoloji kullanımının yaygınlığı, her iki kuruluşun ve devletin karşı karşıya kaldığı tehdit ve risklerin çeşitliliği ve küresel finansal konular, 21. yüzyıla doğru ilerledikçe karşılaşılan kriz olaylarının çeşitliliği ve türleri anlamına gelmektedir. Bu sebeple rekabetçi ve başarılı olmak isteyen kuruluşlar, herhangi bir ciddi iş kesintisi durumunda karlılığa devam etmek için daha fazla esneklikle korunmalıdır. Mevcut yönetim düşüncesi, son tüketici gereksinimlerini karşılamak, ürün kullanılabilirliği ve zamanında teslimat gibi temel hedeflere odaklanmaktadır. Hâlbuki hayatta kalabilmek için firmaların tüketiciye doğru ürünü, doğru zamanda ve kesintisiz olarak temin etmesi gerekmektedir. Bu sebeple kuruluşların, tüm potansiyel tehditlere karşı,

daha planlı ve daha hazır olması gerekmektedir.

İş sürekliliği yönetimi incelenirken aşağıda belirtilen kavramlarında incelenmesi gerekmektedir<sup>6</sup>;

RTO; kesintiye uğrayan iş veya hizmet sürecinin ne kadar zaman sonra tekrar faal duruma gelebileceğine dair belirlenen hedef süredir. RTO değerinin 30 dakika olması uygulamanın veya sürecin herhangi bir sebepten dolayı çalışamaz duruma gelmesi sonucunda 30 dakika içerisinde tekrar çalışır duruma getirilmesini ifade etmektedir.

RPO; bir iş veya hizmet süreci için işletmenin kabul edebileceği en yüksek düzeyde veri kaybını süre olarak belirtmektedir. Bir süreç için RPO değerinin 4 saat olması sürecin en fazla 4 saatlik veri kaybına tahammülü olduğunu ifade etmektedir. Herhangi bir sebepten dolayı veri kaybı yaşandığında 4 saat önceki veri geri yüklenmektedir.

### **İş Sürekliliği Planı**

İş sürekliliği planlaması, işletmelerin herhangi bir felaket veya iş kesintisi anında sahip olduğu varlıkları korumasını amaçlayan ve kabul edilebilir bir seviyede hizmet vermeye devam etmesini sağlayan süreçlerin yönetimidir<sup>7</sup>.

İSP, olay sonrası kesintiye uğrayan süreçleri iş etki analizi çalışmasında belirtilen süreler içerisinde tekrar ayağa kaldırarak kesintinin etkisini asgariye indirmek için uygulamaya konulan plan olarak da ifade edilmektedir. Her iş birimi ve destek birimi (insan kaynakları, kurumsal iletişim, kalite, bakım-onarım, bina ve inşaat vb.) için ayrı ayrı hazırlanmalıdır. İş kurtarma planında yer alan bilgiler iş etki analizi çalışmasında elde edilen bilgiler olup, iş sürekliliği planlarının etkinliği bu analizde elde edilen bilgilerin tamlığı ve doğruluğu ile doğru orantılıdır<sup>8</sup>. Kulkarni ve arkadaşları çalışmalarında, kriz sonrası İSP için genel bir çerçeve önermektedir.

İSP çerçevesi, İSP için birden fazla planlama yönü, çok aşamalı ve çok

6 Nar, M. ve Yüregir, O.H. (2018). "İş Sürekliliği Yönetiminde Kritik Başarı Faktörlerinin AHP Yöntemi ile Önceliklendirilmesi", Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 33(4), Aralık, s.1.

7 Aydemir, V. (2016). "İş Sürekliliği Yönetim Sistemi ve Bankacılık Sektörüne Yönelik Model", (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.24.

8 Saymaz, Ö. (2018). "İş Sürekliliği Yönetim Sistemi", Üst Yönetim Farkındalık Semineri, Özgüven Atölyesi.

sayıda ayrıntılı öğeden oluşmaktadır. Çerçeve temel alınarak, örgütler kriz sonrası iş sürekliliği (İS) planlarını tasarlayabilir, bunları uyarlayabilir ve/veya değerlendirebilirler.

Kuruluşların iş sürekliliği yönetim planı oluştururken, stratejik, operasyonel ve taktik ihtiyaçları doğrultusunda açıkça belirlenmiş hedefleri olmalıdır. Eksik şekilde planlanmış, yapılandırılmış ve uygulamaya konulmuş bir plan, ciddi biçimde zaman, para ve kaynak israfına yol açabilmektedir. İş sürekliliği planlaması üç temel ayak üzerine oturtulabilir<sup>9</sup>:

-Acil Durum Planlaması: Risk azaltma yöntemleri ile krizi önleyebilme arayışı ve planlar, politikalar ve prosedürler sayesinde krize karşı hazırlıklı olmak.

-Kriz Yönetimi: Önceden hazırlanmış süreklilik planları vasıtasıyla, bir kriz durumunun en etkin şekilde yönetilmesi.

-Toparlanma - İyileştirme: Önceden hazırlanmış süreklilik planları vasıtasıyla, bir kriz durumundan en çabuk ve etkin biçimde kurtularak faaliyetlerin devamlılığının sağlanmasıdır.

### ***İş Sürekliliği Planının Önemi***

Felakatlere yönelik deneyimler sonucunda, çalışma ortamında ve toplumda felaket ihtimalini dikkate alarak potansiyel zararlarını azaltmaya yönelik pek çok tedbir alınmaktadır. Potansiyel felaketlerin istenmeyen olaylar doğurabilecek sonuçlarının tanımlanması gerekmektedir. Toplumda ya da bireysel yaşamda felaket ihtimali düşünülürken, acil durum planına sahip kuruluş sayısının az olduğu görülmektedir. Maliyetli, zaman kaybına neden olan ve yorucu bir süreç olmasına yönelik algılar veya kültürel algılar ve kaderci yaklaşımlar nedeniyle felaket planlaması çoğu zaman yapılmamaktadır. "Felaket planlaması", gerçekleşme ihtimali düşük olan olaylara yönelik bir planlama olarak ele alınmaktadır. Maliyet odaklı yöneticiler, felaket planlamasını ikincil sıradaki bir olay olarak ya da yatırım getirisi düşük bir çaba olarak görmekte ve dolayısıyla kaynak dağılımını bu yönde gerçekleştirmektedirler<sup>10</sup>.

Etkin bir iş sürekliliği planı oluşturulmasının kuruluşlar açısından önemi

9 Blyth, M. (2009). Business Continuity Management: Building an Effective Incident Management Plan, New Jersey: John Wiley&Sons, s.9.

10 Yazıcı, S. (2013). İş Sürekliliği Yönetimi Stratejik Bir Değerlendirme, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

aşağıdaki şekilde belirtilebilir<sup>11</sup>:

- Risklerin haritalanması ve yönetimin bunlara karşı müdahale planının oluşturulması,
- Kuruluşun faaliyetlerinin ve kurumsal ilişkilerinin korunması,
- Kuruluşun bir krizle karşı karşıya olması durumunda, olabileceklerin gerçek bir yansımasının ortaya konulması,
- Yöneticilere, çalışanlara, müşterilere ve yatırımcılara karşı güven oluşturulması,
- Krizle tepki verme ve kriz yönetimi durumunda, içsel ve dışsal kaynaklar arasında denge kurulması,
- Karlılık ve verimliliğin artırılması; maliyetlerin ve sorumlulukların azaltılması,
- Tesisin, kaynakların ve insan hayatının korunması,
- Zorunlu ve endüstriyel standartlara uyumun sağlanmasıdır.

İş sürekliliği planının oluşturulması, genellikle bir ihtiyaçtan ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaç kanuni bir zorunluluk olabileceği gibi, yaşanmış kötü bir olayın sonucu da olabilmektedir. Burada önemli olan, ihtiyacın ortaya çıkmasını beklemeden, bir farkındalık sonucu böyle bir projenin üst yönetim tarafından başlatılmasıdır<sup>12</sup>.

Etkili bir iş sürekliliği yönetim sistemi kurma veya geliştirme projesi, tüm analizlerin yapılarak planların geliştirilmesi, eğitimlerin verilmesi, tatbikatların yapılması, denetimlerin gerçekleştirilmesi, gerekli görülen düzeltici ve önleyici faaliyetlerin başlatılması ve yönetim gözden geçirme toplantısı ile sistemin bütüncül olarak gözden geçirilmesi süreçlerini içermelidir. Bu süreçleri içeren bir iş sürekliliği yönetim sistemi projesi aynı zamanda firmayı belgelendirme denetimine hazır hale getirmiş olmaktadır.

## **Yöntem**

Bu çalışmada Türkiye’de ISO 22301 belgesine sahip olan işletmelerin iş

11 Blyth, M. (2009). Business Continuity Management: Building an Effective Incident Management Plan, New Jersey: John Wiley&Sons, s.9.

12 Yazıcı, S. (2013). İş Sürekliliği Yönetimi Stratejik Bir Değerlendirme, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

sürekliliği hakkındaki bilinç düzeyleri ve bu konudaki uygulamalarını anlamaya yönelik nitel bir araştırma yapılmıştır. Nitel araştırmalar, algı ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütünsel olarak ortaya konmasına yönelik; gözlem, görüşme ve doküman incelemeleri gibi nitel veri toplama yöntemleriyle yapılan araştırmalardır. Nitel araştırmalarda amaç; bireylerin tecrübe, duygu, düşünce ve algılarını anlamak ve yorumlamaktır. Nitel araştırmalarda incelenen konuya ait farklı bulgular ve analiz olanakları ortaya çıkmakta, araştırmacı ele alınan asıl konu dışındaki konular hakkında da bilgi sahibi olmaktadır.

İş sürekliliğini, her sektör için uygulamak mümkündür. Özellikle risk içerikli finans, telekomünikasyon, ulaşım ve kamu sektörlerinin faaliyet gösterdiği ve faaliyetlerinin sürdürülebilir olmasının kendisi, müşterileri ve paydaşları için hayati önem arz eden firmalar için önemli bir gerekliliktir. Bu çalışmada da Gelir İdare Başkanlığı resmî sitesindeki özel entegratörler listesinden yola çıkılarak görüşmeler hedeflenmiştir. Bu listede 86 firma yer almaktadır.

Sözkonusubulistedenişsürekliliğiuygulamasının daha üst seviyede olacağı beklentisi ile daha büyük ölçekle ve daha üst düzeyde kurumsallaşmış şirketler seçilerek görüşmeler başlatılmıştır. Seçilen bu şirketlerin sektör dağılımı ise, telekomünikasyon, bankacılık/finans, enerji, bilişim – bilgi sistemleri ve teknoloji olarak gerçekleşmiştir. Ardından her görüşme sonrasında katılımcılardan iş sürekliliğinin etkin biçimde uygulandığı diğer firmalara ilişkin yönlendirmeler yapmaları talep edilmiş, dolayısıyla "kartopu örnekleme (snowball sampling)" yararlanılmıştır. Süreç 23 görüşmeye ulaşıldığında verilerin kendisini tekrarlaması gerekçesiyle, bir başka deyişle örneklemin doyması (saturation point) nedeniyle sonlandırılmıştır.

Bu çalışmada, çalışmanın amacı kapsamında hazırlanan görüşme formlarıyla "yarı yapılandırılmış görüşme" (semi-structured interview) tekniği kullanılmıştır. "Yarı Yapılandırılmış görüşme" (YYG), yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme yöntemleri arasında karma bir karakter göstermektedir. Görüşme formunun ilk bölümünde katılımcıların bilgilendirilmesine yönelik görüşme içeriği ve süresi hakkında açıklamalar içermektedir. Görüşme formunun ikinci bölümünde görüşmeye katılan kişi (örneğin ismi, doğum tarihi, cinsiyeti, vb.) ve mesleki bilgileri (örneğin unvanı, çalışma süresi) hakkında ilgili veriye ulaşma imkânı sağlayacak sorular yer almaktadır. Görüşme formunun üçüncü bölümü ise firmaların, iş sürekliliği planlamasını idrak etmeye yönelik açık uçlu sorulardan oluşmaktadır.



Görüşme verileri içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. İçerik analizinde amaç, elde edilen verileri anlaşılır biçimde açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. İçerik analizinin özü, benzer verileri belirli kavram ve temalar etrafında toplayarak okuyucunun anlayabileceği bir şekilde düzenleyip yorumlamaktır. Bu çerçevede nitel araştırma verileri; verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması<sup>13</sup> olmak üzere dört aşamada analize tabi tutulmaktadır. Verilerin analizi sürecinde öncelikle katılımcıların cevapları yazılı hale getirilmiş, bir başka ifade ile “transkribe” edilmiştir. İkinci aşamada ise her bir görüşme metni araştırmacı tarafından detaylı bir şekilde okunmuş ve yöneticilerin düşünceleri ile ilgili bütüncül bir bakış açısı elde edilmeye çalışılmıştır. Üçüncü olarak metinler üzerinde kodlamalar yapılmış ve temalar oluşturulmuştur<sup>14</sup>.

## **Bulgular**

Araştırma kapsamında 23 firmadan 23 kişi ile 11 dakika ile 99 dakika arasında, toplam 496 dakika süren YYG’ler yürütülmüştür. Analiz edilmek üzere transkribe edilmiş görüşme metinlerinin toplam 65 sayfa uzunluğunda olduğu görülmüştür.

Araştırma sorusuna ilişkin alınan yanıtlardan türetilen kod, kategori ve temalar aşağıdaki Tablo 2’de sunulmaktadır.

Görüşmecilerin “planlama ile ilgili faktörler” teması altındaki “iş etki analizi hazırlama” kategorisine ilişkin verdikleri cevaplardan bir örnek aşağıda sunulmaktadır:

*İyi bir iş sürekliliği planı oluşturabilmek için öncesinde İş Etki Analizini çok iyi tasarlamak, şirketin ihtiyaçlarını ve kritik süreçlerini doğru belirlemek gerekmektedir. Ana paydaşların çıkarları, operasyonel, finansal, yasal ve itibara yansıyan olumsuz tüm etkilerin mutlaka değerlendirilmesi gerekmektedir. İş sürekliliği planlarında ki asıl amaç iş sürekliliği hedeflerine ulaşmaktır (Görüşmeci 2, CISO/Bilgi Güvenliği Müdürü, Kadın, 37).*

Görüşmecilerin “planlama ile ilgili faktörler” teması altındaki “üst yönetiminin rolü” kategorisine ilişkin bir alıntı aşağıda sunulmaktadır:

*Üst yönetimin karar noktalarında mutlaka bizzat yer almalı. Politikanın,*  
13 Yıldırım, A. Ve Şimşek, H. (2005). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Kitabevi.

14 Erdoğan, İ. (2003). Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum. Ankara: Erk Yayınları.

*hedeflerin belirlenmesini sağlamalı. Düzenli olarak çalışmaların durumunu takip etmeli ve bazı çalışmalara (farkındalık eğitimi, tatbikat vb.) dâhil olmalı (Görüşmeci 20, Üst Düzey Yönetici, Erkek, 40).*

Katılımcıların "örgütlenme ile ilgili faktörler" teması altındaki "çalışanları sürece dâhil etme" kategorisine ilişkin verdikleri cevaplardan bir örnek aşağıda sunulmaktadır:

*Personelin iş sürekliliği yönetim sisteminin bir parçası olması ve konuyu içselleştirerek kurum kültürünün bir parçası olarak dikkate alması önemlidir. Bunu sağlayabilmenin en temel şartı ise personeli iş sürekliliği yönetim sisteminin hem personele hem de kuruma olan katkıları hakkında ikna edebilmektir. Bunun da sürekli ve etkin bir iletişimle yapılması önemlidir (Görüşmeci 13, İş Sürekliliği & Kriz Yöneticisi, Erkek, 49).*

Cevaplayıcıların "örgütlenme ile ilgili faktörler" teması altındaki "çalışanlarda farkındalık yaratmak" kategorisine istinaden verdikleri yanıtlara ilişkin bir örnek aşağıda sunulmaktadır:

*Çalışanlar tarafında iş sürekliliği planı farkındalığı çok önemlidir. Her ne kadar testlerle bu sağlansa da sınıf içi eğitimlerle ve kampanyalarla farkındalığın artırılması hedeflenmelidir (Görüşmeci 12, İş Sürekliliği Yöneticisi, Erkek, 44).*

Katılımcıların "eşgüdümleme ile ilgili faktörler" teması altındaki "iletişim verimliliği" kategorisine ilişkin verdikleri cevaplardan bir örnek aşağıda sunulmaktadır:

*Kurumun iş sürekliliği konusunda etkileşimli olduğu tüm dış paydaşları yani, tedarikçiler, regülatörler, komşular, içeren bir analiz yapılması (İlgili Parti Analizi) ve iş sürekliliği konusunda bu kurumlar ile iletişim verimliliği, kesintilerinin bu kurumları etkileme düzeyi, bu kurumlardan iş sürekliliği bağlamında etkilenme ve servislerinin kesintiye uğrama düzeyinin tespit edilmesi ve bu konulardaki risklerin iş sürekliliği riski olarak tanımlanması(Görüşmeci 9, BT Servis Yöneticisi, Kadın,42).*

Cevaplayıcıların "paydaş yönetimi" teması altındaki "paydaşların rolü" kategorisine istinaden verdikleri yanıtlara ilişkin bir örnek aşağıda sunulmaktadır:

*Paydaşlar, BCP kapsamındaki kendi sorumluluk alanlarındaki aksiyonların güncel olmasından sorumludur. Ayrıca sorumluluk alanlarında gerekli koordinasyon sağlanmalıdır (Görüşmeci 11, Kıdemli Proje Yöneticisi,*

Erkek, 44).

Cevaplayıcıların “paydaş yönetimi” teması altındaki “tedarikçilerin rolü” kategorisine ilişkin verdikleri yanıtlara bir örnek aşağıda sunulmaktadır:

*Tedarikçiler acil iletişim planına katkı vermeli, organizasyonun BCP içinde tanımlanmış ek tedarik planlarına uyum sağlayabilecek altyapıları hazır tutması sorumluluğuna sahiptir* (Görüşmeci 11, Kıdemli Proje Yöneticisi, Erkek, 44).

**Tablo 2.** *İyi Bir İş Sürekliliği Planı Hazırlarken İzlenecek Yola İlişkin Tematik Analiz*

KOD	KATEGORİ	TEMA
İş etki, süreç, varlıklar	İş etki analizi hazırlama	Planlama ile ilgili faktörler
Kritik, süreç, etki analizi, RTO, RPO, MTPoD, MBCO	Kritik süreç belirleme	
Risk, değerlendirme, tedbir alma, çözüm	Risk Analizi	
Bireysel, kurumsal	Eksiklerin tespiti	
Hedef, amaç, SWOT analizi	Hedef belirleme	
Paydaş, beklenti, mutabık kalmak, analiz	Paydaş beklentilerinin belirlenmesi	
Üst yönetim, destek, kritik kişiler, yönetim onayı, öncü olmak, ilk adım, temel, politika, strateji, yayma, karar noktası, politika, hedef	Üst yönetimin rolü	
Olası, kesinti, minimum	Senaryo oluşturmak	
Kurtarma, plan, olay, zaman, müdahale, bilgi, dokümanter, mevcut, varlık envanteri	Süreklilik planının hazırlanması	
Politika, varsayımlar, ana kurallar	İş sürekliliği politikası yazılması	
Test, plan, test formatı	İş sürekliliği planının testi	

Çalışanlar, süreç, personel, hazırlık, parça içselleştirme	Çalışanların sürece dâhil etme	Örgütlenme ile ilgili faktörler
Farkındalık, bilinç, görev, iç eğitim, kampanya	Çalışanlarda farkındalık yaratmak	
Kişisel sorumluluk, atamalar, sorumluluklar, roller, organizasyon, görev tanımları	Kişisel sorumlulukların tanımlanması	
Eğitim, test	Eğitimin sürekliliği	
Kaynak, kaynak atama	Kaynak oluşturmak	
Ekip	İş sürekliliği ekibini oluşturmak	
Müşteri, acil	Müşteri bilgilendirme	Eşgüdümleme ile ilgili faktörler
Yasal	Yasal gerekliliklerin çıkarılması	
İletişim, Kurum	İletişim verimliliği	
Tedarikçi	Tedarikçilerle iletişim	Paydaş Yönetimi
Gereksinim, belirtme, analiz, katılma, test çalışması, aksiyon, güncel, koordinasyon	Paydaşların rolü	
Tatbikat, iyileştirme, katkı, plan, öğrenme, tatbikat	Çalışanların rolü	
Acil iletişim, ek tedarik, uyum	Tedarikçilerin rolü	

## **Tartışma**

Bu araştırmada, firmaları iş sürekliliği yönetimi uygulamasına iten faktörler incelenmiş ve bu faktörlerin "örgütsel faktörler" (örgüt kültürü, firma stratejisi gibi), "müşterilere ilişkin faktörler" (müşteri güveni sağlama, müşteri beklentisi gibi), "paydaş beklentileri" (çalışan beklentisi, tedarikçi beklentisi gibi), "sektörel faktörler" ve "çevresel faktörler" (yasal mevzuata uyum, rekabet koşullarının sertleşmesi gibi) başlıkları altında toplandığı görülmüştür. Ulaşılan bu bulguların, iş sürekliliği yönetimi ile ilgili kısıtlı yazının bulgularıyla paralellik gösterdiği tespit edilmiştir<sup>15</sup>.

15 Herbane, B., Elliott, D. ve Swartz, E.M. (2004). "Business Continuity Management: Time For a Strategic Role?", Long Range Planning, 37, ss.435-457.

Araştırma kapsamında firmalarda iş sürekliliği yönetimi uygulama amaçları kapsamında “rekabete” önem verildiği görülmektedir. Rekabet gücü boyutu ile ilgili olarak ulaşılan bulgulara, firmaların birçok alanda (verimlilik, karlılık ve vb.) rekabet gücü elde ettiğine ilişkin çıkarımlar tespit edilmektedir. Bunun yanında, iş sürekliliği yönetiminin büyüme ve pazarlama aracı olarak kullanılması da önemli bir bulgudur.

Herbane ve arkadaşlarına göre, iş sürekliliği yönetimi, firmalara rekabetçi ortamlara karşı entegre bir savunma ve saldırı yeteneği sağlama açısından stratejik yaklaşımlara katkı sağlamaktadır.

Öte yandan araştırmada, iş sürekliliği yönetimi uygulamasının firmalarda; iç ve dış müşteri memnuniyetinin artışına, proaktif olma becerisinin kuvvetlenmesine, kurumsal kimliğin korunmasına ve güçlenmesine, firmalara duyulan güvenin artmasına ve en nihayetinde örgütsel performansın yükselmesine katkı sağladığı görülmüştür. Bu bulguların yine yazındaki kimi çalışmalarla<sup>16</sup> tutarlı olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında, iş sürekliliği yönetimini uygulayan firmaların dış müşteri memnuniyeti boyutu ile ilgili olarak ulaşılan bulgularında; yöneticilerin, ürün ve hizmet gibi çalışmaları gerçekleştirirken müşteri istek ve beklentilerini göz önünde bulundurdıkları ortaya çıkmıştır. İlgili bu çalışma ve literatür de yapılmış benzer çalışmaların sonuçları da değerlendirildiğinde, iş sürekliliği yönetimi ile dış müşteri memnuniyeti boyutu arasında olumlu bir ilişkiden bahsetmek mümkündür. Örneğin, Sawalha yapmış olduğu çalışmada iş sürekliliği yönetiminin müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Böylece iş sürekliliği yöntemini uygulayan firmaların hem müşteri memnuniyeti ve sadakati üzerinde, hem de hizmet sürdürülebilirliğine yönelik önemli katkı sağladığı görülmektedir. Ayrıca iş sürekliliği yönetimi uygulayan firmalarla yapılan görüşmeler neticesinde örgütsel performans ile ilgili bulgular incelenmiş ve bu örgütlerin tamamında iş sürekliliği yönetimi pratiğinin örgüt performansına olumlu yansıdığı sonucuna varılmıştır. Ulaşılan bu bulgular Zahari ve arkadaşlarının çalışma sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Zahari ve arkadaşları çalışmalarında; iş sürekliliği yönetiminin operasyonel risk ve kritik iş süreçlerine olan etkisini en aza indirmek için kuruluşlar tarafından kullanılması gereken stratejik bir yönetim aracı olduğunu vurgulamış ve iş sürekliliği yönetiminin örgütsel performans üzerinde

16 Venclova, K., Urbancova, H. Ve Vydrova, H.V. (2013). “Advantages and Disadvantages of Business Continuity Management”, World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Industrial and Systems Engineering, 7(4), 2013.

ciddi bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Son olarak, iş sürekliliği yönetimi ile ilgili araştırmanın önemli bir boyutunu oluşturan kriz, iş kesintileri, beklenmedik olaylarla ilgili bulguların, yönetim becerisi ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmayı onaylar nitelikte olan Zahari ve arkadaşları çalışmalarında; iş sürekliliği yönetimi uygulayan firmaların, kriz ve iş kesintilerine karşı direnç kazanmalarında örgütsel performansın olumlu etkisi olduğundan bahsetmektedirler.

## **Sonuç**

Bu çalışmanın amacı Türkiye’de, ulaşılabilen firmalarda iş sürekliliği planlamasını ve bunu etkileyen faktörleri idrak etmektir. Bu doğrultuda bu pratiği hayata geçirmiş 23 firmanın konu ile ilgili yetkilileriyle YYG’ler yürütülmüştür.

Bu çalışmanın bazı özgün tarafları bulunmaktadır. İş sürekliliği yönetimi ve planlaması görel olarak hem dünyada hem de Türkiye’de oldukça yeni bir yönetim pratiğidir. Dolayısıyla bu alanda gerçekleştirilmiş görgül çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Bu nedenle çalışmanın ilk olarak, sınırlı görgül yazına katkıda bulunduğu düşünülmektedir. İkinci olarak, var olan görgül çalışmalar da iş sürekliliği planının verimliliğini etkileyen faktörlere fazlaca değinmemektedir. Bu bağlamda çalışma bu noktayı idrak etmeye çalışarak yazına mütevazı bir katkı sağlamıştır.

Elbette bu çalışmanın da her çalışma gibi üstesinden gelinebilseydi çalışmanın kalitesini yükseltebilecek kısıtları mevcuttur. Bu kısıtlardan bir tanesi çalışmanın örneklemdir. Her ne kadar 23 görüşmeden elde edilen bulguların kendini tekrarladığı, dolayısıyla örneklemin doymuş olduğu düşünülmekteyse de hiç şüphesiz ki daha fazla katılımcının çalışmanın kalitesini yükselteceği aşikârdır. Ancak daha önce ifade edildiği gibi iş sürekliliği yönetimi uygulamasının Türkiye bağlamında genç bir yönetim pratiği olması ve kimi firmaların çalışmaya katılmakta çekingen davranmaları örneklemin daha büyük olmasına engel teşkil etmiştir.

Çalışmanın alanda gelecekte yapılacak çalışmalar için de bir zemin oluşturabileceği düşünülmektedir. Örneğin bu çalışmada nitel analiz sonrasında tespit edilen iş sürekliliği planını etkileyen faktörler istatistiksel olarak test edilebilir. Sahada görülen bir diğer boşluk da uluslararası mahiyette mukayeseli araştırmaların eksikliğidir. Bu nedenle gelecekte muhtelif gelişmiş ülkelerde yürütülen araştırmaların sonuçlarını mukayese edecek çalışmalar saha açısından değer arz edecektir. Benzer biçimde gelişmekte olan ve gelişmiş ülkelerdeki firmaların iş sürekliliği

yönetimi uygulamalarını kıyaslayacak çalışmalar da okuyucular açısından ilgi çekici olabilecektir.

### **Kaynakça / References**

Aydemir, V. (2016). “İş Sürekliliği Yönetim Sistemi ve Bankacılık Sektörüne Yönelik Model”, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.24.

Blyth, M. (2009). *Business Continuity Management: Building an Effective Incident Management Plan*, New Jersey: John Wiley&Sons, s.9.

Herbane, B., Elliott, D. ve Swartz, E.M. (2004). “Business Continuity Management: Time For a Strategic Role?”, *Long Range Planning*, 37, ss.435-457.

Erdoğan, İ. (2003). *Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum*. Ankara: Erk Yayınları.

İlter, İ. (2015). “Bilişim Hizmetlerinin Sürekliliğine Yönelik Risk Analizi: Bir Kamu Kurumu Uygulama Örneği”, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü, Aralık, s.21.

Marsh Danışmanlık (2010). İş Sürekliliği Eğitim Notları, 2010, s.7-15.

Nar, M. ve Yüregir, O.H. (2018). “İş Sürekliliği Yönetiminde Kritik Başarı Faktörlerinin AHP Yöntemi ile Önceliklendirilmesi”, *Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 33(4), Aralık, s.1.

Özbilgin, İ.G. (2012). “Yeni Bir Standart – “ISO 22301: İş Sürekliliği Yönetimi Sistemi”, *Bilişim Kültürü Dergisi*, Yıl.40, Sayı.144, s.100.

Saymaz, Ö. (2016). “İş Sürekliliği”, ISACA Hizmete Özel Sunum, 27.02.2016, İstanbul.

Saymaz, Ö. (2018). “İş Sürekliliği Yönetim Sistemi”, Üst Yönetim Farkındalık Semineri, Özgüven Atölyesi.

Venclova, K., Urbancova, H. Ve Vydrova, H.V. (2013). “Advantages and Disadvantages of Business Continuity Management”, *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Industrial and Systems Engineering*, 7(4), 2013.

Yazıcı, S. (2013). *İş Sürekliliği Yönetimi Stratejik Bir Değerlendirme*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Yıldırım, A. Ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Kitabevi.

Zahari, A.B., Noorulsadiqin, A.Y. ve Zulkifli, M.U. (2015). "The Effect of Business Continuity Management Factors on Organizational Performance: A Conceptual Framework", *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5 (Special Issue), ss.128-134.

## **Summary**

Business Continuity Planning is a process including various steps that guarantee normal activity level for a firm in case of a disaster or a danger for business interruption. When it is compared with other fields of study, it is fair to say that Business Continuity Planning is a young study of field. In this manner, a few thing is known about practices of firms on Business Continuity Planning. It is more interesting that there is almost no study in the literature enlightening this point. Therefore, the aim of this study is to understand the practices of Turkish firms on Business Continuity Planning. For this aim, a list for firms practicing this management technique was prepared. Then, firms that are more institutional ones were selected since they practice Business Continuity Planning more effectively. As a result, 23 semi structured interviews were conducted with people in 23 firms who are responsible from Business Continuity activities. The interviews were limited with 23 interviewees since it was thought that the sample was saturated. The duration of interviews varied between 11 and 99 minutes and total duration for 23 interviews was 496 minutes. In addition, some documents about Business Continuity Planning activities of firms were requested for mainly purpose of triangulation. Then, first, the data was transcribed and analyzed. During the analysis, codes, categories and aggregated dimensions (themas) were specified. The findings revealed that planning, organizing, coordinating and managing of stakeholders were critical factors.

This study seems to contribute to the literature moderately. As stated above, there is only a few empirical studies. Thus, the study contributes to empirical literature on Business Continuity Planning by sharing some findings on critical factors of Business Continuity Planning. On the other hand, like every research, this study had its own limitations. First, although it was thought that sample was saturated with 23 interviews, it is also clear that more interviews would be better for quality of research. In addition, since the firms accept Business Continuity Planning as a critical and "top secret" activity that can affect competitive position and performance of related firm, some interviewees appeared to hesitate for



sharing some data about their practices of Business Continuity Planning with the researcher. Therefore, the researcher possibly reached only some parts of the whole picture about practices of firms on Business Continuity Planning. Finally, this study seems to create some research avenues for future studies. First, the factors that were found in this qualitative study, can be tested statistically in future studies. Second, according to individual observation the researcher, another missing point in the literature is comparative studies at international level. For this aim, studies comparing data collected from both developed and developing countries can be attractive. Finally, another important points is that how Business Continuity Planning affects performances of firms. In addition, it is also known that organizational performance is a multidimensional construct including some sub-dimensions such as financial performance, customer based performance, performance of internal processes and innovation performance. Therefore, understanding that which dimensions of firm performance are mostly affected by Business Continuity Planning will be interesting for the literature.





## AVRUPA KOMİSYONU İLERLEME RAPORLARINA GÖRE TÜRKİYE'DE YOLSUZLUK OLGUSU

*Ersin KOPUZ<sup>1</sup>*

### Öz

Yolsuzluk, neden ve sonuçları itibarıyla çok yönlü bir problem olarak ele alınmaktadır. Tarihsel anlamda yolsuzluğun kökenleri, etkileri ve tartışmaları geçmişe dayanmaktadır. Toplumunu çeşitli yönlerden olumsuz etkilemesi nedeniyle üzerinde tartışılan ve çözümlenmeye çalışılan bir olgudur. Yolsuzluk, ulusal ve uluslararası birçok meseleyi doğrudan etkilemektedir. Bu etkilerin önemli derecede siyasi, sosyal, ekonomik ve kültürel karşılıkları bulunmaktadır.

Yeni Kamu Yönetimi anlayışının etkisiyle hesap verilebilir ve şeffaf bir yönetim şekli öne çıkmaktadır. Bu anlamda yolsuzluğun tanımlanması, yolsuzlukla mücadele yöntemleri başta olmak üzere devletler ve uluslararası kuruluşlar yolsuzlukları önleme anlamında çeşitli reformlar yapmaktadır. Kamu yararı ilkesi doğrultusunda yolsuzluğun önlenmesi ve yolsuzlukla mücadele edilmesinde uluslararası kuruluşların amaç ve yöntemleri önem kazanmaktadır. Avrupa Birliği başta olmak üzere birçok kuruluş, ekonomik ve siyasi bütünleşme anlamında engellerin kalkması için yolsuzlukla mücadeleye öncelik vermektedir.

Türkiye'de yolsuzluk, uzun yıllardır var olan ve önlenmeye çalışılan bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma, Avrupa Komisyonu İlerleme Raporları doğrultusunda Türkiye'de Yolsuzluk Olgusunu inceleyecektir. Bu inceleme, Avrupa Birliği ilkeleri perspektifinde Türkiye'nin yolsuzluğa ilişkin önlem ve reformlarını içermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yolsuzluk, Türkiye'de Yolsuzluk, Avrupa Komisyonu İlerleme Raporu, Kamu Yararı

---

1 Yüksek Lisans, İstanbul Medeniyet Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı. e-Mail: ersinkopuz@gmail.com

**Atıf:** Kopuz, E. (2020). Avrupa komisyonu ilerleme raporlarına göre Türkiye'de yolsuzluk olgusu. M. Aydoğan (Ed.) *Genç Tesam Uluslararası Öğrenci Kongresi Bildiri Kitabı* içinde. (s. 39-58). Bursa: Tesam Yayınları.

## **Corruption Phenomenon In Turkey According To Progress Report Of The European Commission**

### **Abstract**

Corruption is considered as a multifaceted problem in terms of its causes and consequences. Historically, the origins, effects and arguments of corruption are based on the past. Corruption is a phenomenon that is discussed and tried to be solved due to its negative impact on society in various ways. Corruption can directly affect many national and international issues. These impacts have significant political, social, economic and cultural counterparts.

Influence of the New Public Management approach, an accountable and transparent management style gains importance. In this sense, states and international organizations, especially in the definition of corruption and anti-corruption methods, are carrying out various reforms in terms of preventing corruption. In line with the principle of public interest, the aims and methods of international organizations gain importance in terms of preventing and combating corruption. Many organizations, especially the European Union, attach importance to the fight against corruption in order to remove the obstacles in terms of economic and political integration.

Corruption in Turkey for many years and have tried to prevent that as a problem is encountered. This study will examine the European Commission's Progress Report on Turkey in line with the cases of corruption. This analysis includes measures relating to corruption in the perspective of Turkey's European Union policies and reforms.

**Keywords:** Corruption, Corruption in Turkey, Progress Report of the European Commission, Public Interest

## Giriş

Modern devlet, birey-devlet ilişkileri bakımından geniş ve karmaşık yapıdadır. Devletin işleyişi ve yönetim yapısı değişikliklere uğrasa da devletin amacı ve özü sabit kalmaktadır. Devletin en önemli amacı, kamu yararını gerçekleştirmektir ve varlığını buna borçludur. Kamu yönetimi, kamu görevlileri tarafından kamu yararını sağlamaya yönelik örgütsel yapıdır. Kamu yararı kavramını Cicero, “Salus Populi, Suprema Lex” (İnsanların iyiliği-kamu yararı, en üstün yasa olmalıdır.)<sup>2</sup> şeklinde ifade etmiştir. Bu kavram, özellikle 1980 sonrası gelişen Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ile birlikte yeniden ele alınmaktadır. Kaynakların etkin, verimli ve doğru kullanılması adına şeffaf ve hesap verilebilir bir yapı oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Küreselleşme, siyasi, sosyal ve ekonomik anlamda bir bütünleşme sürecini ifade etmektedir. Bu sürecin bir parçası olarak kaynakların yönetimi, saydam ve hesap verebilir bir biçimde yeniden yapılandırılması önem arz etmektedir. Devletler, uluslararası kuruluşlar ve sivil toplum örgütleri, yolsuzluğun önlenmesine yönelik temel prensipler belirleyip konuyla ilgili sorunları ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. Uluslararası Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), Birleşmiş Milletler (BM) ve Avrupa Birliği (AB) gibi ulus üstü kuruluşlar, yolsuzlukla mücadele konusunda ilkeler geliştirerek yolsuzluk konusunda uluslararası kamuoyu yaratılması, yolsuzluğun azaltılması, önlenmesi ve iyi yönetişimin yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar yapmaktadır.

Türkiye’de yolsuzluk, köklü bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışının etkisi, Türkiye’de yolsuzlukla mücadelede önemli derecede engel teşkil etmektedir. Türkiye’de yolsuzlukla mücadeleye ilişkin adımlar, liberal ekonomiye ve serbest piyasaya yönelik kararlarla paralel olarak atılmıştır. Serbest piyasaya geçiş ve AB uyum süreci, Türkiye’nin belli ilke ve prensiplere yönelik reformları gerçekleştirmesine olanak sağlamaktadır. Türkiye’de hukukun üstünlüğü ilkesi ve saydam bir kamu yönetimi anlayışı oluşturulması anlamında yolsuzluğa neden olan etmenlerin ortadan kaldırılması öncelikli mesele olarak ele alınmaktadır. Türkiye’de yolsuzluğa ilişkin çalışmalar, AB uyum süreci çerçevesinde Avrupa Komisyonu İlerleme Raporları doğrultusunda devam etmektedir.

## Yolsuzluğun Tanımı ve Tarihçesi

“Dünya Bankasına göre yolsuzluk, kamu gücünün özel çıkarlar amacıyla  
2 Cicero, De Legibus, Loeb Klasikleri, S. 467

kötüye kullanılmasını ifade etmektedir. Bir kamu görevlisi; rüşvet alması, rüşvet talep etmesi ya da rüşvet olmaksızın nepotizm, patronaj ve zimmet yollarıyla, kamu gücünü özel çıkarları için kötüye kullanabilmektedir. Daha geniş tanımıyla yolsuzluk, kamu gücü ile sınırlı olmayarak herhangi bir yetkinin özel çıkarlar için kötüye kullanılması veya devredilmiş yetkinin, kamusal ve özel çıkarlara zarar verecek şekilde her türlü kötüye kullanımı şeklinde yapılmaktadır.”<sup>3</sup> Yolsuzluk, kamu gücünün kişisel çıkar için yasalara aykırı şekilde kullanılması anlamında bütün eylem ve davranışları kapsamaktadır. Bu anlamda “Yolsuzluk, İngilizcede *corruption* olarak ifade edilmekte bozulma, çürüme, doğru yoldan sapma anlamına gelmektedir.”<sup>4</sup>

Kamu hizmeti, kamu görevlileri tarafından verilmektedir ve kamu görevlileri kamu gücünü kullanmakla yetkili kişilerdir. Yolsuzlukta en önemli aktör, gücü kullanma yetkisi bulunan kamu görevlileridir. Kamu görevlileri aracılığıyla yolsuzluk, “İdarenin yasa veya etik dışı bir biçimde şahsi kazanç için kullanılmasıdır. Yolsuzluk aynı zamanda, bir kamu görevlisinin asli görevlerinden sapan davranışları.”<sup>5</sup> Şeklinde de tanımlanmaktadır.

Yolsuzluk tarihin çeşitli dönemlerinde, farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Birçok tarihi metinde, yolsuzluğa ilişkin yasalar ve tartışmalar bulunmaktadır. “3000 yıl önce Brahman Başbakanının yolsuzluğun 40 türünü belirtmiştir, eski Çin’de ise rüşveti önlemek üzere memurlara maaşlarına ek olarak “*yang-lien*” adıyla ek bir ücret ödendiği bilinmektedir. İki bin yıl önce Hint Kralı Kathilya yolsuzluğa ilişkin “Arthastra” adlı bir kitap yazmıştır. İlk çağın önemli hukuk metinlerinden olan Hammurabi Kanunlarında, rüşvetle ilgili bir konuda hüküm veren yargıcın, sonradan bu hükmü değiştirmesi hâlinde görevinden alınacağı, bir daha kesinlikle yargıçlık yapamayacağı hükmü yer almıştır.”<sup>6</sup>

Türk siyasal hayatında yolsuzluğa ilişkin temel tartışma ve problemler ekonomik sebeplere dayanmaktadır. Türkiye’de yolsuzluk, idari ve toplumsal yönleri itibarıyla belli bir birikimin parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. “Osmanlı’da 16. yüzyıldan sonra, idari sistemde yaşanan bozulmalar ile birlikte mali sistemde sorunlar ortaya çıkmış, devlet yavaş

3 Hasanoğlu, M. ve Aliyev, Z; Yönetimde Yolsuzluk ve Mücadele Stratejileri (Ankara: Nobel Yayın,2007) , S. 3- 4

4 Berkman, Ümit, Yolsuzluk ve Rüşvet (Ankara: TODAİE,2009) S.11

5 John Mafunisa Mutuwafhethu, “Developing A Work Ethic in the Public Sector” Political and Administrative Corruption, IIAS and TODAİE, (Ankara: 1997) s.191.

6 TEPAV Raporu, Bir Olgularak Yolsuzluk, 2.Basım (Ankara: Matsa Basımevi,2006), S.33

yavaş otoritesini kaybetmeye başlamıştır. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak alt gelirli kamu yöneticilerinin giderek artan geçim sıkıntısı içine düşmeleri, idareyi olumsuz anlamda etkilemiştir. Bu sorunlar, genel olarak sistemin yozlaşmasının sonucu olarak kamu yöneticileri-halk ilişkilerinde rüşvet büyük boyutlara varan bir yaygınlık kazanmış ve zaman içinde gelenekselleşmiştir.”<sup>7</sup>

Yolsuzluğun kökenleri çok eskiye dayansa da bu konuyla ilgili çalışma ve tartışmalar itibarıyla modern bir olgudur. “Yolsuzluk uzun yıllardır akademide sınırlı bir çalışma alanına sahip olmuştur. Yolsuzluk kavramı, son yıllarda daha büyük ilgi çekmektedir.”<sup>8</sup>

### **Yolsuzluk Türleri**

Yolsuzluk, tür ve eylemler bakımından iki gruba ayrılmaktadır: Siyasal yolsuzluk ve idari yolsuzluk. Siyasal yolsuzluk, çıkar grupları aracılığıyla gerçekleştirilmektedir ve siyasal karar alma sürecinde bu grupların, özellikle siyasi iktidarın, muhalefet ve bürokratlar ile kamu gücünün kötüye kullanmaya girişmeleri durumudur. İdari yolsuzluk ise yönetsel fonksiyonla ilgili olarak kamu gücüne ait görev ve yetkilerin yasalara aykırı şekilde kötüye kullanımını ifade etmektedir. İdari yolsuzluk, çıkar amacına göre maddi çıkar amaçlı yolsuzluklar ve maddi olmayan çıkar amaçlı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kamu gücünü, yetkisini ya da kaynaklarını, belli bir maddi çıkar karşılığında görevin kötüye kullanılması maddi çıkar amaçlı yolsuzluk olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda görülen başlıca maddi çıkar amaçlı yolsuzluk türleri şöyle sıralanabilir:

a) “Rüşvet: Rüşvet kavramı, kamu görevlilerinin kamusal mal ve hizmetlerin arz edilmesinde görev ve yetkilerini kötüye kullanarak ayrıcalıklı işlem yapmaları ve bu suretle bir menfaat elde etmelerini ifade etmektedir.”<sup>9</sup> Rüşvet, Türk kamu yönetiminde yaygın şekilde görülmektedir.

b) Haraç: Hizmet talep eden tarafın, memura bir ücret ödemek zorunda bırakılmasıdır. Rüşvet, karşılıklı kabule dayanırken irtikâp, kamu görevlisinin tek taraflı olarak karşısındakini bedel vermeye zorlamasıdır. Bu manada rüşvet ve irtikâp birbirinden ayrılmaktadır.

c) Rant Kollama: “Rant kollama, devlet tarafından piyasalara girişte

7 Yavuz Bayar, “Türk Kamu Yönetiminde Rüşvet,” Amme İdaresi Dergisi, 1979, s. 48.

8 SELİGSON, Mitchell A, The Impact of Corruption on Regime Legitimacy: A Comparative Study of Four Latin American Countries (The Journal of Politics, 2002) 408-433.

9 BERKMAN, Ümit, Azgelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet, (Ankara: TODAİE Yayını, 1983) S.23



koyulan kısıtlamaların kendi çıkarlarına olacak şekilde ve kâr elde etmek amacıyla aşılması olarak tanımlanmaktadır.”<sup>10</sup>

d) Zimmet: “Kamu görevlilerinin, görevleri gereği kamu yararı için kullanılması gereken kamusal kaynakları yasalara aykırı şekilde kendisi ya da üçüncü kişiler için kullanması veya mülk edinmesidir.”<sup>11</sup> Türkiye’de belediye faaliyetleri özelinde sıkça karşımıza çıkmaktadır.

Maddi olmayan çıkar amaçlı yolsuzluk, kamu yetkisini kullanarak kamu kaynaklarının maddi amaca dayanmayan çıkar karşılığında kötüye kullanımı şeklinde ifade edilmektedir. Başlıca maddi olmayan çıkar amaçlı yolsuzluk türleri şöyle sıralanabilir:

a) Kayırmacılık: Kamu görevlilerinin, belli yakınlık ilişkilerine göre haksız yere ve yasalara aykırı şekilde bir kişiyi ya da grubu kayırmasıdır. Akraba kayırmacılığı, eş-dost kayırmacılığı, siyasal kayırmacılık ve hizmet kayırmacılığı şeklinde çeşitli türleri vardır. Eş/dost kayırmacılığı özellikle hemşehricilik olarak Türkiye’de sıkça görülmektedir.

b) “Oy ticareti: Yasama faaliyetlerinde görülen siyasal bir yozlaşma türüdür ve yasama faaliyetlerini yürüten parlamentoda, siyasal kararların alınmasında, siyasi partilerin menfaatleri doğrultusunda parlamentoya sundukları tekliflerini karşılıklı olarak desteklemelerine denir.”<sup>12</sup>

### **Yolsuzluğun Nedenleri**

Yolsuzluk; tanımı, türleri ve nedenleri itibarıyla çok yönlü bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Yolsuzluğun nedenlerini temel olarak üç kategoride ele almamız mümkündür: İdari (Yönetsel) Nedenler, Ekonomik Nedenler ve Sosyal Nedenler.

#### ***İdari (Yönetsel) Nedenler***

a) Bürokrasinin Yapısına İlişkin: Bürokrasinin merkeziyetçi yapısı; yerinden yönetim, yetki devri ve sivilleşme imkânını sınırlandırmaktadır. Türkiye’de etkisi hâlâ devam eden “Geleneksel yönetim teknikleri, çalışanların eylemlerini kontrol altında almaya çalışarak idareye olumsuz etki etmektedir.”<sup>13</sup>

10 Buchanan J., Tollison R. and Tullock G., *Toward a Theory of the Rent Seeking Society* (College Station, Texas A&M University Press, 1980) S.9

11 TEPAV Raporu, *Bir Olgu Olarak Yolsuzluk*, S.29

12 TÜSİAD, *Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik, Kavramsal Çerçeve ve Uluslararası Uygulamalar Cilt 1* (İstanbul: TÜSİAD Yayınları, 2005), S.76

13 Fyr, Brian, Raadschelders, Jos, Max Weber’den Dwight Waldo’ya Kamu Yönetimi, Çev:

b) Kamu Sektörü Personel ve Örgüt Yapısı: Kamu çalışanlarının seçiminde liyakatin göz ardı edilmesi, kamu kadrolarında sorunlara neden olmaktadır. Kamu sektöründeki ücretlerin azlığı, kamu sektöründe çalışanların ücretlerindeki dengesizlikler ve adaletsizlikler de bu sorunları etkilemektedir. Kamu yönetimi, Türk Anayasasının 126. maddesine<sup>14</sup> merkezden yönetim esasına göre şekillendirilmiştir. Örgüt yapısı, yerel yönetimlerin etkinliğini sınırlandırmaktadır ve bu durum verimi düşürmektedir. Örgüt yapısı ve demokratik değerler birbiriyle ilişkilidir. “Hukukun üstünlüğü açıklık, saydamlık ve hukuki eşitlik gibi ilkelere hangi şekilde uyulduğu ancak hesap verilebilirlik aracılığıyla saptanabilmektedir.”<sup>15</sup> Bu ilkeler, yolsuzluğun önlenmesinde önemli rol oynamaktadır.

### **Ekonomik Nedenler**

a) Devletin Ekonomideki Etkisi: “Devletin sosyo-ekonomik alana müdahalesi ve aktif rol oynaması, yani refah devleti anlayışı kamu bürokrasisi için temel yolsuzluk nedenidir.”<sup>16</sup>

b) Gelir Dağılımı: Bir ülkede belli bir dönemde üretilen gelirin, kişi veya gruplar arasında paylaşılmasını ifade eder. “Ekonomide gelir dağılımındaki eşitsizlik yaygın ise, o toplumda yoksulların sayısı artar ve yolsuzluklar da giderek fazlaşır. Gelir dağılımı, yoksulluk ve yolsuzluklar arasında çok sıkı bir ilişki vardır.”<sup>17</sup> Bunlara ek olarak, “İşsizlik, hızlı nüfus artışı, vatandaşın sosyal güvencesinin olmaması gibi unsurlar yolsuzluk ve rüşvete neden olmaktadır.”<sup>18</sup>

### **Sosyal Nedenler**

a) Ulus Bilinci ve Eğitimin Yetersizliği: Kamu kaynağına ilişkin her türlü yolsuzluk, bütün bireyleri etkilemektedir. Kamu malları, toplumun bütününe ait olmasına karşın vatandaşlarda bu yöndeki bilinç yetersiz kalmaktadır. Vatandaşlık bilincine yönelik eğitim, yolsuzlukları önlemede

Oktay Koç, (Ankara: Anı Yayıncılık, 2017) S.231

14 T.C Anayasası 126. Madde: “Türkiye, merkezi idare kuruluşu bakımından, coğrafya durumuna, ekonomik şartlara ve kamu hizmetlerinin gereklerine göre, illere; iller de diğer kademeli bölümlere ayrılır. İllerin idaresi yetki genişliği esasına dayanır. Kamu hizmetlerinin görülmesinde verim ve uyum sağlamak amacıyla, birden çok ili içine alan merkezi idare teşkilatı kurulabilir. Bu teşkilatın görev ve yetkileri kanunla düzenlenir.”

15 TÜSİAD, Kamu Reformu Araştırması, (İstanbul: TÜSİAD Yayınları, 2002.) S.191

16 Şaylan, Gencay, Değişim ve Yolsuzluk, Amme İdaresi Dergisi, C: 28, Sayı 3, 1995 S.12

17 Gupta, S., Davoodi, H., Terme, A., Does Corruption Affect Income Inequality and Poverty?, IMF Working Paper, 1998, S.6-8.

18 Ateş, Hamza, Türk Kamu Yönetimi, (Ankara: Savaş Yayınevi,2019) S.157

ve ortaya çıkarmada yetersiz kalmaktadır.

b) Kentleşme ve Hızlı Nüfus Artışı: Hızlı nüfus artışı ve kentleşmede yaşanan sorunlar; iş, güvenlik, sağlık, eğitim gibi temel hizmetleri vermede yeterli olmamaktadır. Bu yetersizlik, “Görevlilerin düşük gelirlerle geçinmekte sorun yaşamaları, gelirlerini artırmak amacıyla çeşitli yollara başvurmasına neden olmaktadır ve bu durum yeraltı ekonomisine yol açmaktadır.”<sup>19</sup>

c) Sivil Toplum Örgütlenmelerinin Yetersizliği ve Toplumsal Yapıdaki Değişim: Sivil toplum kuruluşları, birey ve devlet arasında köprü görevi görmektedir ve demokrasiyi güçlendirmektedir. “Toplumun hızla değiştiği dönemlerde, toplumda kaynaklar ve fırsatlar eşit olarak dağıtılmıyor ise, ahlaki ilkeler geçerliliğini kaybedebilmektedir. Toplumda iş ahlakı, ahlak sisteminin bozulmasına ve hukuk sistemini zaafa uğratan yapıların ortaya çıkmasına neden olmaktadır.”<sup>20</sup>

Yolsuzluğu oluşturan şart ve durumların tespiti en az yolsuzlukla mücadele kadar önem arz etmektedir. Yolsuzluğu oluşturan nedenler ortadan kaldırılmadıkça yolsuzluğun varlığı devam etmektedir.

### **Avrupa Komisyonu İlerleme Raporları ve Türkiye**

Avrupa Komisyonu, her yıl Avrupa Birliği aday ülkelerinin üyeliğe ilişkin gelişmeleri değerlendiren raporlar yayınlamaktadır. Avrupa Komisyonu, İlerleme Raporu’nu Avrupa Konseyi, Avrupa Parlamentosu ve uluslararası kuruluşların araştırmalarına dayanarak oluşturmaktadır. Türkiye’ye ait ilk İlerleme Raporu 1998 yılında yayımlanmıştır ve halen yayımlanmaktadır. Raporlar, 2016 yılına kadar “İlerleme Raporu”, daha sonra ise “Ülke Raporu” olarak adlandırılmıştır.<sup>21</sup>

Avrupa Birliği İlerleme Raporları, ülkelere yönelik öneri ve tavsiyeleri birçok konuyu kapsamaktadır. Yolsuzluğa ilişkin önlem ve çalışmaların doğru şekilde incelenmesi adına konu başlıkları bu çalışmada: Hukukun Üstünlüğü ve Demokrasi Perspektifinde Yolsuzluğa İlişkin Tedbirler, Yargı ve Temel Haklar Çerçevesinde Yolsuzlukla Mücadele Politikası, Mali Denetim ve Ekonomi Çerçevesinde Yolsuzluk şeklinde üçe ayrılmaktadır.

19 A. Fazıl Özsoyulu, Yeraltı Ekonomisi, Akçağ Yayınları, Ankara 1999, S.16.

20 .DPT, Kayıt dışı Ekonomi, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Özel İhtisas Komisyonu Raporu, (Ankara: DPT Yayınları, 2001) S.60.

21 Türkiye-AB ilişkileri sekteye uğraması nedeniyle 2017 İlerleme Raporu yayımlanmamıştır. <http://www.milliyet.com.tr/dunya/ab-den-turkiye-ye-bir-yil-sure-2441174> Erişim Tarihi: 24.10.2019

## **Hukukun Üstünlüğü ve Demokrasi Perspektifinde Yolsuzluğa İlişkin Tedbirler**

“Avrupa Birliği, evrensel değerler olan insan onuru, özgürlük, eşitlik ve dayanışma üzerine inşa edilmiştir. Demokrasi ve hukukun üstünlüğü ilkelerine dayanmaktadır. Birlik vatandaşlığını tesis ederek ve bir özgürlük, güvenlik ve adalet bölgesi oluşturarak bireyi, etkinliklerinin merkezine yerleştirir.”<sup>22</sup> Hukukun üstünlüğü ve demokrasi ilkeleri, yolsuzlukla mücadelede AB ilkeleriyle doğrudan ilişkilidir.

Türkiye’de Yolsuzluğa karşı mücadele, Ceza Kanunu<sup>23</sup> ve Devlet Memurları Kanunu’na<sup>24</sup> göre çok ciddi bir suç sayıldığı belirtilmektedir. Türkiye’de yolsuzluk, anayasada suç olarak belirtilmesine rağmen yolsuzluğa ilişkin çözüm önerileri, AB adaylık süreci çerçevesinde önem kazanmıştır. Türkiye’nin AB’ye tam üyelik başvurusunun kabul edildiği yıllarda, “2000’li yıllar, Türk kamu idare sisteminde oldukça önemli yapısal sorunlar yaşanmaya başlamıştır ve bu sorunları çözmeye yönelik köklü değişimlere ihtiyaç vardır.”<sup>25</sup> Türkiye ve AB ilişkilerinde Kopenhag Kriterleri ve bu şartlara uyum süreci Türkiye’de reformların paradigmasını değiştirmiştir. Bu süreçte Gündem 2000 Raporu önem arz etmektedir. Gündem 2000 Raporlarındaki tespitler neticesinde Türkiye 27 Eylül 2001 tarihinde, Avrupa Konseyinin Kara Paranın Aklanması, Araştırılması, El Konulması ve Müsaderesi Sözleşmesini ve yine Avrupa Konseyinin Yolsuzluğa Dair Medeni Hukuk ve Ceza Hukuku Sözleşmelerini imzalamıştır. İlerleyen süreçte Türkiye, Kamuda Saydamlığın Artırılması ve Etkin Yönetim konusunda bir Eylem Planı’nı ve daha sonra 2002’de saydamlığın artırılması amacıyla, bir Kamu İhale Kanunu kabul etmiştir. Yolsuzlukla mücadelede mevzuata ilişkin reform girişimlerine rağmen Avrupa Komisyonu “Türkiye, demokrasiyi ve hukuk devletini teminat altına almak için gerekli olan yapısal reformları hayata geçirmekte yavaştır. AB-Türkiye ilişkileri ile ilgili olarak yönetimde değişiklikler gerçekleşmiştir; ancak ordu-siyaset ilişkisi çözüm beklemektedir.”<sup>26</sup> şeklinde durumu ele almıştır.

Türkiye, Yolsuzluğa Karşı Devletler Grubu (GRECO)’ya katılmasını sağlayan Avrupa Konseyi Yolsuzluğa Karşı Özel Hukuk Sözleşmesi’ni

22 Avrupa Birliği Temel Haklar Bildirgesi <https://www.avrupa.info.tr/tr/avrupa-birligi-temel-haklar-bildirgesi-708> Erişim Tarihi: 25.10.2019

23 Türk Ceza Kanunu’nun 252. Maddesine göre düzenlenmiştir.

24 Devlet Memurları Kanunu 48.Maddesine göre düzenlenmiştir.

25 Dinçer, Ömer, Türkiye’de Değişim Yapmak Neden Zor? (İstanbul: Alfa Basın Yayım, 2015) S.20

26 Avrupa Komisyonu İlerleme Raporu, 2001

2003'te onaylamıştır. "1 Ocak 2004 itibarıyla Yolsuzluğa Karşı Devletler Grubu (GRECO) üyesi olmuştur."<sup>27</sup> Bu üyelik çerçevesinde Siyasi Ahlak Kanunu ve şeffaf bir kamu yönetim yapısı oluşturma adına Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, alınan tedbirler arasındadır. "2004 yılında kabul edilen 5176 sayılı 'Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunla kamu yönetiminde önemli bir değişimi göstermektedir. Bu Kanunun uygulaması olan 'Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik' 2005'te yayınlanarak yürürlüğe girmiştir."<sup>28</sup> Teorik anlamda gereken adımlar atılsa da pratikte çeşitli sorunlarla karşılaşmaktadır. Avrupa Komisyonu İlerleme Raporu'nda bu durum "Politikaların tutarlılığı ile eşgüdüm ve iş birliği zayıftır. Yolsuzlukla mücadeleyle ilgili kurumlar güçlendirilmeli ve özel olarak yolsuzlukla daha etkin bir mücadele için denetim sisteminin elden geçirilmesi gerekmektedir. Buna ilave olarak, yolsuzluğun ciddi bir suç olarak algılanması konusunda kamu bilincini artırmak amacıyla daha fazla çalışma yapılmalıdır."<sup>29</sup> şeklinde ifade edilmiştir.

İnsan haklarına ilişkin, Uluslararası Medeni ve Siyasi Haklar Sözleşmesi'nin (ICCPR) İkinci İhtiyari Protokolü 2006'da onaylanmıştır. "BM Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi Haziran 2006'da yürürlüğe girmiştir."<sup>30</sup> Türkiye, 2009'da Başbakanlık Teftiş Kurulu, Avrupa Yolsuzlukla Mücadele Bürosu'na (OLAF) eş değer görülmüş ve AB-Türkiye ekonomik iş birliği kapsamındaki düzensizliklerden sorumlu Yolsuzlukla Mücadele Koordinasyon Yapısı (AFCOS) olarak görevlendirilmiştir. Milletvekili dokunulmazlığına ilişkin konu, çeşitli tartışmalarla gündeme gelmektedir fakat bu alanda gerekli adımlar atılmamaktadır. Avrupa Komisyonu tarafından bu döneme ilişkin "Mecliste milletvekilleri dokunulmazlığı, Türkiye'de yolsuzluk açısından önemli problemlerden biri olarak ele alınmaktadır. Bu alanda politika belirleme konusunda yeterli siyasi destek alınamamıştır. GRECO'nun en önemli tavsiyelerinden birçoğu yerine getirilmemiştir."<sup>31</sup> tespiti yapılmıştır.

2010'da Saydamlığın Artırılması ve Yolsuzlukla Mücadelenin Güçlendirilmesi Stratejisi (2010-2014) kabul edilmiştir. Bu strateji,

27 [https://www.coe.int/en/web/greco/structure/member-and-observers#{%2222358830%22:\[45\]}](https://www.coe.int/en/web/greco/structure/member-and-observers#{%2222358830%22:[45]}) Erişim Tarihi: 22.10.2019

28 Eryılmaz, Bilal, Kamu Yönetiminde Hesap Verilebilirlik ve Etik, İş Ahlakı Dergisi, Cilt:4, Sayı:7,2011, S.39

29 Avrupa Komisyonu İlerleme Raporu, 2005

30 <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/10/20061002-1.htm> Erişim Tarihi: 20.10.2019

31 Avrupa Komisyonu İlerleme Raporu, 2008

yolsuzlukla mücadelede önem arz etmektedir ve Türkiye’nin Yolsuzluğa Karşı Devletler Grubu’nun (GRECO) değerlendirme raporundaki önerilere yönelik çalışmalarda yardımcı olmaktadır. Yolsuzlukla mücadeleye ilişkin Adana Büyükşehir Belediye Başkanı yolsuzluk iddiaları nedeniyle Mart 2010’da İçişleri Bakanlığı tarafından görevinden uzaklaştırılmıştır.<sup>32</sup> Avrupa Komisyonu İlerleme Raporunda “GRECO raporunda, özellikle yolsuzlukla mücadele denetim organında temsilin genişletilmesi, yargı bağımsızlığının geliştirilmesi, dokunulmazlık sisteminin reformu ve son olarak Kamu Denetçiliği Kurumu’nun kurulması konuları başta olmak üzere daha fazla çaba gösterilmesi önerilmektedir.”<sup>33</sup> ifadesinin yanında bir sonraki raporda “Türkiye, Yolsuzluğa Karşı Devletler Grubunun (GRECO), 2005 tarihli birinci ve ikinci değerlendirme raporundaki 21 tavsiyeden 19’unu uygulamıştır.”<sup>34</sup> Türkiye, Avrupa Komisyonu İlerleme Raporlarına göre belli bir aşama katetmiştir. Teori ve pratikte yaşanan problemlerde belli seviyede iyileşme göstermesi anlamında 2011 İlerleme Raporu önem arz etmektedir. Bunun yanında kurumsal yapılanmada çeşitli aksaklıkların devam ettiğini belirtmek gerekir.

17 ve 25 Aralık yolsuzluk iddiaları, Türkiye’de yolsuzluk olgusunda bir kırılmaya tekabül etmektedir. Fethullahçı Terör Örgütü<sup>35</sup>; yargı, ordu, akademi ve siyasette yerleştirdiği kadroları itibarıyla devlet içerisinde bir ayrı yapı oluşturmuştur. Yolsuzluk iddialarında adı geçen dört eski bakanın yargılanmaması, kamuoyunda birçok spekülasyona neden olmuştur. Avrupa Komisyonu, bu dönemi “Yolsuzluk iddialarına karşılık olarak hükümet, devlet içinde Gülen Hareketince kontrol edilen paralel bir yapı tarafından yargı darbesi girişiminde bulunulduğunu iddia etmiştir. 17 ve 25 Aralık’a ilişkin ilk soruşturmalarda görevli savcılar ve polis memurları görevden alınmıştır. Çok sayıda polis memuru tutuklanmıştır. Hükümetin yolsuzluk iddiaları karşısında, yürütmenin yargının bağımsızlığına, tarafsızlığına ve etkinliğine müdahalesine varacak ölçüdeki tepkileri ciddi endişelere neden olmuştur.”<sup>36</sup> şeklinde ifade etmiştir.

Bilgi Edinme Kanunu, bilgi edinme konusunda verimli olmaktadır. “2013’te bilgi edinme taleplerinin %3,4’ü reddedilirken, 2014’te bu taleplerin sadece %2,7’si reddedilmiştir. Bilgi Edinme Değerlendirme

32 <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/aytac-durak-gorevden-alindi-14243740>

Erişim Tarihi: 20.10.2019

33 Avrupa Komisyonu İlerleme Raporu, 2010

34 Avrupa Komisyonu İlerleme Raporu, 2011

35 Ankara C. Başsavcılığı 2016/109268 soruşturma, 2017/19707 esas, 2017/3376 iddianame <http://www.ankara.adalet.gov.tr/sayfalar/duyuru/iddianameler/2016-109268/2016-109268.pdf> Erişim Tarihi: 22.10.2019

36 Avrupa Komisyonu İlerleme Raporu, 2014

Kurulu tarafından reddedilen itiraz başvurularının oranı 2013'te %50,6 iken, 2014'te %36,3'e gerilemiştir."<sup>37</sup>

"Başbakanlık İletişim Merkezi (BİMER) vatandaşların idareye yönelik şikâyet, talep, görüş, öneri ve memnuniyetlerin değerlendirilmesi, ilgili kuruma bildirilmesi, sonuçlandırılması anlamında önemli bir uygulamadır."<sup>38</sup> BİMER, yolsuzluk, usulsüzlük ve kötü yönetimle ilgili şikâyetlerin sunulduğu temel kuruluş olarak faaliyet göstermektedir fakat bu anlamda "Yolsuzlukla mücadelede farkındalık yaratma kampanyaları düzenli biçimde yürütülmemiştir."<sup>39</sup> 2014'te yaşanan yolsuzluk iddiaları ve daha sonrasında yaşanan Türkiye-AB ilişkilerindeki gerilim, reformlarda da etkisini göstermektedir. İç politikada yaşanan krizler, dış politikada da etkisini sürdürmüştür. Bu süreçte yaşanan gelişmeler, Avrupa Komisyonu tarafından "Kamu Denetçiliği Kurumu yolsuzluk konusunda sessiz kalmıştır. Özel sektörde kapsamlı bir yolsuzlukla mücadele politikası henüz bulunmamaktadır. Yolsuzluğun önlenmesi konusunda, henüz bağımsız bir yolsuzlukla mücadele birimi kurulmamıştır. Partilerin TBMM'de temsil edilmesi ve siyasi partilerin ve seçim kampanyalarının finansmanı için gereken %10'luk eşik de dâhil olmak üzere, seçimler ve siyasi partilere ilişkin yasal çerçevenin Avrupa standartlarıyla uyumlaştırılması konusunda AGİT/DKİHB ile Avrupa Konseyi Yolsuzluğa Karşı Devletler Grubunun (GRECO) önemli tavsiyeleri doğrultusunda bir ilerleme kaydedilmemiştir."<sup>40</sup> şeklinde değerlendirilmiştir.

### ***Yargı ve Temel Haklar Çerçevesinde Yolsuzlukla Mücadele Politikası***

"Avrupa Birliği'nin insan onuruna saygı, özgürlük, demokrasi, eşitlik, hukukun üstünlüğü ve insan haklarına saygı değerleri üzerine inşa edilmiştir. Bu değerler, Avrupa Birliği'nin siyasi, hukuki ve felsefi temelini oluşturmaktadır."<sup>41</sup> Temel haklar ve yargı çerçevesinde yolsuzlukla mücadele Avrupa Birliği tarafından önemsenmektedir.

Türkiye, sahtecilikle mücadeleye ilişkin Uluslararası Ticari İşlemlerde Yabancı Kamu Görevlilerine Rüşvet Verilmesine Karşı Mücadele Hakkında OECD Sözleşmesi'ni 2000 yılında onaylamıştır. Dolandırıcılık ve

37 Avrupa Komisyonu İlerleme Raporu, 2015

38 Karkın, Naci, Zor, Akın, Vatandaş - İdare Etkileşimi Bağlamında Bilgi Edinme Hakkı: BİMER Örneği ve İdarede İnovasyon, Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi, Cilt:5, Sayı:1, 2017 S.35

39 Avrupa Komisyonu İlerleme Raporu, 2016

40 Avrupa Komisyonu İlerleme Raporu, 2018

41 Güneş, Ahmet, Avrupa Birliğinin Temel Değerleri Üzerine, TBB Dergisi, Sayı:125, 2016, S.309.

yolsuzlukla mücadele anlamında 2001'de imzalanan, Türkiye'nin Avrupa Konseyinin 1999 tarihli Medeni Hukuk ve Ceza Hukuku Sözleşmeleri önem arz etmektedir. Bu reformlar, İçişleri Bakanlığı'na bağlı Kaçakçılıkla Mücadele Merkezi bir Biriminin kurulmasıyla devam etmiştir. Kara para aklamayla ilgili ise 2001'de, Avrupa Konseyinin 1990 tarihli Suçtan Kaynaklanan Gelirlerin Aklanması, Araştırılması, Ele Geçirilmesi ve El Konulmasına İlişkin Sözleşmeyi imzalamıştır. Sahtecilik, dolandırıcılık ve yolsuzluk bir bütün olarak ele alınıp gerekli adımlar atılmaya çalışılmıştır. Avrupa Komisyonu bu alanla ilgili gelişmelere "OECD'nin 1997 tarihli Uluslararası Ticari İşlemlerde Yabancı Kamu Görevlilerine Rüşvet Verilmesiyle Mücadele Sözleşmesinin uygulanmasına yönelik yasal düzenlemeler yapmalıdır. Avrupa Topluluğunun mali çıkarlarının korunması alanındaki müktesebata uyuma başlamak için, Türkiye öncelikle mevzuatına 1995 tarihli Avrupa Topluluğunun Mali Çıkarlarının Korunması Sözleşmesi ve Protokolleri ile uyumlaştırmalıdır."<sup>42</sup> İfadesiyle önerilerini iletmiştir.

2003'te karapara aklamaya yönelik yeni bir Bankacılık Kanunu çıkarılmıştır. Mali İstihbarat Birimi ve Türkiye Bankalar Birliği, karapara ile ilgili prensipler yayımlamışlardır. Türkiye, 2004'te Avrupa Komisyonu'nun Yolsuzlukla İlgili Ceza Hukuku Sözleşmesini onaylamıştır. Elektronik İmza Kanunu, 2004'te yürürlüğe girmiştir. Yolsuzlukla mücadele; Başbakanlık Denetleme Kurulu, Teftiş Kurulları, Sayıştay ve Kamu İhale Kurumu gibi bazı kuruluşlar arasında bölünmüş durumdadır. Adalet Bakanlığının bir kararıyla, hâkim ve savcı adayları, Kamu Görevlileri Etik Kurulu Yasası kapsamına sokulmuştur. Bangalor İlkelerinin<sup>43</sup> adalet müfredatına konulmasıyla, tüm hâkim ve savcı adaylarına etik semineri verilmektedir. Yolsuzlukla mücadelede reformlar devam etse de problemler varlığını sürdürmektedir. Bu durum, Avrupa Komisyonu tarafından "Yolsuzluk Türkiye'de yaygın bir sorun olmaya devam etmektedir. Yolsuzlukla mücadele için Hükümet, Parlamento ve diğer kurumlar bünyesinde ihdas edilen çeşitli organların verimlilik ve etkinlikleri zayıf olup, bu yapılanmalar arasındaki eşgüdüm ve iş birliğinin düzeyi yetersizdir. Kamu, özel sektör ve sivil toplum arasındaki ilişki geliştirilmelidir. Yolsuzluğun ciddi bir suç olduğuna ilişkin kamu bilincini artırmak için daha güçlü adımlar gerekmektedir. Yolsuzluğa karşı mücadelede en üst seviyede siyasi desteğin sürekliliği sağlanmalıdır."<sup>44</sup>

42 Avrupa Komisyonu İlerleme Raporu, 2001

43 Bangalor Yargı Etiği İlkeleri, <https://www.hsk.gov.tr/Eklentiler/Dosyalar/4a92e0cc-e94b-4912-aaf9-5dfc5b885e98.pdf> Erişim Tarihi: 16.10.2019

44 Avrupa İlerleme Raporu, 2006



Şeffaflığı Arttırma ve İyi Yönetişimi Güçlendirme Bakanlar Komitesi yolsuzlukla mücadelede alınması gereken önlemler üzerine çalışmalar yapmaktadır. 2008 yılında Kamu Görevlileri Etik Kurulu, etik ihlal kararları yayımlamıştır.<sup>45</sup> “Yolsuzlukla mücadele ve yolsuzluğun önlenmesi amacıyla, ‘Yolsuzluğun Önlenmesi ve Yolsuzlukla Mücadele Yöntemleri’ isimli seminer düzenlenmiştir. Etik eğitimi hâlen devam etmekte olup, merkezi ve yerel yönetimlerde çalışan 7.000 kamu görevlisi Ekim 2009-Eylül 2010 tarihleri arasında eğitim almıştır.”<sup>46</sup> Kamu Denetçiliği Kurumu ve Türkiye İnsan Hakları Kurumunun kurulmasını sağlayan kanunların kabulü yolsuzlukla mücadelede önem teşkil etse de yolsuzluğa ilişkin örgütsel sorunlar sürmektedir. Avrupa Komisyonu bu sorunları “Kamu Görevlileri Etik Kurulu ve Etik Komisyonları, kararlarını disiplin yaptırımlarıyla uygulayamamaktadır. Türkiye, yolsuzlukla ilgili davalardaki mahkeme kararlarına ilişkin istatistiksel verileri rüşvet, zimmete geçirme, dolandırıcılık ve yetkinin kötüye kullanılması bazında toplamaktadır. Yolsuzlukla ilgili verilere ilişkin kapsamlı bir izleme mekanizmasının oluşturulmasına yönelik politika önerisinin hayata geçirilmesi bu bağlamda hayati önem arz etmektedir. Türkiye’nin yolsuzlukla ilgili tüm vakalara yönelik caydırıcı cezalar getirmesi gerekmektedir.”<sup>47</sup> şeklinde belirtmiştir.

2009 yılında Adalet Bakanlığı tarafından hazırlanan Yargı Reformu Stratejisi, yargının bağımsızlığı ve tarafsızlığı anlamında önemli bir gelişme olarak görülse de, 17-25 Aralık yolsuzluk iddiaları ve sonrasında yaşananlar, yargının bağımsızlığı, kuvvetler ayrılığı ve hukukun üstünlüğüne ilişkin olarak ciddi problemlere yol açmıştır. 2014 yılında Türkiye, Uluslararası Şeffaflık Örgütü Yıllık Yolsuzluk Algı Endeksinde, puan olarak en çok düşüş gösteren ülke olurken yolsuzluğun en az görüldüğü ülkeler sıralamasında 53. sıradan 64. sıraya gerilemiştir.<sup>48</sup> Türkiye, 2016’da, yeni bir eylem planı olan ‘Saydamlığın Artırılması ve Yolsuzlukla Mücadelenin Güçlendirilmesi Eylem Planı’<sup>49</sup> nı kabul etmiştir. Bu plan alınan önlemleri artırmaya yöneliktir. Yolsuzluğa ilişkin gelişmeleri Avrupa Komisyonu, “2010-2014 Saydamlığın Artırılması ve Yolsuzlukla Mücadelenin Güçlendirilmesi Stratejisi ve Eylem Planı, belirlenmiş olan başlangıç hedeflerinin birçoğuna ulaşamamıştır. 2016’da açıklanan Saydamlığın Artırılması ve Yolsuzlukla Mücadelenin Güçlendirilmesi Eylem Planı’nda öngörülen tedbirler henüz uygulamaya geçirilmemiştir.

45 <http://www.etik.gov.tr/etik-ihlal-kararlari/> Erişim Tarihi: 14.10.2019

46 Avrupa Komisyonu İlerleme Raporu, 2010

47 Avrupa Komisyonu İlerleme Raporu, 2013

48 Uluslararası Yolsuzluk Endeksi, 2014 <https://www.transparency.org/cpi2014/results> Erişim Tarihi: 22.10.2019

Türkiye, çok sayıdaki ilgili önleyici kurum ve kolluk birimleri arasında yolsuzlukla mücadele konusundaki tüm eylemlerin koordine edilmesi, uygulanması ve izlenmesine yönelik genel kapasiteyi güçlendirmelidir.”<sup>49</sup> şeklinde analiz etmiştir.

### ***Mali Denetim ve Ekonomik Yapı Çerçevesinde Yolsuzluk***

“Türkiye’de, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kamu mali yönetiminde iç kontrol sistemini kurmaya yönelik çıkarılmıştır.”<sup>50</sup> Fakat Türk Kamu İç Mali Kontrol Sistemi (PIFC), mali denetim, şeffaflık ve etkinlik yönetimi gibi konularda uluslararası kabul görmüş ilkeleri takip etmede sorunlar yaşamaktadır. Türkiye, gümrük idareleri ve diğer kuruluşlar arasındaki işbirliğini artırarak gümrüklerdeki yolsuzluklarla mücadele güçlendirmeye yönelik çalışmalar yapmaktadır. Maliye Bakanlığı’na bağlı koordinatör ve denetçi birimler oluşturularak hesap verilebilir, verimli ve şeffaf bir yapı inşa edilmeye çalışılmıştır. Vergi idaresine ait yetkinin tek elde toplanması, Gelir İdaresi Başkanlığı, yolsuzlukla mücadele önemli katkı sağlamaktadır. Bunun yanında “AB’nin mali çıkarlarının korunması konusunda bazı ilerlemeler kaydedilmiştir. Şüpheli yolsuzluk vakalarının değerlendirilmesi ve soruşturulmasına ilişkin olarak, Avrupa Yolsuzlukla Mücadele Bürosu (OLAF) ile Başbakanlık Teftiş Kurulu ve ilgili diğer kurumlar arasındaki operasyonel işbirliği devam etmiştir. Başbakanlık Teftiş Kurulu, OLAF ile işbirliğinden ve ilgili ulusal otoriteler arasında koordinasyonu sağlamaktan sorumlu daimi birim olarak işlevini güçlendirmeye devam etmiştir.”<sup>51</sup>

Yolsuzluğa ilişkin mali denetim, örgütsel yapı ve işleyiş anlamında hedeflerin gerisinde kalmaktadır. Avrupa Komisyonu gelinen bu noktada durumu, “Müktesebata uyum iyi düzeyde olmakla birlikte Türkiye, mevzuatını, ceza hukuku yoluyla AB’nin mali çıkarlarını etkileyen dolandırıcılık suçu ile mücadeleye ilişkin yeni AB direktifi ile uyumlu hâle getirmelidir. 2018’de Başbakanlık Teftiş Kurulunun feshedilmesinin ardından Türkiye, Avrupa Komisyonu ile birlikte çalışmak üzere yeni bir ulusal dolandırıcılıkla mücadele koordinasyon birimini (AFCOS) henüz kurmamıştır. İlgili diğer makamları kapsayan bir dolandırıcılıkla mücadele ağının kurulması gerekmektedir. Türkiye’nin ayrıca bir ulusal yolsuzlukla mücadele stratejisi kabul etmesi gerekmektedir. Türkiye, soruşturmalar sırasında Avrupa Komisyonu ile iş birliğini önemli ölçüde

49 Avrupa Komisyonu İlerleme Raporu, 2019

50 Akyel, Recai; Söyler İlhami, Yönetimin Kontrol Fonksiyonu Bağlamında Kamu Harcamalarının Kontrolü, Vergi Sorunları Dergisi, Sayı 258, 2010, S.7- 20.

51 Avrupa Komisyonu İlerleme Raporu, 2011

güçlendirmeli ve usulsüzlükleri ve şüpheli dolandırıcılık vakalarını Komisyona bildirmeye devam etmelidir.”<sup>52</sup> şeklinde değerlendirmiştir.

## **Sonuç ve Öneriler**

AB-Türkiye ilişkileri idari yapı, yargı sistemi ile birlikte temel hak ve özgürlüklere yönelik atılan adımlarda yardımcı olmaktadır ve reformlar bu ilke doğrultuda ilerlemektedir. Avrupa Komisyonu İlerleme Raporları Türkiye’de yolsuzlukla ilgili olumlu gelişmelere rağmen hâlen süren problemlere işaret etmektedir. Türkiye’de demokrasinin temel ilkeleri görülmektedir fakat buna ilişkin hukukun üstünlüğü ve yargının bağımsızlığına yönelik reformlar yetersiz kalmaktadır ve ağır ilerlemektedir. Türk bürokrasisi, merkeziyetçi yapı görünümü ve kapalı örgüt yapısı unsurlarını hâlâ barındırmaktadır. Siyaset-İdare ayrımının gerçekleştirilememesi ve bürokrasinin toplumsal alanda nüfuz düzeyinin etkili olması, kamu sektörüne ilişkin reformların uygulanmasında engel teşkil etmektedir. Yolsuzlukla mücadeleyle ilişkin kurum ve kuruluşlar hukuki, teknik ve yapısal reformlara gerek duymaktadır. Kamu kurumlarının çalışmalarında açık bir yapı oluşturulması, denetimin mekanizmasının etkinliği, hesap verebilirliğin sağlanması ve şeffaflığın artırılması konusunda kararlı bir biçimde mücadele edilebilmesi için geniş kapsamlı sivil ve siyasi iradeye ihtiyaç vardır. Toplumsal alanda yolsuzluğa ilişkin bilinç düzeyi yetersiz kalmaktadır. Yolsuzluk, toplum tarafından kanıksanmaktadır ve anlamda toplumsal bilinci artırmaya yönelik faaliyetler, dikkat çekmemektedir. Yolsuzluğun azaltılması ve önlenmesine yönelik çabalara rağmen, yolsuzluk hâlâ yaygındır ve ciddi bir sorun olarak tespit edilmektedir.

Türkiye’de yolsuzluğun önlenmesi için ihtiyaç olan en önemli ilke, her şeyden önce kamu yararı bilincinin oluşmasıdır. Kamu yararı ilkesi çerçevesinde politika üretenlerin, kamu görevlilerin, sivil toplum kuruluşlarının ve vatandaşların aktif rol alacağı bir stratejik planlamanın oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu planlama, kısa ve dar çözümleri değil, uzun vadeli kazanımları hedeflemeli ve hukuki mevzuat, teknik kapasite, örgüt yapısı, denetim mekanizmasına ilişkin yeterli çözüm önerilerini içermelidir. Siyasi otoriteden bağımsız bir üst denetim mekanizması oluşturulmalıdır ve bu çerçevede uluslararası örgütlerin belirttiği ilkelere uygun olarak bu sistem reformlarıyla sürdürülmesi gerekmektedir.

---

52 Avrupa Komisyonu İlerleme Raporu, 2019

## Kaynakça / References

- A. Fazıl Özsoylu. Yeraltı Ekonomisi. Ankara: Akçağ Yayınları. 1999.
- Akyel, Recai; Söyler İlhami. Yönetimin Kontrol Fonksiyonu Bağlamında Kamu Harcamalarının Kontrolü. Vergi Sorunları Dergisi. Sayı 258. 2010.
- Ankara Cumhuriyet Başsavcılığı , <http://www.ankara.adalet.gov.tr/sayfalar/duyuru/iddianameler/2016-109268/2016-109268.pdf> Erişim Tarihi: 22.10.2019
- Ateş, Hamza. Türk Kamu Yönetimi. Ankara: Savaş Yayınevi. 2019.
- Avrupa Birliği, <https://www.avrupa.info.tr/tr/avrupa-birligi-temel-haklar-bildirgesi-708> Erişim Tarihi: 25.10.2019
- Avrupa Komisyonu, [https://www.coe.int/en/web/greco/structure/member-and-observers#{%2222358830%22:\[45\]}](https://www.coe.int/en/web/greco/structure/member-and-observers#{%2222358830%22:[45]}) Erişim Tarihi: 22.10.2019
- Avrupa Komisyonu İlerleme Raporları (1998-2019)
- Berkman, Ümit. Yolsuzluk ve Rüşvet. Ankara: TODAİE. 2009
- Berkman, Ümit. Az gelişmiş Ülkelerde Kamu Yönetiminde Yolsuzluk ve Rüşvet. Ankara: TODAİE Yayını 1983.
- Buchanan J., Tollison R. and Tullock G. Toward a Theory of the Rent Seeking Society, College Station, Texas A&M University Pres. 1980.
- Cicero, De Legibus, Loeb Klasikleri
- Dinçer, Ömer. Türkiye'de Değişim Yapmak Neden Zor. İstanbul: Alfa Basın Yayım. 2015.
- DPT. Kayıt dışı Ekonomi. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı. Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Ankara: DPT Yayınları. 2001.
- Eryılmaz, Bilal. Kamu Yönetiminde Hesap Verilebilirlik ve Etik. İş Ahlakı Dergisi. Cilt:4, Sayı:7. 2011.
- Fyr, Brian. Raadschelders, Jos. Max Weber'den Dwight Waldo'ya Kamu Yönetimi. Çev: Oktay Koç. Ankara: Anı Yayıncılık. 2017
- Gupta, S., Davoodi, H., Terme, A., "Does Corruption Affect Income Inequality and Poverty?", IMF Working Paper. 1998.
- Güneş, Ahmet. Avrupa Birliğinin Temel Değerleri Üzerine. TBB Dergisi. Sayı:125. 2016.

Hakimler Savcılar Kurulu, <https://www.hsk.gov.tr/Eklentiler/Dosyalar/4a92e0cc-e94b-4912-aaf9-5dfc5b885e98.pdf> Erişim Tarihi: 16.10.2019

Hasanoğlu, M. ve Aliyev, Z. Yönetimde Yolsuzluk ve Mücadele Stratejileri. Ankara: Nobel Yayın, 2007.

Hürriyet Gazetesi, <http://www.hurriyet.com.tr/gundem/aytac-durak-gorevden-alindi-14243740> Erişim Tarihi: 20.10.2019

John Mafunisa Mutuwafhethu, "Developing A Work Ethic in the Public Sector" Political and Administrative Corruption, Ankara: IIAS and TODAİE. 1997

Kamu Görevlileri Etik Kurulu <http://www.etik.gov.tr/etik-ihlal-kararlari/> Erişim Tarihi: 14.10.2019

Karkın, Naci, Zor, Akın. Vatandaş - İdare Etkileşimi Bağlamında Bilgi Edinme Hakkı: BİMER Örneği ve İdarede İnovasyon. Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi. Cilt:5, Sayı:1. 2017

Milliyet Gazetesi, <http://www.milliyet.com.tr/dunya/ab-den-turkiye-ye-bir-yil-sure-2441174> Erişim Tarihi: 24.10.2019

Resmi Gazete, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/10/20061002-1.htm> Erişim Tarihi: 20.10.2019

Seligson, Mitchell A. The Impact of Corruption on Regime Legitimacy: A Comparative Study of Four Latin American Countries, The Journal of Politics. 2002.

Şaylan, Gencay. Değişim ve Yolsuzluk, Amme İdaresi Dergisi, C: 28,Sayı 3. 1995

TEPAV Raporu. Bir Olgu Olarak Yolsuzluk, 2.Basım. Ankara: Matsa Basımevi. 2006

TÜSİAD, Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik, Kavramsal Çerçeve ve Uluslararası Uygulamalar Cilt 1. İstanbul: TÜSİAD Yayınları. 2005.

TÜSİAD. Kamu Reformu Araştırması. İstanbul: TÜSİAD Yayınları. 2002.

Uluslararası Şeffaflık Örgütü <https://www.transparency.org/cpi2014/results> Erişim Tarihi: 22.10.2019

Yavuz, Bayar. Türk Kamu Yönetiminde Rüşvet. Amme İdaresi Dergisi. 1979.

## **Summary**

Corruption is considered as a multifaceted problem in terms of its causes and consequences. Historically, the origins, effects and arguments of corruption are based on the past. Corruption is a phenomenon that is discussed and tried to be solved due to its negative effects on society in various ways. Corruption can directly affect many national and international issues. These impacts have significant political, social, economic and cultural counterparts. Corruption refers to the unlawful abuse of power for personal interests in a narrow sense. Corruption is divided into two classes in terms of genre and actions: Political corruption and administrative corruption. Political corruption is carried out through interest groups. These are attempts by the groups to abuse public power in the political decision-making process. Political corruption appears as lobbying activities. Administrative corruption refers to the abuse of public powers and duties related to administrative function. Administrative corruption is divided into two as corruption based on financial interest and intangible interest. Types of corruption aimed at material interest are bribery, extortion, rent-seeking and embezzlement, while corruption against intangible interests is seen as nepotism, voting trade and disclosure of public information.

It has a wide domain in terms of the causes and effects of corruption. It is possible to consider the factors affecting corruption, or in other words, the causes of corruption in three categories: Political-Administrative, Economic and Social. First, Administrative reasons; bureaucratic reasons, lack of administrative methods, public sector personnel, organization and control structure, conception of the rule of law and citizenship awareness. Secondly, economic reasons; the impact of the state on the economy, income distribution and the economy of the country. Social reasons; the traditional approach consists of inadequate national awareness and inadequacy of education, urbanization and rapid population growth, inadequate civil society organizations and changes in social structure. Economic and political crises after the Second World War, accountable and transparent in the aftermath of the New Public Administration approach that emerged after 1980, is gaining importance. In this sense, the state and international organizations, especially in the definition of corruption and anti-corruption methods, are carrying out various reforms in terms of preventing corruption.

Corruption in Turkey for many years and have tried to prevent that as a problem is encountered. Political corruption cases in Turkey, there are many economic and cultural dimensions. In Turkey, especially the fight

against corruption has gained momentum in the process of European Union harmonization. The European Union is built on indivisible and universal values of human dignity, freedom, equality and solidarity. It is based on the principles of democracy and the rule of law, and the Council of Europe, the executive body of the European Union, has several activities to combat corruption. In this sense, the European Commission Progress Reports are important. Every year, the European Commission publishes reports assessing the progress made by the EU candidate countries in the process of preparing for membership. The European Commission is preparing its Progress Report based on the reports of the European Parliament, the research of the Council of Europe, the OSCE and international organizations. The first Progress Report of Turkey was published in 1998. The reports were named as 'Progress Report kadar until 2016 and later as 'Country Report '.

The Commission of Europe's Progress Reports include research and findings on different areas. Corruption; fundamental rights and freedoms, judiciary, financial management and justice. Corruption determinations are discussed in member criteria and aquis chapters. Progress is evaluated in line with strategic planning and reforms and comparisons are made with the reports of previous years. In the Progress Reports, the title names may vary according to years, but to make a classification; Corruption measures in the perspective of the rule of law and democracy can be classified as anti-corruption policy within the framework of the judiciary and fundamental rights, and corruption within the framework of financial control and economic structure. Progress Report of the Commission Europe on corruption in Turkey despite positive developments point to an ongoing problem. Turkey is seen but the basic principles of democracy, the rule of law in that respect and reforms to the judiciary's independence has been slow. EU-Turkey relations are helping in the administrative system and the steps taken towards fundamental rights and freedoms. The existence of the traditional public administration approach and the problems experienced in the implementation of the new public administration approach cause problems related to corruption. A broad civil and political will is needed to establish a clear structure in the work of public institutions, to fight decisively on the inefficiency of the audit mechanism, to ensure accountability and to increase transparency. As regards corruption, institutions and organizations involved in the fight against corruption require legal, technical and structural reforms. Despite efforts to reduce and prevent corruption, corruption remains a serious problem. Corruption is still widespread in many areas, and sanctions for penalizing corruption remain inadequate.







## METAL SEKTÖRÜNDE YALIN ÜRETİM YÖNETİMİ

*Fahriye ASA<sup>1</sup>*

### Öz

Bu araştırmanın amacı, metal sektöründe yalın üretimin nasıl ve nerelerde kullanılabileceği üzerinedir.

Günümüzde işletmeler, her geçen gün daha fazla rakiple karşı karşıya kalmaktadırlar. Gelişen teknoloji ile müşteri istekleri ve ihtiyaçları sürekli değişkenlik göstermektedir. Değişkenlik gösteren istek ve ihtiyaçlar rekabet koşullarının her geçen gün daha da zor olmasına sebep olmuştur. Rekabet ortamında mevcut üretim yöntemiyle hayatta kalmak oldukça zorlaşmış, işletmeler yeni fikir ve yöntemlere ihtiyaç duymuştur. Yalın üretim bu ihtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada öncelikli olarak yalın üretimden bahsedilecek ve yalın üretim teknikleri açıklanacaktır. Daha sonra Bursa'daki metal sanayinde faaliyet gösteren işletmede araştırmalar yapılacaktır. Yapılan araştırmalar neticesinde işletmenin ihtiyaç duyduğu yalınlık irdelenecektir. Son olarak işletmenin yalınlık yeteneklerini kazanması ve uygulanması için önerilerde bulunulacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Yalın Üretim, Yalın Düşünce, Yalınlık Kavramı, Yalın Üretim Teknikleri, Metal

---

1 Yüksek Lisans, Uludağ Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi. e-mail: fahriyeasa@gmail.com

**Atıf:** Fahriye, A.(2020). Metal sektöründe yalın üretim yönetimi. M. Aydoğan (Ed.) *Genç Tesam Uluslararası Öğrenci Kongresi Bildiri Kitabı* içinde. (s. 61-68). Bursa: Tesam Yayınları.

## **Business in Metal Lean Manufacturing Management**

### **Abstract**

The purpose of this research is on how lean manufacturing metal industry and can be used where.

Businesses today are faced more opponents every day. Customer requests and requirements are constantly variability with evolving technology. It wants and needs that vary have been caused him to be more difficult with each passing day of competition. Survive the current production method has been quite difficult in a competitive environment, businesses need to have new ideas and methods. Lean manufacturing has emerged in line with these requirements.

This work will be mentioned as a priority lean production and lean manufacturing techniques will be explained. Then the metal industry in Bursa research will be done in business operations. The research will examine the result of the operation simplicity they need. Finally, the simplicity of their ability to win business and will make recommendations for implementation.

**Keywords:** Lean Manufacturing, Lean Thinking, The Concept of Lean, Lean Manufacturing Techniques, Metal

## Yalın Üretim Yaklaşımı

Yalın üretim, üretime yük getiren tüm israflardan arınmayı hedef alan bir yaklaşımdır. Yalın üretimin ana stratejisi üretim hızını arttırarak, kalite, maliyet, teslimat performansını aynı anda iyileştirmektir.

Yalın üretim, pazardan gelebilecek hedefleri anında karşılayabilmek için tepe yönetimden işçisine ve yan sanayicisine kadar herkesin bir bütün olarak çalışmasını gerektirir. Bunun için, üretimin her düzeyinde çok fonksiyonlu eğitilmiş işçiler çalıştırılmalı ve yüksek derece esnekliği olan otomasyon düzeyi yüksek makineler kullanılmalıdır. Aynı zamanda sorumluluk, firmanın organizasyon yapısının en alt kademelerine kadar itilmelidir. Bu dağıtık sorumluluk, çalışanların kendi çalışmasını kontrol etme özgürlüğü anlamına gelir. Bu nedenle analiz senaryoları yönlendiriciler nerede birden fazla yük sağlar ve malzeme teslimatı yaparsa bunlar çekici mamul olarak kabul edilir. Daha fazla araştırma için, şirketin tedarik sistemi yeniden oluşturulur<sup>2</sup>. Kısa işlem süreleri sonuçlarının kullanımı yoluyla doğru performans tahmin modelleri ve araçları hizmet ömrü boyunca sıkıntılarının düzeyini belirler. Ancak, fayda/maliyet yöntem ve tekniği kendi türüne bağlı olarak eldeki proje için en uygun seçeneği belirlememize yardımcı olur<sup>3</sup>. Tüm şirketlerin takt zamanını ve yamazumi grafiğini kullanması tavsiye edilir. Mühendislik öğrencilerinin son iş için takt zamanı hesaplama ve yamazumi grafiği hazırlaması düşünülmektedir<sup>4</sup>. Genellikle üretim sistemine harcanan zaman ürünlere bir miktar beklenen değer ve beklenmeyen değer eklemiştir. Kantitatif kanıt birçok bekleme süresinin azaltılmasına ilişkin Yalın araçların beklenen etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Zaman iyileştirmelerin ekonomik etkileri vurgulanmaktadır<sup>5</sup>. Böylece önerilen uygulama yapısı uygulama süresini ve üretim sistemi ayrılığını azaltır. Sonuç olarak Yalın Üretim Sisteminin rekabetçi iş ortamında önerilir<sup>6</sup>.

2 Jiménez-García J. A., Téllez-Vázquez S., Medina-Flores J.M., Rodríguez-Santoyo H.H. and Cuevas-Ortuño J. (2014) "Materials Supply System Analysis Under Simulation Scenarios in a Lean Manufacturing Environment"

3 Hamdar Y., Kassem H., Srour S., Chehab G. (2015) "Performance-Based Specifications for Sustainable Pavements: A Lean Engineering Analysis"

4 Salleh N.A.M., Kasolang S., Jaffar A. (2012) "Simulation of Integrated Total Quality Management (TQM) with Lean Manufacturing (LM) Practices in Forming Process Using Delmia Quest"

5 Rahani A.R., Al-Ashraf M. (2012) "Production Flow Analysis through Value Stream Mapping: A Lean Manufacturing Process Case Study"

6 Sundar R., Balaji A.N., Satheesh-Kumar R.M. (2014) "A Review on Lean Manufacturing Implementation Techniques"

## **Yalın Üretim Prensipleri**

Yalın üretim çalışmalarında esas alınan öncü prensipler aşağıda verilmiştir:

- Daha fazla çeşitte üretim yapabilme,
  - Daha küçük adetleri aynı verimlilikle üretebilme,
  - Ürün teslim sürelerinin kısılması,
  - Bilgiye anında ulaşabilme,
  - Değer katan aktivite oranını arttırma,-
- Sürekli iyileşme.

Aşağıdaki maddeler çalışmalarımızda kullanılan Yalın Üretim konulardır:

- 5S
- Kanban Sistemi
- Kaize
- A3 Raporu

### **5S**

5S, çalışma alanının sistematik olarak adım adım düzenlenmesini ve standartlar getirilmesini sağlayan bir süreçtir. İyi organize olmuş bir alanın çalışanların motivasyonunu artırmasının yanı sıra iş güvenliği, çalışma etkinliği ve işin sahiplenilmesi duygularını artırır. 5S terimi, beş adet Japonca kelimenin baş harfinden meydana gelmektedir.

- 1.S** – Seiri (Sınıflandırma)
- 2.S** – Seiton (Düzenleme)
- 3.S** – Seiso (Temizlik)
- 4.S** – Seiketsu (Standartlaştırma)
- 5.S** – Shitsuke (Disiplin)

**5S Uygulaması:** 5s'in ilk uygulama alanı olan ambar iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çok fazla kullanılan yardımcı malzemeler stoklanmaktadır. İkinci kısımda ise şasi ve bracket sevkiyatında kullanılan yardımcı malzemeler stoklanmaktadır.

Problemin çözümü için aşağıdaki aşamalar belirlenmiştir.

-İlk olarak ambardaki malzeme dolapları düzenlenerek adresleme yapılmasına karar verilmiştir.

-Ambar yerleşim planı oluşturulacaktır.

-Karton-Naylon stok alanı düzenlenerek malzeme sayıları belirlenecektir.

-Karton-Naylon stok alanı yerleşim planı oluşturulacaktır.

-Yarı Mamul Stok alanında bulunan malzemelerin listesi çıkartılacak ve adreslemeler yapılacaktır.

-Takozlar bölümündeki takozların listesi çıkartılacak ve adreslemeler yapılarak sisteme net bir sayı girişi yapılacaktır.

-Fabrika içindeki yerleşim planı oluşturulacaktır.

Bunların yapılmasındaki amaçlar yeni kurulan bir firma olduğu için malzeme akışını kontrol etmek hedeflenmektedir.

Fabrika içerisinde Karton-Naylon stok alanında uygulanan 5S çalışması ile oluşturulmuş yeni düzenleme Şekil 1'deki gibidir.

## Şekil 1

*Karton-Naylon Stok Alanı*



### ***Kanban Sistemi***

Kanbanla çalışmak, binlerce parçanın üretimini kapsayan, örneğin; otomobil gibi karmaşık bir ürün söz konusu olduğunda, son derece etkin ve esnek bir haberleşme sistemini kendiliğinden sağlar. Aynı hatta değişik modellerin birbiri ardı sıra monte edilmesi durumunda, atölyeler arası akış kanbanla sağlandığı zaman, herhangi bir atölyenin ya da yan sanayinin hangi model için, hangi parçayı ne zaman üreteceğini önceden bilmesine gerek yoktur. Modellerin montaj sırasını bir tek son montaj hattı bilir ve bu sıra çekme ilkesine göre alt atölye ve yan sanayilere kanban kartlarıyla iletilir.

***Kanban Uygulaması:*** Kanban sistemi uygulanmasına geçebilmek için şirket içindeki akışı tam olarak bilmek gerekir. Çünkü hangi malzemeyi hangi işlemden sonra çekeceğimiz ya da hangi malzemedен önce işleme sokmamız gerektiğini bilmeden Kanban Sistemine başlayamayız. Bununla birlikte Kanban Sistemini oluşturmadan önce bütün düzenlemeler yapılmış olması gerekmektedir. Böylelikle sistem içindeki karışıklığı da gidermiş oluruz.

### ***Kaizen***

Kaizen; teknik araçların, üretimde harcanan zamanın ve maliyetin yavaş ancak devamlı olarak iyileştirilmesi ile gerçekleştirilir. Burada amaç sonuçlardan çok sürecin iyileştirilmesidir. Bu sayede kısa vadede sonuçlarda iyileşme, uzun vadede ise gelişme elde edilir. Kaizen 'de insan unsurunun diğer üretim süreçlerine göre ayrı bir önemi vardır. Bu sebeple öncelik takım çalışmasının işleyişidir.

Bu süreçte üretim ve yönetimde çalışanların tamamının sürece ortak olmaları beklenir. Yeni fikirleri sadece çekirdek takımdan beklemektense, sorunlarla doğrudan temasta olan ve bunları fark edebilen üretimdeki insanları da bu sürece dâhil etmek öncelikli hedeftir. Bu sebeple süreçte çalışan her birey Kaizen'den sorumlu ve onun bir parçasıdır. Her kademede çalışanların fikirleri öğrenilir ve bu fikirler sürece yön veren veriler olarak kullanılır.

**Kaizen Uygulaması:** Firma içindeki sürekli hataları tespit etmek üzere checklistler oluşturulmuştur.

**Tablo 1**

*Checklistler*

		FRAME INSPECTION LIST	
Reviziyon No	Form No	Resim/Video	Kontrol Noktası/
1	20002526 Rev 1.1		Ariya senelerden kontrol edilmesi (20002519) Rear stamps has to be controlled (20002519)
2	20002526 Rev 1.1		Şişirici boyaları uygulmuş kontrol edilmesi Paint colors off of chassis, it has to be checked
3	20002571 Rev 1		Ölçüde referans seviyesi görülecek. Dimension should be same with photo
4	20002571 Rev 1		Açı referans seviyesi görülecek. Angle should be same with photo
5	20002571 Rev 1		Kilavuz hatları var, kontrol edilmesi. Alignment markings should be checked

**A3 Raporu**

Problemin, analizinin, düzenleyici faaliyetlerinin ve faaliyet planının, genellikle grafikler kullanılarak büyük bir tek kâğıda (A3) aktarıldığı bir uygulama. A3 raporları anında fikir ve çözüm üretmek için birebirdir. Zaman kayıplarını önler, fabrika içi iletişimi güçlendirir.

**A3 Raporu Uygulaması:** A3 raporunun uygulanmasının en büyük faydalarından biri bütün verilerin somut olarak aktararak çözüm üretmeyi sağlamaktadır. Böylelikle firma içinde çıkan sorunlarda raporlar oluşturulmuş olunur.



## **Sonuç ve Değerlendirme**

Yalın üretim, mevcut sistemleri basitleştirerek geliştirmeyi amaçlayan bir yaklaşımdır. Yalın felsefeye dayanır. Temelinde daha azla daha fazlayı yapmak yatar. Mevcut üretim parametre değerlerinin birçoğunu girdi olarak kabul etmediğinden, her birini müşteriye yönelik olarak iyileştirmeye çalışır. Optimizasyon ise, her bir parametre değerini girdi olarak kabul eder ve ona göre en iyi kararları vermeye çalışır. Bir bakıma, yalınlaştırılmak istenen üretim ortamlarında, optimum kavramını kabul etmek, gelişmeyi durdurmak anlamına gelir. Gelecekteki çalışmalar, yalın üretim sistemlerinin müşteriye yönelik performanslarını artırma yolunda, optimizasyon yaklaşımlarının seçilmesi ve mevcut üretim sistemleri ile bütünleştirilmesi analizlerine yönelik olabilir (Durmuşoğlu, 2016).

Fabrika içinde ambarda operatör tarafından malzeme alımının önüne geçilmesi hedeflendiği için operatörün ambar içine girişi yasaklanmıştır. Operatörler arasından 4 kişi seçilerek bu kişiler dönüşümlü olarak ambardan sorumlu tutulmuştur. Böylelikle operatörler üzerinde malzeme takibi yapılarak israfların azaltılması hedeflenmiştir. Ayrıca operatörün kontrol altında tutulması sağlanmaktadır.

Naylon-Karton stok alanında yapılan sayımlar sonucunda sistemdeki malzeme sayıları ile stoktaki malzeme sayılarının uyuşmadığı tespit edilmiştir. Bunun yanında bazı malzemelerden gereksiz yere stok tutulduğu tespit edilmiştir ve verilen siparişler dengeli olarak verilmediği ortaya çıkmıştır.

Yarı stok mamul alanında ve takozlar alanında olan malzemelerin listesi olmadığı için malzeme ararken oluşan süreler düşürülmüştür.

## **Kaynakça / References**

Durmuşoğlu, M. B. (2016). Optimizasyon Yaklaşımları ve Yalın Üretim. XI. Üretim Araştırmalar Sempozyumu, 23-24 Haziran 2011.

Jiménez-García J. A., Téllez-Vázquez S., Medina-Flores J.M., Rodríguez-Santoyo H.H. and Cuevas-Ortuño J. (2014) "Materials Supply System Analysis Under Simulation Scenarios in a Lean Manufacturing Environment"

Hamdar Y., Kassem H., Srour S., Chehab G. (2015) "Performance-Based Specifications for Sustainable Pavements: A Lean Engineering Analysis"

Salleh N.A.M., Kasolang S., Jaffar A. (2012) "Simulation of Integrated Total Quality Management (TQM) with Lean Manufacturing (LM) Practices in Forming Process"

Using Delmia Quest”

Rahani A.R., Al-Ashraf M. (2012) “Production Flow Analysis through Value Stream Mapping: A Lean Manufacturing Process Case Study”

Sundar R., Balaji A.N., Satheesh-Kumar R.M. (2014) “A Review on Lean Manufacturing Implementation Techniques”



**“STRATEJİK PLÂNLAMA NE DENLİ STRATEJİK?”:  
STRATEJİK PLÂNLAMANIN İLKOKULLARIN  
PERFORMANSINA ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

***Nihat GÜMÜŞÇÜ<sup>1</sup>***

**Öz**

Bu araştırmanın amacı, ilkokullarda stratejik planlamanın ne derece kurum performansını etkilediğini anlamaktır. Araştırmanın evreni ve örneklemini bir tutularak araştırma için veri seti oluşturacak olan Bursa'nın merkezi sayılan Osmangazi, Nilüfer ve Yıldırım ilçelerindeki kamu ve özel statüdeki 209 ilkokul belirlenmiştir. Ancak ulaşılabilen ve/veya geri dönüş yaparak veri vermeyi kabul eden 151 ilkokuldan toplanan anketlerle veri seti oluşturulmuştur. Bu doğrultuda geri dönüş oranı yaklaşık % 72'dir. Anketler, tez sahibince bizzat ilkokullara gidilerek ilkokulların müdür ve/veya müdür yardımcılılarıyla karşılıklı yüz yüze uygulanarak bire bir yapılmıştır. Anket formu, beş bölümden oluşmaktadır. Ankette yer alan soruların cevaplanmasında 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. 151 ilkokuldan toplanan veriler, SPSS paket programına girilmiş ve sırasıyla betimsel istatistikler, Pearson korelasyon analizleri, faktör analizleri ve ardından çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın verileri ilkokul idarecilerinin beyanlarına dayanmaktadır. Araştırmanın genel bulguları, ilkokullarda yürütülen stratejik plânlama faaliyetlerinin, okul performansının üç boyutu üzerinde de anlamlı etkisinin bulunduğunu, ayrıca kamu ve özel sektör ilkokullarında stratejik plânlama çalışmalarının okul performansına etkileri bağlamında farklılaştığını ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Planlama, Kurum Performansı,

---

1 Yüksek Lisans Mezun, İstanbul Okan Üniversitesi, Eğitim Yönetimi. e-mail: niager@hotmail.com

**Atıf:** Gümüşçü, N. (2020). “Stratejik plânlama ne denli stratejik?”: Stratejik plânlamanın ilkokulların performansına etkilerine yönelik bir araştırma. M. Aydoğan (Ed.) *Genç Tesam Uluslararası Öğrenci Kongresi Bildiri Kitabı* içinde. (s. 71-95). Bursa: Tesam Yayınları.

İlköğretim Okulları, Bursa.

## **Strategic is Strategic Planning?" Research on the Effects of Strategic Planning on the Performance of Primary Schools**

### **Abstract**

The purpose of this research is to understand to what extent strategic planning affects the performance of the institutions in primary schools. The universe and sample of the study were kept and 209 public and private status primary schools in Osmangazi, Nilüfer and Yıldırım districts which are considered as the center of Bursa, which will form a data set for the research, were determined. However, the data set was formed with questionnaires collected from 151 primary schools which were accessible and / or agreed to give data by returning. In this respect, the return rate is approximately 72%. The questionnaires were carried out one-to-one by applying to the primary schools by the thesis owner and applied face-to-face with the principal and / or vice principals of primary schools. The questionnaire consists of five sections. 5-point Likert scale was used to answer the questions in the questionnaire. The data collected in 151 primary schools were entered into the SPSS package program and descriptive statistics, Pearson correlation analyzes, factor analyzes and then multiple regression analyzes were performed. The data of this study are based on the statements of primary school administrators. The general findings of the study show that strategic planning activities carried out in primary schools have a significant effect on the three dimensions of school performance, and that the strategic planning activities in public and private sector primary schools differ in terms of the effects on school performance.

**Keywords:** Strategic planning, institution performance, primary schools, Bursa.

### **Giriş**

Günümüz dünyasında globalleşmeyle birlikte toplumsal, siyasal,

ekonomik, iletişim, eğitim, bilim ve teknolojik alanda yaşanan yenileşme ve gelişme; kâr amacı güden ya da gütmeyen tüm işletmelerde olduğu gibi okullarda da yönetim alanında değişimin yaşanmasına neden olmuştur. Değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğu düşünüldüğünde geçmişten günümüze kadar esen değişim rüzgârının gelecekte de esmeye devam edeceğinin bilinmesi gerekmektedir.

Çevrelerinde yaşanan değişime ayak uyduramayan okulların, rekabet üstünlüğü, kaynak yaratma ve sürdürülebilirlik sağlamaları imkânsızdır. Dolayısıyla değişime ayak uydurmak hayati bir önem taşır. Değişimi yakalayabilmek için modeller geliştirilmiş ve her geliştirilen model değişime ayak uyduramayarak yerini yenisine bırakmak zorunda kalmıştır. Belli olan en iyi bir model ortaya konulamamakla birlikte, sefeli olan stratejik plânlamadan bayrağı devralan stratejik yönetim anlayışı, yeni arayışlar sonrasında yerini stratejik senaryo ve stratejik görüşe bıraksa da günümüzde hâlâ geçerliliğini koruyarak revaçta olan bir yönetim biçimidir. Ancak daha iyi bir yönetim arayışının sürekli bir şekilde devam ederek yerini bir başkasına bırakacağı da unutulmamalıdır. Bu sebeple de günümüz okul yönetiminde stratejik yönetime olan ilgi ve alaka giderek artmakta, hatta vazgeçilmez bir zorunluluk halini de almıştır.

Stratejik yönetimle birlikte okullar, mevcut durumlarından hareketle gelecekteki durumlarıyla ilgili bir yol haritası belirlemektedir. Stratejik yönetim sayesinde; makro düzeyde hedef belirleyerek bütçe hazırlaması, mali disiplini sağlayarak kaynakların önceliklere göre dağıtılması ve bu kaynakların kullanılıp kullanılmadığının izlenip denetlenmesi sağlanır. Ayrıca stratejik yönetim, okulun kimliğinin oluşmasına ve kültürünün gelişerek güçlenmesine de olanak vermektedir.

Dünyada yaşanan değişim ve gelişmeler, Türk kamu yönetiminde de kapsamlı bir yeniden yapılanma ihtiyacını doğurmuştur. Bu çerçevede, toplumun taleplerine karşı duyarlı, katılımcılığa önem veren, hedef ve önceliklerini netleştirmiş, hesap veren, şeffaf ve etkin bir kamu yapılanmasının gereği olarak stratejik yönetim yaklaşımı benimsenmiştir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereği, Türk eğitim sisteminde yer alan okullarda stratejik plânlama uygulaması, 2003 yılında pilot uygulama olarak başlamış ve 2010 yılından bu yana zorunlu hale getirilmiştir. Stratejik plânlama, Devlet Plânlama Teşkilatı (DPT)'nin tüm kamu kuruluşlarına rehberlik etmek üzere hazırlanmış olduğu "Stratejik Plânlama Kılavuzu"ndan yararlanılarak her okulun kendi bünyesinde oluşturduğu stratejik plânlama ekibince 5 yıllık olarak hazırlanmaktadır. Öte yandan bu stratejik planların ne derece amacına

ulaştığı araştırılmamıştır. Bu doğrultuda, *çalışmanın amacı*, stratejik planlamanın ilköğretim okullarında kurumsal performansı müspet yönde etkileyip etkilemediğini anlamaktır.

## **Okullarda Stratejik Plânlama ve Performansın Ölçülmesi**

### ***Okullarda Stratejik Plânlamanın Uygulanması***

Okulların kendi yetenekleri doğrultusunda çevresel gelişme ve değişimleri de dikkate alarak çağın şartlarına uygun bir şekilde kendilerinden beklenen işlevleri gerçekleştirebilmeleri<sup>2</sup>; etkin, etkili ve iyi olan stratejik plânlama yapabilmelerine ve bu plâni da en doğru bir şekilde uygulayabilmelerine bağlıdır<sup>3</sup>.

Stratejik yönetimin uygulanması konusunda okul yöneticilerine çok önemli görevler düşmektedir. Yöneticilerin kişiliğinden, tecrübesinden, yeteneklerinden ve eğitim düzeyinden kaynaklanan etkenlerden dolayı stratejikyönetimin başarılı bir şekilde uygulanması ya da başarısız olunması söz konusudur<sup>4</sup>. Stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanması, başta okul yönetimi olmak üzere tüm örgüt çalışanlarının oluşturulan stratejik plâni özümsemelerine ve stratejik düşünceyle davranmanın ne kadar önemli ve yararlı olduğuna inanmaları gerekmektedir<sup>5</sup>. Bu manada okul yöneticileri stratejik yönetim sürecinde paydaşlarıyla iyi bir etkileşim kurarak onları; inandıran, etkileyen, yönlendiren, bilgilendiren, motive eden, aidiyet duygusu kazanmalarını sağlayan ve buna ilişkin bir örgüt kültürü oluşturan, dolayısıyla stratejik yönetimin doğru ve başarılı

2 Altınkurt, Y., (2010), Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanları ve Okul Yöneticilerinin Stratejik Plânlamaya İlişkin Tutumları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 10 (4), 1927-1968. <http://www.kuyeb.com/pdf/tr/054c716b111f08f310477de284f4c158inkurt.pdf> (Erişim Tarihi: 18.08.2017)

3 Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, (2007), Eğitimde Stratejik Plânlama, Ankara.

Ottekin Demirbolat, A., (2005), Eğitim Yönetiminde Stratejik Plânlama ve Vizyon-Misyon Belirlenmesinde Liderlik Rollerini, Eğitim ve Bilim Dergisi, C: 30, S: 135. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/download/5052/1130> (Erişim Tarihi: 28.07.2017)

4 Şahin, S., Aslan, N., (2008), İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Plânlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma (Gaziantep İli Örneği), Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1): 178.

5 Altınkurt, Y., (2010), Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanları ve Okul Yöneticilerinin Stratejik Plânlamaya İlişkin Tutumları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 10 (4), 1927-1968. <http://www.kuyeb.com/pdf/tr/054c716b111f08f310477de284f4c158inkurt.pdf> (Erişim Tarihi: 18.08.2017)

bir şekilde uygulanmasında rol oynayan önemli bir aktördür<sup>6</sup>.

Bir okulun başarılı olması, sahip olduğu maddi kaynakların niceliğinden ziyade daha çok barındırdığı nitelikli insan kaynağının yapısına bağlıdır<sup>7</sup>. Potansiyel açıdan düşünüldüğünde böylesi bir insan kaynağının oluşturulmasında hatalar ve kusurlar olması halinde bunun geriye dönüşümü olmadığı için telafisi de mümkün değildir<sup>8</sup>. Dolayısıyla okulların nitelikli insan kaynağını, çağın gerektiği düzeyde yetiştirilebilmesi için kendisini teknolojiye adapte ederek buna uygun bir şekilde kendisini sürekli yenilemesi ve değişimi sağlaması gerekmektedir<sup>9</sup>.

Stratejik plânlamanın yapılması ve uygulanmasında paydaşların (öğretmenler, veliler ve öğrencilerin) sürece dahil edilmesi, stratejik yönetim sürecinin daha başarılı olmasını sağlar, kurum kültürünün oluşturulması ve yaşatılmasında katkıda bulunur<sup>10</sup>, ayrıca okulun gerçek kimliğini kazanmasına da yardımcı olur.

### ***Etkili Bir Okuldaki Stratejik Yönetimin Rolü***

Okullar, çevreden minimum düzeyde etkilenen fakat maksimum düzeyde de çevresini etkileyen konumda olmalıdır ki ancak bu sayede teknolojik, ekonomik ve sosyal etkenlerden etkilenmeden rekabet ortamında hayatını idame ettirebilsin. Stratejik yönetim anlayışını benimsemiş bir okul yönetiminin bulunduğu ve bunu uygulayacak olan bir örgüt liderine sahip olan okullar bunu ancak başarabilir<sup>11</sup>. Dolayısıyla artık günümüzde okulların çevreye uyum sağlamaları, çevrelerini değişime hazırlamada

6 Şahin, S., Aslan, N., (2008), İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Plânlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma (Gaziantep İli Örneği), Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1): 178.

7 Çalık, T., (2003), Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi, Gazi Üniversitesi, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt: 11, Nu: 2, 258.

8 Şahin, S., Aslan, N., (2008), İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Plânlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma (Gaziantep İli Örneği), Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1): 178.

9 Çalık, T., (2003), Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi, Gazi Üniversitesi, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt: 11, Nu: 2, 258.

10 Ottekin Demirbolat, A., (2005), Eğitim Yönetiminde Stratejik Plânlama ve Vizyon-Misyon Belirlenmesinde Liderlik Rollerini, Eğitim ve Bilim Dergisi, C: 30, S: 135, 58-65. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/download/5052/1130> (Erişim Tarihi: 28.07.2017)

11 Şahin, S., Aslan, N., (2008), İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Plânlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma (Gaziantep İli Örneği), Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1): 177.



öncülük yapmaları, yenilik ve gelişmelere açık olmaları konusunda stratejiler geliştirmeleri kaçınılmaz bir olgu hâline gelmiştir (MEB SGB ESP, 2007: 1).

Eğitim sisteminin bir parçası ve uygulayıcısı olan okulların her birini (ilk, orta ve yükseköğretimdeki tüm özel ve kamu okulları), farklı sektörlerdeki işletmeler gibi ayrı ayrı düşünmek yanlış olur. Eğitim örgütlerinin girdisi de çıktısı da insandır ve bunlar, yaşadıkları toplumun geleceğindeki yaşam standartlarını sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik anlamda etkileyecek insan kaynağı ve katma değer sağlayacak olan kişilerdir. Bu anlamda onların yetiştirilip donatılmasında okulların önemli bir rolü bulunmaktadır.

Stratejik bilince sahip eğitim örgütleri, stratejik hareket yeteneği kazanmakla birlikte çevresindeki fırsatlardan yararlanıp, oluşan tehditlerden sakınarak faaliyetlerini yürütme olanağına sahiptir. Bu bilinçteki eğitim örgütleri, mevcut durumları ile gelecekte nelerle karşılaşabilecekleri konusunda fikir sahibi olurlar. Böylelikle de karşılıklarına çıkabilecek tehditlere karşı daha öncesinden önlem alabilme imkânı yakalayacaklardır. Dolayısıyla stratejik bilinç, stratejik yönetim ve stratejik plânlamadan daha öncelikli bir yapıdadır.

Okulun yaşamını devam ettirebilmesi ve başarısını koruması hatta yaşam standartlarını ve başarı çitasını yükseltmesini sağlayabilmesinin en önemli etkenlerinden birisi de kendisini değerlendirebilmesinden geçmektedir. Bir okulun yaptığı doğrular kadar yapmış olduğu hataların da bilinmesi ve bunları düzeltmeye gitmesi okulun başarısını artıracaktır. Çünkü okullar yaptıkları doğrularla ancak bir yere kadar başarılarını taşıyabilirler. Stratejik yönetime sahip okulların stratejik değerlendirme sürecinde, yapılan stratejilerin hem plânlama hem de uygulama süreçlerinin bir bütün halinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü okullarda uygulanan stratejik yönetimin başlıca amacı, okul veriminin ve başarısının artırılmasını sağlamaktır. Bu sayede hatalar en aza indirgenerek gelişim ve değişimi yakalayabilecek hatta teknolojiyi üreten ve inovasyonu sağlayacak olan okullar meydana getirilebilmektedir. Kısacası stratejik yönetimle birlikte okul yönetimi; plânlamayı, örgütlemeyi, yöneltmeyi, eşgüdüm sağlamayı ve denetimi gerçekleştirerek okulun çağdaşları arasındaki rekabet gücünü, verimini ve başarısını arttırmış olacaktır.

### ***Okullarda Kurumsal Performansın Ölçülmesi***

Okullarda bireysel anlamda sınıflarda öğretmenlerin, örgüt bazında da

okul idaresinin denetimi MEB'e bağlı müfettişler tarafından yapılmaktaydı ve daha çok okulun noksanlıkları belirtilen bir değerlendirme raporu sunularak okulun performansı ölçülmeye çalışılıyordu. Tüm bu yapılanlar ilk önceleri TKY ve sonrasında da stratejik plânlamada belirlenenler ışığında yürütülen faaliyetlerin denetimi ve gerçekleştirilen performansın ölçülmesinde yetersiz kalmaktaydı. Yapılan yeni düzenlemelerle 2011 yılında müfettişlerin değerlendirmelerinin yanı sıra okulun performansının değerlendirilmesine yönelik paydaşların (okul idaresi, öğretmenler, veliler, öğrenciler) da MEB'in sitesinde dijital ortamda değerlendirmeleri başladı. 2014 yılında yapılan yeni bir değişiklikle de paydaşların performansı değerlendirmesi devam ederken müfettişlerin sadece okul idaresini denetlemesi şeklinde bir kısıtlama getirildi. Ardından da 2015 yılından itibaren yapılan ve hâlen geçerli olan ek bir değişiklikle de okul müdürlerinin ilçe milli eğitim müdürlüklerinin yaptığı, okul personelinin de okul müdürlerinin yapacağı bir performans değerlendirme çalışması başlatıldı. Yapılan tüm bu değişikliklere rağmen okulların yaptıkları stratejik plânlarda belirledikleri amaç ve hedefleri yakalayarak buldukları noktayı saptamalarında önemli bir kıstas olacak olan okulun performansının ölçülmesini ve tespit edilen eldeki veriler ışığında gerekli düzenlemelerin yapılmasını sağlayacak olan bu tür bir değerlendirme yöntemiyle başarı sağlanıp sağlanamayacağı tartışılır bir konu olarak ortada bulunmaktadır.

Okulların; amaçlarına, hedeflerine, misyonuna ve vizyonuna uygun olarak oluşturduğu stratejik plânını gerçekleştirebilmesinde, istenilen yerde olup olmadığının saptanarak anlaşılabilmesi için okul performansının doğru bir şekilde ölçülmesi gerekmektedir. Buna yönelik olarak da tüm dünyada kabul görerek kullanılan birkaç ölçüm aracı bulunmakta olup en çok tercih edilen BSC Modeli ve EFQM Mükemmellik Modeli'dir. Bu çalışmada; MEB bünyesindeki okulların DPT'nin hazırladığı Stratejik Plânlama Kılavuzu ışığında 2010 yılından bu yana yapmakta oldukları stratejik plânlarda, belirlenen amaç ve hedeflerin ne kadar gerçekleşip gerçekleşmediği ve nerede olduklarının saptamasına yönelik olarak performanslarının BSC yöntemiyle ölçülerek bulunması ve kendi içlerinde yaptıkları değerlendirmelerle örtüşüp örtüşmediğinin görülmesi için farklı bir çalışmaya imza atılması amaçlanmaktadır.

Tüm sektörlerde yer alan öncü kuruluşlarda olduğu gibi eğitim sektöründeki öncü okullarda da sağlanan başarının ya da meydana gelebilecek başarısızlıkların nedenlerinin tespitinde güçlü bir performans

yönetimi sisteminin olduğu bilinmesi gereken önemli bir husustur.

## **Araştırma**

### **Veri**

Araştırmanın veri setini, Bursa ilinin merkezi ilçeleri olarak adlandırılan üç ilçesi (Osmangazi, Nilüfer ve Yıldırım)'nde yer alan özel ve kamu statüsündeki ilkokullar oluşturmaktadır. İsmi geçen üç ilçenin tercih edilme gerekçesi ise; Bursa'nın merkezi ilçeleri olmaları nedeniyle ilgili idari uygulamaların sıklıkla ve öncelikle bu merkezi üç ilçe okullarında hayata geçirilmesidir.

Bursa İl Milli Eğitim Müdürlüğünün internet sitesinde<sup>12</sup> yayınlanan liste doğrultusunda Bursa'nın Osmangazi, Nilüfer ve Yıldırım ilçelerinde, 209 ilkokul bulunduğu tespit edilmiştir. Bu okullarda anket çalışması yürütebilmek için "Bursa İl Milli Eğitim Müdürlüğünün Ar-Ge Bölümü"ne izin dilekçesi sunulmuş ve bir haftalık süre sonrasında izin alınmıştır. Alınan izin sonrasında, tez sahibince bizzat ilkokullara gidilerek ilkokulların müdür ve/veya müdür yardımcılılarıyla karşılıklı yüz yüze anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Ulaşılması plânlanan 209 özel ve kamu statüsündeki ilkokulun 151 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Bu doğrultuda geri dönüş oranı yaklaşık % 72'dir.

### **Veri Toplama Aracı ve Yöntemi**

Veri toplamak için tasarlanan anket formu, beş bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde okula ve cevaplayıcıya ilişkin demografik sorulara (örneğin; okulun statüsü, okulun kuruluş tarihi, cevaplayıcının medeni durumu, eğitim durumu, branşı vb.) yer verilmiştir. İkinci bölümde okulların stratejik plânlama kullanım düzeylerini anlamaya yönelik olarak, 11 stratejik plânlama aracıyla ilgili sorular yer almaktadır. Bu soruların cevapları, 5'li Likert ölçekle cevaplayıcılardan alınmıştır ("1 = Hiç kullanılmamakta", "2 = Az kullanılmakta", "3 = Orta derecede kullanılmakta", "4 = Fazlaca kullanılmakta", "5 = Çok fazla kullanılmakta"yı ifade etmektedir). Bu bölümdeki soruların hazırlanmasında Boyd ve Reuning-Elliot (1998)'nin çalışmasından faydalanılmıştır. Çalışmanın üçüncü kısmında, okulun performansını, stratejik plânlama dışında etkileyebileceği düşünülen bazı değişkenlere (örneğin, velilerin eğitim ve gelir seviyeleri vb.) ilişkin 5 soru cevaplayıcılara yöneltilmiştir. Bu sorularda yine 5'li Likert ölçekten faydalanılmıştır ("1 = Hiç katılmıyorum", "2 = Katılmıyorum", "3 = Kararsızım", "4 = Katılıyorum", "5

12 <https://mebbis.meb.gov.tr/KurumListesi.aspx>

= Tamamen Katılıyorum"u ifade etmektedir). Anket formunun dördüncü bölümünde, idarecilerin, okullarının performansına ilişkin algılarını ölçmeye yönelik 11 soru yer almaktadır. Bu sorularda da diğer ölçeklerde olduğu gibi 5'li Likert ölçekten faydalanılmıştır ("1 = Hiç katılmıyorum", "2 = Katılmıyorum", "3 = Kararsızım", "4 = Katılıyorum", "5 = Tamamen Katılıyorum"u ifade etmektedir). Öte yandan çalışmanın bilimsel sağlığını arttırmak adına iki soru ters kodlamaya elverecek şekilde anket formuna yerleştirilmiştir. Bu bölümdeki sorular da Kaplan ve Norton (1992, 1993, 1996, 2000) çalışmasından alınmıştır. Anketin beşinci ve son bölümünde cevaplayıcıların anket ve/veya konuyla ilgili görüşlerini almaya yönelik açık uçlu bir soru bulunmaktadır. Hazırlanan anket, tezin sahibi tarafından iş saatleri içerisinde, ilkokul müdür ve/veya müdür yardımcılarının odalarında yüz yüze uygulanmıştır.

### **Veri Analizi**

Öncelikle, 151 ilkokuldan toplanan veriler, SPSS paket programına girilmiştir. Ardından girilen veriler için betimsel istatistikler, Pearson korelasyon analizleri, faktör analizleri ve ardından çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

### **Bulgular**

İstatistiksel analizlere ilişkin bulgular aşağıda sunulmaktadır.

**Betimsel İstatistikler:**Anket çalışmasının yapıldığı 151 ilkokula ilişkin betimsel istatistikler Tablo 1'de sunulmaktadır.

**Tablo 1**

*Çalışmada Yer Alan İlkokulların Özelliklerine İlişkin Betimsel İstatistikler*

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Okulun Yaşı	151	2,00	115,00	30,0066	24,72960
Çalışan Sayısı	151	10,00	160,00	46,2450	25,26551
Okuldaki İdari Görev Süresi	151	0,33	20,00	3,4056	2,66001
Geçerli N	151				

Çalışmada yer alan ilkokulların statüsüne ilişkin frekanslar, aşağıdaki Tablo 2'de sunulmaktadır.

**Tablo 2**

*Çalışmada Yer Alan İlkokulların Statülerine İlişkin Frekanslar*

	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kamu	128	84,8	84,8	84,8
Özel	23	15,2	15,2	100,0
<b>Toplam</b>	151	100,0	100,0	

Araştırmaya yönelik anket çalışmasına katılan ilkokulların idarecilerinin yaşlarına ilişkin frekans dağılımları Tablo 3'te sunulmaktadır.

**Tablo 3**

*Çalışmada Yer Alan Ankette Kullanılan Ölçeklere İlişkin Betimsel İstatistikler*

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
B1	151	1,00	5,00	3,5828	1,00238
B2	151	1,00	5,00	2,8212	1,17238
B3	151	1,00	5,00	3,1126	1,10480
B4	151	1,00	5,00	3,8874	0,92767
B5	151	1,00	5,00	4,2848	0,82767
B6	151	1,00	5,00	4,1656	0,85969
B7	151	1,00	5,00	4,1192	0,93043
B8	151	1,00	5,00	3,7881	1,06213
B9	151	1,00	5,00	3,6689	1,11787
B10	151	1,00	5,00	3,2914	1,17524
B11	151	1,00	5,00	3,5430	1,10595
C1	151	1,00	5,00	2,9801	1,24617
C2	151	1,00	5,00	3,2848	1,32855
C3	151	1,00	5,00	4,4834	0,67186
C4	151	1,00	5,00	2,2119	1,20891
C5	151	2,00	5,00	4,3907	0,71156
D1	151	3,00	5,00	4,2848	0,53388
D2	151	1,00	5,00	3,8742	0,96128
D3	151	2,00	5,00	4,1722	0,71890
D4	151	2,00	5,00	4,3046	0,67323

D5	151	2,00	5,00	4,5166	0,63092
D6	151	2,00	5,00	4,4040	0,65502
D7	151	2,00	5,00	3,9007	0,78956
D8	151	3,00	5,00	4,3377	0,57605
D9	151	2,00	5,00	4,4503	0,65001
D10	151	2,00	5,00	4,0795	0,68822
D11	151	1,00	5,00	4,2980	1,10027
Geçerli N	151				

### Regresyon Analizleri:

**Örneklemin Geneli İçin Regresyon Analizleri:** İlk faktörü oluşturan altı soruya yönelik regresyon analizi bulguları aşağıdaki Tablo 4'te sunulmaktadır.

### Tablo

#### DORT1 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları

Model Özeti <sup>b</sup>					
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson
1	0,469 <sup>a</sup>	0,220	0,210	0,48086	1,901
a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), BORT2, BORT1					
b. Bağımlı Değişken: DORT1					

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon	9,660	2	4,830	20,888	0,000 <sup>b</sup>
	Artık	34,222	148	0,231		
	Toplam	43,881	150			
a. Bağımlı Değişken: DORT1						
b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), BORT2, BORT1						

Katsayılar <sup>a</sup>						
Model B		Standardize Katsayılar	Olmanış Beta	Standart Katsayılar	t	Sig.
		Standard Hata				
1	(Sabit)	2,720	0,224		12,129	0,000
	BORT1	0,082	0,058	0,138	1,409	0,161
	BORT2	0,270	0,072	0,366	3,742	0,000
a. Bağımlı Değişken: DORT1						

Anova analiz bulguları genel olarak modelin anlamlı olduğunu ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Katsayılar tablosuna bakıldığında BORT1 bağımsız değişkeninin modele anlamlı katkı yapmadığı görülmektedir. Öte yandan BORT2 değişkeni ise modele anlamlı katkıda bulunmaktadır. Model özetinde görüldüğü gibi istatistiksel olarak anlamlı bağımsız değişken BORT2 bağımlı değişken DORT1'deki varyansın % 22'sini açıklamaktadır.

İkinci faktörü oluşturan iki soruya yönelik regresyon analizi bulguları aşağıdaki Tablo 5'te sunulmaktadır.

### Tablo 5

#### *DORT2 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları*

Model Özeti <sup>b</sup>					
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası	Durbin-Watson
1	0,470 <sup>a</sup>	0,221	0,211	0,48264	1,812
a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), BORT2, BORT1					
b. Bağımlı Değişken: DORT2					

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon	9,786	2	4,893	21,006	0,000 <sup>b</sup>
	Artık	34,475	148	0,233		
	Toplam	44,262	150			
a. Bağımlı Değişken: DORT2						
b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), BORT2, BORT1						

Katsayılar <sup>a</sup>						
Model B		Standardize Olmamış Katsayılar	Standart Katsayılar	t	Sig.	
		Standart Hata	Beta			
1	(Sabit)	3,065	0,225		13,614	0,000
	BORT1	0,079	0,059	0,131	1,339	0,183
	BORT2	0,277	0,072	0,373	3,814	0,000
a. Bağımlı Değişken: DORT2						

Anova analiz bulguları genel olarak modelin anlamlı olduğunu ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Katsayılar tablosuna bakıldığında BORT1 bağımsız değişkeninin modele anlamlı katkı yapmadığı görülmektedir. Öte yandan BORT2 değişkeni ise modele anlamlı katkıda bulunmaktadır. Model özetinde görüldüğü gibi istatistiksel olarak anlamlı bağımsız değişken BORT2 bağımlı değişken DORT2'deki varyansın yaklaşık % 22'sini açıklamaktadır.

**Kamu İlkokulları İçin Regresyon Analizleri:** İlk faktörü oluşturan altı soruya yönelik regresyon analizi bulguları aşağıdaki Tablo 6'da sunulmaktadır.



**Tablo 6**

*DORT1 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları*

<b>Model Özeti</b>				
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	0,423 <sup>a</sup>	0,179	0,166	0,48761
a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), BORT2, BORT1				

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Model		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon	6,473	2	3,236	13,611	0,000 <sup>b</sup>
	Artık	29,721	125	0,238		
	Toplam	36,194	127			
a. Bağımlı Değişken: DORT1						
b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), BORT2, BORT1						

<b>Katsayılar<sup>a</sup></b>						
Model B		Standardize Katsayılar	Olmamış Beta	Standart Katsayılar	t	Sig.
		Standart Hata	Beta			
1	(Sabit)	2,882	0,240		12,028	0,000
	BORT1	0,090	0,065	0,155	1,392	0,166
	BORT2	0,216	0,080	0,301	2,693	0,008
a. Bağımlı Değişken: DORT1						

Anova analiz bulguları genel olarak modelin anlamlı olduğunu ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Katsayılar tablosuna bakıldığında BORT1 bağımsız değişkeninin modele anlamlı katkı yapmadığı görülmektedir. Öte yandan

BORT2 değişkeni ise modele anlamlı katkıda bulunmaktadır. Model özetinde görüldüğü gibi istatistiksel olarak anlamlı bağımsız değişken BORT2 bağımlı değişken DORT1'deki varyansın yaklaşık % 18'ini açıklamaktadır.

İkinci faktörü oluşturan iki soruya yönelik regresyon analizi bulguları aşağıdaki Tablo 7'de sunulmaktadır.

**Tablo 7**

*DORT2 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları*

<b>Model Özeti</b>				
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	0,495 <sup>a</sup>	0,245	0,233	0,47102

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), BORT2, BORT1

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Model		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon	8,986	2	4,493	20,252	0,000 <sup>b</sup>
	Artık	27,732	125	0,222		
	Toplam	36,719	127			

a. Bağımlı Değişken: DORT2  
b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), BORT2, BORT1

<b>Katsayılar<sup>a</sup></b>						
Model		Standardize Olmamış Katsayılar	Standart Katsayılar	t	Sig.	
B		Standart Hata	Beta			
1	(Sabit)	3,043	0,231		13,149	0,000
	BORT1	0,068	0,063	0,116	1,080	0,282
	BORT2	0,296	0,078	0,408	3,811	0,000

a. Bağımlı Değişken: DORT2

Anova analiz bulguları genel olarak modelin anlamlı olduğunu ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Katsayılar tablosuna bakıldığında BORT1 bağımsız değişkeninin modele anlamlı katkı yapmadığı görülmektedir. Öte yandan BORT2 değişkeni ise modele anlamlı katkıda bulunmaktadır. Model özetinde görüldüğü gibi istatistiksel olarak anlamlı bağımsız değişken BORT2 bağımlı değişken DORT2'deki varyansın yaklaşık % 25'ini açıklamaktadır.

Üçüncü faktörü oluşturan iki soruya yönelik regresyon analizi bulguları aşağıdaki Tablo 8'de sunulmaktadır.

**Tablo 8. DORT3 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları**

Model Özeti				
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	0,278 <sup>a</sup>	0,077	0,063	0,67295

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), BORT2, BORT1

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon	4,750	2	2,375	5,245	0,006 <sup>b</sup>
	Artık	56,607	125	0,453		
	Toplam	61,357	127			

a. Bağımlı Değişken: DORT3  
b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), BORT2, BORT1

Katsayılar <sup>a</sup>						
Model	B	Standardize Olmamış Katsayılar	Standard Katsayılar	t	Sig.	
		Standard Hata	Beta			
1	(Sabit)	3,325	0,331		10,057	0,000
	BORT1	-0,067	0,089	-0,088	-0,746	0,457
	BORT2	0,310	0,111	0,331	2,801	0,006

a. Bağımlı Değişken: DORT3

Anova analiz bulguları genel olarak modelin anlamlı olduğunu ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Katsayılar tablosuna bakıldığında BORT1 bağımsız değişkeninin modele anlamlı katkı yapmadığı görülmektedir. Öte yandan BORT2 değişkeni ise modele anlamlı katkıda bulunmaktadır. Model özetinde görüldüğü gibi istatistiksel olarak anlamlı bağımsız değişken BORT2 bağımlı değişken DORT3'deki varyansın yaklaşık % 1'ini açıklamaktadır.

**Özel İlkokulları İçin Regresyon Analizleri:** İlk faktörü oluşturan altı soruya yönelik regresyon analizi bulguları aşağıdaki Tablo 9'da sunulmaktadır.

**Tablo 9**

*DORT1 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları*

Model Özeti				
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	0,578 <sup>a</sup>	0,334	0,267	0,40089

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), BORT2, BORT1

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon	1,609	2	0,805	5,007	0,017 <sup>b</sup>
	Artık	3,214	20	0,161		
	Toplam	4,824	22			

a. Bağımlı Değişken: DORT1

b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), BORT2, BORT1

Katsayılar <sup>a</sup>						
Model	B	Standardize Olma- mış Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
		Standart Hata	Beta			
1	(Sabit)	1,797	0,836		2,151	0,044
	BORT1	0,088	0,126	0,135	0,702	0,491
	BORT2	0,507	0,186	0,522	2,722	0,013

a. Bağımlı Değişken: DORT1

Anova analiz bulguları genel olarak modelin anlamlı olduğunu ( $p < 0,05$ ) göstermektedir. Katsayılar tablosuna bakıldığında BORT1 bağımsız değişkeninin modele anlamlı katkı yapmadığı görülmektedir. Öte yandan BORT2 değişkeni ise modele anlamlı katkıda bulunmaktadır. Model özetinde görüldüğü gibi istatistiksel olarak anlamlı bağımsız değişken BORT2 bağımlı değişken DORT1'deki varyansın yaklaşık % 33'ünü açıklamaktadır.

İkinci faktörü oluşturan iki soruya yönelik regresyon analizi bulguları aşağıdaki Tablo 10'da sunulmaktadır.

**Tablo 10**

*DORT2 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları*

Model Özeti				
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	0,411 <sup>a</sup>	0,169	0,086	0,55832

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), BORT2, BORT1

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon	1,266	2	0,633	2,030	0,158 <sup>b</sup>
	Artık	6,234	20	0,312		
	Toplam	7,500	22			
a. Bağımlı Değişken: DORT2						
b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), BORT2, BORT1						

Katsayılar <sup>a</sup>						
Model B		Standardize	Olmamış	Standard	t	Sig.
		Katsayılar	Beta	Katsayılar		
1	(Sabit)	2,236	1,164		1,921	0,069
	BORT1	0,165	0,175	0,202	0,942	0,357
	BORT2	0,365	0,259	0,301	1,407	0,175
a. Bağımlı Değişken: DORT2						

Anova analiz bulguları genel olarak modelin anlamlı olmadığını ( $p > 0,05$ ) göstermektedir.

Üçüncü faktörü oluşturan iki soruya yönelik regresyon analizi bulguları aşağıdaki Tablo 11'de sunulmaktadır.

**Tablo 11**

*DORT3 Bağımlı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi Bulguları*

<b>Model Özeti</b>				
Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R Kare	Tahminin Standart Hatası
1	0,460 <sup>a</sup>	0,212	0,133	0,67758
a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), BORT2, BORT1				

<b>ANOVA<sup>a</sup></b>						
Model		Kareler Toplamı	df	Kare Ortalaması	F	Sig.
1	Regresyon	2,470	2	1,235	2,690	0,092 <sup>b</sup>
	Artık	9,182	20	0,459		
	Toplam	11,652	22			
a. Bağımlı Değişken: DORT3						
b. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), BORT2, BORT1						

<b>Katsayılar<sup>a</sup></b>						
Model	B	Standardize Olmamış Katsayılar	Standart Katsayılar	t	Sig.	
		Standart Hata	Beta			
1	(Sabit)	1,544	1,412		1,093	0,287
	BORT1	-0,116	0,212	-0,114	-0,545	0,592
	BORT2	0,728	0,315	0,482	2,313	0,031
a. Bağımlı Değişken: DORT3						

Anova analiz bulguları genel olarak modelin anlamlı olmadığını ( $p > 0,05$ ) göstermektedir.

### **Sonuç**

Bu çalışmada ilkokullarda stratejik plânlama faaliyetlerinin okul

performansını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Araştırmanın veri setini Bursa'nın Osmangazi, Yıldırım ve Nilüfer ilçelerindeki kamu ve özel statüdeki 151 ilkokuldan toplanan anketler oluşturmaktadır. Araştırmanın genel bulguları, ilkokullarda yürütülen stratejik plânlama faaliyetlerinin, okul performansının üç boyutu üzerinde de anlamlı etkisinin bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın bulguları, kamu ve özel statüdeki ilkokullar açısından kıyaslandığında ise bu iki okul grubu arasında bazı farklılıklar gözlenmektedir. Kamu ilkokullarında stratejik plânlama faaliyetleri okul performansının tüm boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etki yaratmıştır. Öte yandan özel ilkokullarda stratejik plânlama faaliyetlerinin okul performansının sadece bir boyutu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Özel ilkokullarda stratejik plânlama faaliyetinin beklenen okul performansı etkisini yaratmaması; stratejik plânlama faaliyetlerinin bu okullar arasında daha yaygın olması ve norm haline gelmesi, dolayısıyla artık bir rekabet avantajı unsuru özelliğini kaybetmesiyle açıklanabilir. Öte yandan stratejik plânlama faaliyetlerinin geçmişinin kamu ilkokulları arasında görece olarak daha yeni olması stratejik plânlama faaliyetlerinin kamu ilkokulları üzerinde daha kuvvetli etki göstermiş olabilir. Stratejik plânlamanın kamu ilkokulları performansı üzerinde daha etkili olmasının bir diğer olası açıklaması da kamuda stratejik plânlama faaliyetlerinin Milli Eğitim Bakanlığı'nın gözetiminde gerçekleştiriliyor olmasıdır. Bu gözetimin kamu ilkokullarındaki stratejik plânlama faaliyetlerine bir disiplin kazandırması ve neticesinde bu durumun da okul performansını olumlu etkilemesi mümkündür. Öte yandan özel ilkokulların stratejik plânlama faaliyetlerinde daha özgür olmalarının, bu okulların stratejik plânlama etkinliğini düşürmesi mümkündür.

Bu çalışmanın yazındaki önceki çalışmalardan bazı farklılıkları mevcuttur. Bunlardan birincisi, stratejik plânlama sürecine odaklanan çok sayıda çalışmanın aksine mevcut çalışmanın stratejik plânlamanın okullar açısından sonuçlarına, bir başka deyişle okul performansı üzerindeki etkilerine odaklanmasıdır.

Çalışmanın ulusal yazına potansiyel katkı noktalarından bir tanesi de çalışmanın geniş bir veri setiyle gerçekleştirilmiş az sayıda çalışmadan (örneğin, Baloğlu, Karadağ ve Karaman, 2008; Çetin, 2013; Gökyer ve Zincirli, 2015; Kocaoğlu ve Balkar, 2016) bir tanesi olmasıdır. Öte yandan yazın incelendiğinde birçok çalışmanın (örneğin, Küçüksüleymanoğlu, 2007; Şahin ve Aslan, 2008; Keser Özmantar, 2011; Arslan ve Küçükler,



2016; Yenipınar vd., 2016) küçük örneklerle, nitel araştırma yöntemlerini tercih ettikleri gözlemlenmektedir.

Çalışmanın üçüncü bir orijinal noktası da kamu ve özel eğitim kurumlarını veri setine dahil etmiş olmasıdır. Ulusal yazın incelendiğinde pek az çalışmanın (örneğin, Keser Özmantar, 2011) özel eğitim kurumlarını baz aldığı görülmektedir. Bu bağlamda çalışma farklı türdeki eğitim kurumlarının performansı üzerinde stratejik plânlama sürecinin etkilerini mukayese edebilme imkânı yaratmıştır. Öte yandan ulusal yazındaki birçok çalışma (örneğin, Daş ve Radmard t.b.; Yenipınar vd., 2016) bu okul türlerinden birisine odaklanmayı tercih etmiştir.

Şüphesiz her araştırma gibi bu çalışmanın da bazı kısıtları mevcuttur. Örneğin bu çalışmanın verileri ilkökul idarecilerinin beyanlarına dayanmaktadır. Dolayısıyla okulların stratejik plânlama performansları idarecilerin ifadelerini esas almaktadır. Öte yandan bu beyanların doğruluğunu test etmek için alternatif veri toplama yöntemlerinden (örneğin; gözlem yapmak, okul idarecilerinden stratejik plânlama faaliyetlerine dair doküman talep etmek vb.) yararlanılmamıştır. Bir başka ifadeyle çeşitlendirme (triangülasyon stratejisi) kullanılmamıştır. Çalışmanın bir diğer olası kısıtı da yine kurumların performansının idareci beyanlarının esas alınarak ölçülmesidir. Konuya ilişkin olarak yazın; bireylerin, kendi performanslarını ve/veya idarecisi oldukları kurumların performanslarını olduğundan daha yüksek değerlendirme eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Bu nedenle çalışmaya dahil olan okulların performansının, idarecileri tarafından daha yüksek değerlendirilmiş olması mümkündür.

Yukarıda da belirtildiği gibi bu çalışmada, ilkokullarda stratejik plânlama faaliyetlerinin okul performansı üzerine etkileri araştırılmıştır. Öte yandan stratejik yönetim sürecinin etkinliğinin sağlanmasında stratejik plânlama kadar seçilen stratejilerin doğru biçimde uygulanması da çok mühim bir rol oynamaktadır. Bu nedenle gelecek çalışmalarda stratejinin uygulanmasının stratejik plânlama ve kurumsal performans değişkenleri arasındaki ilişkiyi, bir aracı (mediator) değişken olarak etkileyip etkilemediği araştırılabilir. Benzer biçimde yazında rekabet avantajının, kurumsal performansın bizatihi kendisi mi olduğu, yoksa kurumsal performansa giden yolda bir durak mı olduğu hususunda tartışmalar devam etmektedir. Bu nedenle gelecekte rekabet avantajı değişkeninin stratejik plânlama ve kurumsal performans arasındaki ilişkiye aracı değişkenlik rolü test edilebilir. İlaveten bu çalışma her ne kadar doyurucu bir veri setini baz alsada veri seti içerisindeki özel ilkokulların sayısı

sınırlıdır. Bu bağlamda gelecekte yapılacak çalışmalarda daha geniş bir özel okul seti çalışmaya dahil edilebilir. Her ne kadar stratejik yönetim faaliyeti, kurumların üst yönetimine odaklıysa da kurumların orta ve alt kademe çalışanlarının da stratejik yönetim faaliyetlerine, bilhassa stratejinin uygulanması sürecine katılımları stratejik yönetimin etkinliği açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle gelecekte yapılacak çalışmalarda sadece ilkokulların idarecilerinin değil stratejik plânlamanın uygulayıcısı olan öğretmenlerin de araştırmalara dahil edilmeleri elde edilecek bulguları zenginleştirecektir.

### **Kaynakça / References**

Altinkurt, Y., (2010), Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanları ve Okul Yöneticilerinin Stratejik Plânlamaya İlişkin Tutumları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 10 (4), 1927-1968.

<http://www.kuyeb.com/pdf/tr/054c716b111f08f310477de284f4c158inkurt.pdf> (Erişim Tarihi: 18.08.2017)

Boyd, B. K., Reuning-Elliott, E., (1998), A Measurement Model of Strategic Planning, Strategic Management Journal, 19(2): 181-192.

Büyüköztürk, Ş., (2015), Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, 23. Baskı, Pegem Yayınevi, Ankara.

Çalık, T., (2003), Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi, Gazi Üniversitesi, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt: 11, Nu: 2, 251-268.

Devlet Plânlama Teşkilatı, (2006), Kamu İdareleri İçin Stratejik Plânlama Kılavuzu, Ankara, 2. Sürüm.

Ereş, F., (2004), Eğitim Yönetiminde Stratejik Plânlama, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 15, 21-29.

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/esef/article/download/5000091986/5000085424> (Erişim Tarihi: 02.08.2017)

Kaplan, R. S., Norton, D. P., (1992), The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, January-February, 71-79.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., (1993), Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review, September-October, 134-147.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., (1996), Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January-February, 75-85.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., (1999), *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, (Çev.: Serra Egeli), 1. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., (2000), *Having Trouble with Your Strategy? Then Map It*, *Harvard Business Review*, September-October, 167-176.

Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, (2007), *Eğitimde Stratejik Plânlama*, Ankara.

Ottekin Demirbolat, A., (2005), *Eğitim Yönetiminde Stratejik Plânlama ve Vizyon-Misyon Belirlenmesinde Liderlik Rollerini*, *Eğitim ve Bilim Dergisi*, C: 30, S: 135, 58-65.

<http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/download/5052/1130>  
(Erişim Tarihi: 28.07.2017)

Şahin, S., Aslan, N., (2008), *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Plânlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma (Gaziantep İli Örneği)*, *Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1): 172-189.

<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/223500> - (Erişim Tarihi: 01.08.2017)

## Summary

In the implementation of the strategic plans prepared for the purpose of improving the success and competitiveness of schools, they need to continuously measure the school performance in order to determine whether they are on the desired place or not. While it is seen that some of the scientific studies in the national literature on strategic planning activities of educational organizations are conceptual and only few of them are empirical studies. In addition, when empirical studies are examined, it is also seen that the studies focus mainly on strategic planning and implementation processes. Therefore, in this study, the aim is to determine whether strategic planning in schools have a positive or negative impact on school performance. This study includes questionnaires collected from private and public primary schools as the data set. In this sense, the fact that the public and private education institutions are included in the data set together with the fact that the study is focused on evaluating the results of the strategic planning differs from the other studies in the literature.

This study consists of several sections. In the first part, the conceptual

framework related to the strategy is given. In the second part, strategic planning models used before strategic management are introduced. In the third chapter, the conceptual framework of strategic management is mentioned and in the fourth section, the stages of strategic management process are mentioned. Then, strategic planning and measurement of performance in educational organizations are discussed. In the next part, the analysis and findings of the data set of the research are included. Finally, in the last section, the discussion and conclusion evaluations are included.

The population and sample of the study were held and 209 primary schools with public and private status were determined in the districts of Osmangazi, Nilüfer and Yıldırım, which are the centers of Bursa. However, data was collected by questionnaires filled by 151 primary schools which were accessible and / or accepted to give the data back. Thus, the return rate of study is approximately 72%. The questionnaires were conducted one by one by applying face to face with the principal and/or deputy principals of the primary schools by going to the primary schools. The questionnaire consists of five sections. In the questionnaire, 5-point Likert scale was used to answer the questions in the questionnaire. The data collected from 151 primary schools were entered into SPSS package program and descriptive statistics, Pearson correlation analysis, factor analysis and multiple regression analyzes were performed respectively. The data of this study are based on the statements of the primary school administrators.

The general findings of the study show that the strategic planning activities carried out in primary schools also have a significant effect on the three dimensions of school performance, and also differentiate in the context of the effects of strategic planning studies on school performance in public and private primary schools.



## KYBELE İNANCININ PHRYG ASKERİ SİSTEMİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Oğuzhan ALTIN<sup>1</sup>

### Öz

Kadim bir geçmişe sahip olan Anadolu, tarih boyunca çeşitli toplumlara ev sahipliği yapmıştır. Bu toplumlardan biri de MÖ 1. binyılın ilk yarısında bölgede yaşamış olan Phrygler'dir. Thrak kökenli oldukları düşünülen Phryglerin, MÖ 13. yüzyılın sonunda dalgalar halinde ve belli bir süreçte meydana gelen Ege Göçleri'yle Trakya ve Boğazlar üzerinden Anadolu'ya giriş yaptıkları ve buradan da Anadolu'nun iç kısımlarına doğru ilerledikleri düşünülmektedir. Çok tanrılı bir dini inanca sahip olan Phrygler'de farklı birçok isimle anılan ana tanrıça Kybele o kadar ön plandadır ki, adeta Phrygler ile özdeşleşmiştir. Phrygler onu doğanın ve ülkenin sahibi olacak şekilde benimsemişlerdir. Dikkat çekici dini törenlerle Kybele'ye olan inançlarını göstermişlerdir. MÖ 8. yüzyılda Anadolu'da önemli bir siyasi aktör olan Phrygler için sahip oldukları askeri güç ve sistem hala tam olarak anlaşılmaş değildir. Antikçağ yazarları tarafından farklı değerlendirmeler olması üzerine bu konuda oluşan çelişki çalışmamızın odak noktasını oluşturmaktadır. Bu çalışmamızda, Phryglerin askeri yapıları hakkındaki tartışmalara değinilecek, bu savaşçı ruhun zayıflamasında ana unsurlardan biri olarak gördüğümüz Kybele inancının etkisi üzerinde durulacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Phrygler, Kybele, Askeri Sistem, İnanç

---

1 Yüksek Lisans, Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskiçağ Tarihi Anabilim Dalı. e-mail: oguzhan.altin@outlook.com

**Atıf:** Altın, O. (2020). Kybele inancının Phryg askeri sistemi üzerine etkileri. M. Aydoğan (Ed.) *Genç Tesam Uluslararası Öğrenci Kongresi Bildiri Kitabı* içinde. (s. 97-118). Bursa: Tesam Yayınları.

## **The Effect of Cybele Belief on Phryg Military System**

### **Abstract**

Anatolia has a long history and has been homeland to various communities throughout history. One of these communities is Phrygians. In the 13th century BC, Phrygians entered Anatolia through Thrace and the Straits and proceeded to the inner parts of Anatolia as a result of mass migration movements. Phrygians had a polytheistic religious belief. The mother goddess Cybele is known by many names and she is such a prominent figure that she is identified with Phrygians. The Phrygians adopted her as the owner of nature and the country. They showed their belief in Cybele with a number of remarkable religious ceremonies. The military power and system of the Phrygians are still not fully understood. Different evaluations of ancient authors, on the contradiction of this subject is the focus of our study. In this study, the discussions on the military structures of Phrygians are discussed and the effect of Cybele's belief as the main factor in the weakening at this warrior spirit is emphasized.

**Key Words:** Phrygians, Cybele, Military System, Belief

## Giriş

Ege Göçleri olarak adlandırdığımız MÖ 13. yüzyılın sonlarından itibaren dalgalar halinde ve belli bir süreçte meydana gelen, tüm Anadolu'yu yeniden şekillendiren göç hareketleri sonucunda Anadolu'da yeni bir dönem başlamıştır. A. Müfid Mansel "Ön Asya'nın batısında ve güneyinde oturan *bir takım topluluklar o zamana kadar MÖ 2. binyılın büyük devletleri tarafından ısrarla korunan sınırları istila etmişler ve bazılarının da ortadan kalkmasına neden olmuşlardır.*"<sup>2</sup> diyerek bu göç hareketlerinin yıkıcı etkisi üzerinde durmuş ve yeni bir sürece girildiğini işaret etmiştir. Bu göçlerin de etkisiyle Anadolu'da ilk siyasi birliği kuran ve yüzyıllar boyunca bölgede egemen olan Hitit Devleti'nin (MÖ 1650-1200) yıkılmasıyla Anadolu'da başlayan yeni dönemin en önemli aktörlerinden biri de Phrygler olmuştur.

## Phrygler'in Kökeni ve Gelişimi

Phrygler ile ilgili sahip olduğumuz bilgilerin çoğunluğu arkeolojik kaynaklar olmak üzere sınırlı sayıdaki yazılı kaynaklar ve Antikçağ yazarlarının aktarımlarına dayanmaktadır. Herodotos ve Strabon gibi Antikçağ yazarlarından öğrendiğimiz bilgiler Phryglerin kökenlerine ışık tutmaktadır. Herodotos'un aktardığı üzere "*Makedonlulara göre Phrygler, Avrupa'da oturdukları zaman Bryg adını taşıyorlardı ve onların komşularıydılar. Asya'ya geçtikten sonra yurtları ile birlikte adları da değişmiştir.*"<sup>3</sup> Bir diğer bilgi kaynağımız olan Strabon, aynı şekilde Brygler ve Phryglerin aynı insanlar olduğunu belirtmiştir.<sup>4</sup> Stephanos Byzantinos, *Bryks* adlı Thrak boyunun Illyria'ya yakın bir Makedon ulusu olduğunu bildirirken; Plinius da Phryglerin, Avrupa'dan *Brygi* ismiyle gelen göçmen bir topluluk olduklarından bahsetmiştir.<sup>5</sup> Anadolu'ya Makedonya ve Trakya üzerinden Boğazlar yoluyla gelen Phrygler, Hititlerin ardından oluşan otorite boşluğunda bölgeye yerleşmeye başlamışlardır.

Phryglerin Anadolu'ya hangi tarihte geldikleri tam olarak bilinmemektedir. Anadolu'ya gelişlerinin yazılı kaynak bırakmalarından çok önce olduğunu söyleyebiliriz. Bu konuda Antikçağ yazarları tarafından farklı tarihlendirmeler yapılmaktadır. Genel olarak MÖ 1180 civarına tarihlenen

2 Arif Müfid Mansel, *Ege ve Yunan Tarihi* (Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları, 2014), 93-94.

3 Herodotos, VII. 73.

4 Strabon, XII. III. 20.

5 Plinius, *Naturalis Historia*, V. 41: "...Brygos et Thynos, a quibus appellantur Mysi, Phryges, Bithyni."; Veli Sevin, *Anadolu'nun Tarihi Coğrafyası I* (Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları, 2016), 233.



Troya Savaşı'ndan önce olduğu düşünülmektedir. Homeros'un bahsettiği gibi Phrygler bu savaşta Troyalılar'ın yanında yer almışlardır.<sup>6</sup> Ekrem Memiş de Phryglerin Troya kralı Priamos zamanında Batı Anadolu'da bulunduğunu söylemektedir.<sup>7</sup> Buna karşın Lidyalı Ksanthos, Phryglerin Troya Savaşı'ndan sonra Anadolu'ya geldiklerini belirtmektedir.<sup>8</sup> Dolayısıyla genel bir değerlendirme yapmamız gerekirse; Phryglerin MÖ 12. yüzyılda Anadolu'ya geldikleri ve ilk olarak Marmara'nın güneyinde, Troia çevresinde oturduktan sonra, Askania (İznik) Gölü kıyıları ve Sangarios (Sakarya) Nehri vadisi üzerinden ileride kendilerine başkentlik yapacak olan Gordion'a doğru ilerlediklerini söyleyebiliriz.<sup>9</sup> Gordion'da Hitit yerleşmesi üzerine bulunan kalıntılar da Phryglerin MÖ 11. yüzyıla doğru Gordion'a ulaştıklarını göstermektedir.<sup>10</sup> Mary M. Voight, Erken Demir Çağı çanak çömleği ile en erken Phryg yazıtlarının bulunduğu çanak çömlekler arasında bir devamlılık olduğundan hareketle Erken Demir Çağı'nın Phryglerin Anadolu'ya gelişlerini (MÖ 1100 civarı) müjdelediğini belirtmektedir.<sup>11</sup> Susanne Berndt-Ersöz, MÖ 1200-1100 arası dönemde bazı değişimlerin meydana geldiğini ve *Buchelkeramik* denen, hem Troya'da hem de Balkanlar'daki el yapımı çanak çömlek ile benzer yönleri bulunan yeni bir tür çanak çömleğin ortaya çıktığını belirtmiştir. Bu durumun ilk Phryg göçmenlerinin Gordion'a geldiklerini işaret ettiği görüşündedir. Ayrıca bu geçişin düşmanca bir yaklaşıma işaret eden arkeolojik bir veri bulunmadığı için bunun barışçıl yollardan gerçekleştiğini söylemiştir.<sup>12</sup>

Phryglerin Anadolu'ya geldikleri MÖ 12. yüzyıl ile merkezi bir güç olarak tarih sahnesine çıktıkları MÖ 8. yüzyıl arasındaki dönemde yaşam tarzları hakkında elimizde yeterli bilgi bulunmamaktadır. Bu dönemde Phryglerin Homeros'tan isimlerini öğrendiğimiz Otreus ve Mygdon gibi beylerin önderliğinde<sup>13</sup> boylar şeklinde örgütlenerek, ilkel bir köy yaşantısına sahip olduklarını söyleyebiliriz. Taciser Tüfekçi Sivas buna bağlı olarak

6 Homeros, *İlyada*, II. 862.

7 Ekrem Memiş, *Eskiçağ Türkiye Tarihi (En Eski Devirlerden Pers İstilasına Kadar)* (Konya:Çizgi Kitabevi, 2009), 187.

8 Strabon, XIV. V. 29.

9 Veli Sevin, *Anadolu Arkeolojisi* (İstanbul: Der Yayınları, 2003), 239.

10 Taciser T. Sivas, "Frigler ve Frig Uygarlığı", *Friglerin Gizemli Uygarlığı* içinde, Editör: Taciser T. Sivas, Hakan Sivas (İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2007), 9.

11 Mary M. Voight, "Gordion Kazıları", *Friglerin Gizemli Uygarlığı* içinde, Editör: Taciser T. Sivas, Hakan Sivas (İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2007), 71.

12 Susanne Berndt-Ersöz, "Frig Krallığı: Kökenleri, Tarihi ve Politik Gelişimi", *Frigler: Midas'ın Ülkesinde, Anıtların Gölgesinde* içinde, Editör: T. T. Sivas, Hakan Sivas (İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2012), 21.

13 Homeros, *İlyada*, III. 186.

Gordion'un önceleri bir beylik merkezi olabileceğini ileri sürmüştür.<sup>14</sup> Gordion, MÖ 10. yüzyılın ortalarından itibaren bir dönüşüm yaşamış ve siyasi merkez haline gelmeye başlamıştır. Etrafı sur ile tahkim edilmiş bir bölge ve bir avlu etrafında konumlu, büyük olasılıkla kamusal nitelikli yapılar ortaya çıkmıştır. Bu yapılaşma faaliyetlerinin merkezileşmeye yönelik önemli bir kanıt olduğu düşünülmektedir.<sup>15</sup> Savunma duvarıyla çevrilmiş bu korunaklı yerleşim (sitadel), MÖ 800'de yaşayanlara zarar vermeyen fakat birçok maddi bulguya zarar veren büyük bir yangın sonucu tahrip olmuştur.<sup>16</sup> Bu yangının ardından yapılaşma faaliyeti kaldığı yerden devam etmiştir. G. Kenneth Sams, Gordion'un başkent olarak seçilmesinde etkili olan birkaç nedenden bahsetmektedir: Yerleşmenin Anadolu'dan geçen önemli yollar üzerinde yer alması, Sangarios Nehri ve kaynaklardan dolayı su yönünden zengin bir bölgede olması, aynı zamanda susuz tarım ve hayvancılık yapılabilmesi için de uygun alanların bulunması gibi nedenlerden dolayı Gordion'un Hititler döneminden itibaren bir yerleşim merkezi olduğunu açıklamaktadır.<sup>17</sup> Aradan yüzyıllar geçmesine rağmen bölgenin hala önemli bir hububat ekim sahası olması ve merkezi konumda bulunması Gordion'un neden başkent seçildiğini açıklar niteliktedir.

Phryglerin bilinen ilk kralı Gordios'tur. Gordion'a ismini verdiği düşünülen Gordios hakkında çok fazla bilgi bulunmamaktadır. Gordios'un, boylar şeklinde örgütlenen toplumu tek çatı altında birleştirerek merkezi bir devlet kurma başarısını gösterdiği düşünülmektedir. Siyasi birliğin sağlanması, Phryglerin MÖ 8. yüzyılın ikinci yarısında Anadolu'da siyasi bir güç olarak ortaya çıkmalarında önemli bir etken olmuştur. Phrygler, MÖ 9. yüzyılda Gordion merkez olmak üzere Orta Anadolu'da Ankara, Sinop, Alacahöyük, Pazarlı, Boğazköy, Konya; Doğu Anadolu'da Malatya, batıda Afyon ve Manisa'ya kadar olan topraklar üzerine yerleşmişlerdir.<sup>18</sup> Buradan anlaşılacağı üzere Phrygler, Ege ile Ön Asya arasında bağlantı sağlayan yörelere sahip olmuşlardı ve bu bağlantıyı Phrygia'dan geçen yollar sağlamaktaydı.<sup>19</sup>

Gordios'un Thelmessos'lu (Fethiye) bir kadınla evlendiği ve bu evlilikten Midas adını verdiği bir oğlu olduğu bilinmektedir. Phryglerin kuşkusuz

14 Sivas, "Frigler ve Frig Uygarlığı", 10.

15 Ersöz, "Frig Krallığı", 21-22.

16 G. Kenneth Sams, "Gordion ve Frigler", *Friglerin Gizemli Uygarlığı* içinde, Editör: Taciser T. Sivas, Hakan Sivas (İstanbul: Yapı Kredi Yayınları), 2007, 52.

17 Sams, "Gordion ve Frigler", 49-51.

18 Memiş, *Eskiçağ Türkiye Tarihi*, 187.

19 Celal Tuna, *Kentten İmparatorluğa Anadolu'nun Eski Yerleşim Yerleri*, Cilt 2 (İstanbul: İletişim Yayınları, 2002), 45.

en önemli kralı birçok efsaneye de konu olan Midas'tır. Midas döneminde (MÖ 725-695/675) bütün Orta ve Güneydoğu Anadolu'ya egemen güçlü bir krallık seviyesine ulaşmışlardır.<sup>20</sup> Phryg kralı Midas hakkında bildiklerimiz iki ayrı kaynağa dayanmaktadır: Antik batı kaynaklarında eşek kulaklarıyla ve tuttuğunun altın olmasıyla bilinen efsanevi kişiliğe sahip kral Midas olarak bahsedilirken; Assur kaynaklarında ise Phryg kralı Midas'tan "Muşkili Mita" olarak bahsedilmektedir. Bu durum ortaya Phryg-Muşki sorunu çıkarmaktadır. Muşkiler'in ismi ilk kez Assur kralı I.Tiglatpileser (MÖ 1115-1077) zamanında Assur kaynaklarında geçmiştir. Dolayısıyla bu ismin Phryglerin merkezi bir güç olarak ortaya çıkmalarından çok önce ortaya çıkması iki şekilde açıklanabilir: İlk olarak yukarıda söz ettiğimiz göçler neticesinde Anadolu'ya giren Phrygler ile Muşkiler eğer aynı halk ise Muşkiler'in, büyük gruptan ayrılarak daha doğuya doğru ilerleyen bir Phryg kolu olabileceği söylenebilir<sup>21</sup> Fakat Sedat Alp, bu iki toplumun farklı toplumlar olabileceğini, Phryglerin Muşkiler üzerinde etkili olmalarından dolayı Muşkilerle ilişkilendirilmiş olabileceğini belirtmektedir.<sup>22</sup> Taciser T. Sivas, bu konuyla ilgili olarak Midas'ın MÖ 8. yüzyılın ikinci yarısında Orta Anadolu Platosu'nda, batı kanadını Gordion Merkez olmak üzere Thrak kökenli Phryglerin, doğu kanadını Muşki ve Taballerin oluşturduğu konfederatif bir devletin kralı olduğu yorumunu yapmaktadır.<sup>23</sup> Phryglerin siyasi olarak güçlü olduğu dönemde Güneydoğu Anadolu'ya kadar olan bölgeye yayılması ve buradaki devletler üzerinde etkisini göstermesi, onların belki de Muşkilerle eş tutulmasına ve Phryg kralı Midas'ın Muşkili Mita yakıştırmasıyla Assurlular tarafından anılmasına neden olmuştur yorumunu yapabiliriz.

Maddi kaynakların ışığında Phryglerin kral Midas ile yaşadıkları altın çağda Halys'in (Kızılırmak) doğusunda Çorum, Tokat ve Kırşehir; kuzeyde Samsun; güneyde Niğde ve Konya; güneybatıda Burdur ve Elmalı Ovası; batıda Eskişehir, Afyonkarahisar ve Kütahya; kuzeybatıda ise Bandırma yörelerine kadar etki alanlarını genişletmişlerdi.<sup>24</sup> Midas öte yandan bu dönemde batı komşularıyla da dostça ilişkiler kurmuştur. Batı Anadolu kentlerinden Kyme kralının kızıyla evlenmiştir. Herodotos, aynı zamanda Midas'ın görülmeye değer olarak nitelendirdiği tahtını<sup>25</sup>, Delphoi'deki

20 Ekrem Akurgal, *Anadolu Uygarlıkları* (İstanbul: Net Turistik Yayınları, 2007), 191.

21 Mehmet Ali Kaya, *Türkiye'nin Eskiçağ Tarihi*, Cilt II (İstanbul: Bilge Kültür Sanat Yayınları, 2018), 71-72.

22 Sedat Alp, *Hitit Çağında Anadolu* (Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, 2001), 27.

23 Sivas, "Frigler ve Frig Uygarlığı", 10.

24 Sivas, "Frigler ve Frig Uygarlığı", 11.

25 Herodotos, I. 14.

Apollon Tapınağı'na sunu olarak hediye ettiğinden bahsetmektedir. Bu durum Midas'ın Kıta Yunanistan'ı ile iyi ilişkiler kurduğunu gösterir. Öyle ki tahtın güzelliği Midas'ın zenginliğinin bir göstergesi olarak algılanmıştır. Bu vesileyle Midas'ın hem batı hem de doğu ve güneydoğu'daki komşuları ile sıkı ilişkiler kurması, onun bu ilişkileri kuran ilk Demir Çağı kralı olarak bilinmesine neden olmuştur. Gordion'daki en erken ithal Yunan ürünlerinin, Midas'ın tahtta olduğu MÖ 8. yüzyılın sonuna tarihlenmesi hiç de tesadüf değildir.<sup>26</sup>

MÖ 7. yüzyıla geldiğinde Kafkaslar üzerinden Doğu Anadolu'ya Kimmerler girmiştir.<sup>27</sup> Burada önce Urartular ile karşılaşmışlar ve Urartularla girilen mücadele sonrası Orta Anadolu'ya doğru ilerleyerek burada da Phrygler ile karşı karşıya gelmişlerdir. Midas'ın boğa kanı içerek intihar etmesine neden olan bu mücadele için Eusebios MÖ 696/695, Julianus Africanus ise MÖ 675/674 tarihini vermektedir.<sup>28</sup> Fakat Phryglerin Kimmerler ile yaptığı savaşa ait bir bilgi yoktur. Yapılan son çalışmalarda Gordion'daki yangın tabakasından elde edilen radyokarbon tarihine bakılarak tahribat tarihinin MÖ 7. yüzyıldan MÖ 8. yüzyıla çekilmesi ve dolayısıyla boğa kanı içerek intihar eden Midas'ın, bu ismi taşıyan başka bir kral olabileceği düşünülmektedir. Arkeolojik araştırmalar, MÖ 7. yüzyılın sonunda Gordion'da istikrar ve zenginliğin devam ettiği yönünde bilgi vermesi bunu doğrular niteliktedir.

Phryglerin yıkılışını izleyen süreçte bir kısım halk yine bu bölgede bir süre daha siyasi birlik içinde olmadan beylikler şeklinde yaşamaya devam etmiştir. Phrygler; sırasıyla Lidya ve Pers gibi devletlerin egemenliği altında yaşayarak süreç içerisinde yok olmuşlardır. Fakat oluşturdukları özgün kültür, yıllar boyunca Anadolu'da var olmaya devam etmiştir.

### **Phrygler'de Ana Tanrıça Kybele İnancı**

Tarihin en erken dönemlerinden itibaren insanların karşılaştıkları çeşitli zorluklar onları insanüstü kutsal bir gücün varlığına inanmaya yöneltmiştir. Phrygler'de ise bu dini inanışın temelini Ana Tanrıça kültü yani Kybele inancı oluşturmaktadır. Aslında çok tanrılı bir dini inanca sahip olan Phrygler'de Kybele inancı o kadar kuvvetlidir ki adeta tek tanrı inancına sahip oldukları izlenimini vermektedir. Kybele'nin Phrygler'de insan şeklinde betimlenen tek tanrıça olması, şüphesiz onun en büyük tanrı, en büyük güç olduğunun bir sembolüdür. Phryglerin dini, sosyal ve

26 G. Kenneth Sams, "Frigyalı Midas", *Friglerin Gizemli Uygarlığı* içinde, Editör: Taciser T. Sivas, Hakan Sivas (İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2007), 60.

27 Memiş, *Eskiçağ Türkiye Tarihi*, 189.

28 Sivas, "Frigler ve Frig Uygarlığı", 11.

kültürel yaşamlarında çok büyük etkisi olan ana tanrıça Kybele inancının yansımaları sadece Phrygler ile sınırlı kalmayarak çok geniş bir alana yayılacak ve etkisini yüzyıllar sonra bile sürdürerek, insanlar bu tanrıçaya bağlılıklarını sunmaya devam edeceklerdir.

Ana tanrıça Kybele inancının kökenlerini Anadolu'nun prehistorik dönemlerinde aramak yerinde olacaktır. Anadolu'nun prehistorik dönem yerleşmeleri, bu inanca yönelik arkeolojik bulgular içermesi bakımından önemlidir. Bu Neolitik dönem yerleşmelerinden elde edilen abartılı vücut anatomisine sahip kadın figürleri; bolluğun, bereketin ve doğurganlığın simgesi bir ana tanrıça inancının Anadolu'da karşılığı olduğunun göstergesidir. Anadolu'da Neolitik döneme ait özellikle Konya/Çatalhöyük yerleşmesinden elde edilen heykelcik ve kabartmalar, Anadolu'da Ana Tanrıça inancının MÖ 6000'lere kadar gittiğinin bir göstergesi olması açısından önemlidir. Burada ortaya çıkartılan iki leopar tarafında desteklenen tahtında oturan Ana Tanrıça heykelciği, tanrıçanın toplum nazarındaki saygın konumunun bir işaretidir. Çatalhöyük'te bulunan bu heykelcik ve kabartmalar, burayı ilk kazan James Mellaart tarafından Yunan ve Roma Cybelesi'nin prehistorik öncülleri ve Anadolu Ana Tanrıçasının betimleri olarak yorumlamıştır.<sup>29</sup> Anadolu'nun diğer bir Neolitik dönem yerleşmesi olan Burdur/Hacılar'dan elde edilen Ana Tanrıça buluntuları, Anadolu'da insanların farklı yerlerde yaşıyor olsalar da aynı dini inanca sahip olduklarının bir göstergesidir. Burada bulunan kadın betimlemeleri ile Çatalhöyük'te bulunan kadın betimlemeleri iki yönden benzerlik göstermektedir: Roller, buralarda bulunan kadın heykelciklerinin, birincisi yırtıcı hayvanlar, ikincisi tahıl ve tarımla olan ilişkilerinden dolayı benzer yönleri olduğunu söylemektedir.<sup>30</sup> (Resim 1) Çatalhöyük ve Hacılar'dan ele geçen bu Ana Tanrıça figürlerinde, tanrıçanın vahşi hayvanları ve bu vahşi hayvanlar üzerinde egemenliğinin vurgulaması ile tahtta oturuları kendinden sonraki dönemleri inanç ve tasvir yönünden etkilemiş olabileceği düşünülmektedir.<sup>31</sup>

Luwiler, Hititler ve Geç Hititler tarafından "*Kubaba*", Lidyalılar tarafından "*Kybebe*", Yunanlılar tarafından "*Kybele*" ve Romalılar tarafından "*Magna Mater*" gibi birçok farklı isimle anılan Ana Tanrıça'ya Phrygler "*Ana*" anlamına gelen "*Matar*" demişlerdir. Bu isim ilk olarak MÖ 7. yüzyıla ait bir

29 Lynn E. Roller, *Ana Tanrıça'nın İzinde Anadolu Kybele Kültü*, Çeviren: Betül Avunç (İstanbul: Homer Kitabevi, 2004), 49.

30 Roller, *Ana Tanrıça'nın İzinde Anadolu Kybele Kültü*, 55.

31 Ömer Çapar, «Anadolu'da Kybele Tapınımı», *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 1978, Cilt 29, sayı: 1-4, 205.

yazıtta karşımıza çıkmaktadır.<sup>32</sup> Eski Phryg yazıtları ve sanat eserlerinde bu isimle karşılaşıyor olmamız Matar'ın Phryg Ana Tanrıçası olduğunun bir göstergesidir. Matar ismi yazıtlarda tek olarak kullanılabildiği gibi bazı yazıtlarda da tanrıçayı tanımlayan bir sıfat ya da lakap ile birlikte görülmektedir. Phryg dilinde "Dağ" anlamına gelen "Kubileya/Kybeleia" sıfatının kullanılmasıyla oluşan "Matar Kubileya" ismi "Dağın Anası" anlamına gelmektedir. Leynn E. Roller, bu "Kybeleia" sıfatının tanrıçanın Yunancadaki ismi "Kybele"nin kaynağı olabileceğini söylemektedir.<sup>33</sup> Ayrıca tanrıçanın isminin "Matar Areyastin" ya da "Matar Agdistis" (Kaya Kadın)<sup>34</sup> olarak anılabilmektedir.

Phryglerin ana tanrıça kültünü Anadolu'ya geçtikten sonra benimsedikleri düşünülmektedir.<sup>35</sup> Anadolu içlerine girdikçe burada yerli halkın Kubaba olarak taptığı bir tanrıça bulmuş olmalıydılar.<sup>36</sup> Ömer Çapar, Phryg ve Tabal ülkeleri arasındaki kültürel etkileşim sonucunda tanrıçanın Phryglere bu yolla geçmiş olabileceğini söylemektedir.<sup>37</sup> Phrygler'de Kybele; hayvanların egemeni, doğanın tanrıçası ve hatta kendisi olarak karşılık bulmuştur. O aynı zamanda kentlerin ve genç kızların da koruyucusuydu.<sup>38</sup> Tanrıçanın sahip olduğu bu güç Phryg devletine ve halkına koruma sağlayarak, tanrıçayı devletin anası yapmıştır.<sup>39</sup> Kybele inancı Phrygler ile öylesine özdeşleşmiştir ki bugün bile Phrygler denildiğinde akla ilk gelen ülkenin hakimi Kybele'dir.<sup>40</sup>

Phryg ana tanrıçası Kybele'nin betimlemelerine baktığımızda ayakta, daima ileriye bakan ve olgun bir kadın şeklinde tasvir edildiğini; abartılı vücut anatomisine sahip olmadığını, uzun bir elbise giydiğini ve duvakla desteklenen yüksek süslü bir taç (polos) taktığını görmekteyiz. Elinde tanrısalığına işaret eden bir dizi nesne ya da atribü tutar. Bunlar içki kabı ya da kasesi, yırtıcı kuş ve nar olması muhtemel bir yuvarlak objeden meydana gelir.<sup>41</sup> Boğazköy'de ele geçen Kybele tasvirinde ayakta olarak,

32 Roller, *Ana Tanrıça'nın İzinde Anadolu Kybele Kültü*, 22.

33 Lynn E. Roller, "Phryg Dini ve Kült Uygulamaları", *Friglerin Gizemli Uygurhğı* içinde, Editör: Taciser T. Sivas, Hakan Sivas (İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2007), 70.

34 Sevin, *Anadolu Arkeolojisi*, 248.

35 Ebru Oral, "Anadolu'da Ana Tanrıça Kültü", *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl:2, Sayı:8, Aralık 2014, 157.

36 Çapar, «Anadolu'da Kybele Tapınımı», 195.

37 Çapar, «Anadolu'da Kybele Tapınımı», 201.

38 Veli Sevin, "Frygler", *Anadolu Uygurhıkları Ansiklopedisi* içinde (İstanbul:Görsel Yayınları, 1982), 259.

39 Roller, *Ana Tanrıça'nın İzinde Anadolu Kybele Kültü*, 26.

40 Fatma Birecikli, "Ana Hatlarıyla Friglerde Din", *Gazi Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, 2010, 220.

41 Roller, "Phryg Dini ve Kült Uygulamaları", 142.

yanında lir ve flüt/kaval çalan iki küçük erkek figürü ile betimlenmiştir. (Resim 2) Bu betimlemede Kybele'nin giydiği uzun elbise ve taktığı yüksek taç açıkça görülebilmektedir. Bunların dışında aslan gibi yırtıcı hayvanlarla betimleniyor olması onun sahip olduğu gücün bir sembolü olarak yorumlanmaktadır.

Phrygler için Kybele'nin varlığı ve konumu çok önemlidir. Kayaları ince ince işleyerek yaptıkları anıtsal fasadlar, basamaklı anıtlar ve sunaklar bu inancın ne kadar güçlü olduğunun somut bir göstergesidir. Dağlık Phrygia olarak adlandırılan Eskişehir, Afyonkarahisar ve Kütahya şehirlerinin arasında kalan bölge, zengin Phryg kültür unsurlarını içermektedir. Bölge savunmaya yönelik iskan tipine olanak sağlayan konumu, verimli toprak yapısı, zengin orman ve akarsu kaynağı ile Phrygler için ideal bir yerleşim alanı olmuştur.<sup>42</sup> Phrygler, Kybele'yi doğanın tanrıçası ve hakimi gördükleri için tanrıçanın yapısına uygun olarak anıtlarını çoğunlukla yerleşmelerin dışında; dağlık, ormanlık, ıssız ve gizemli doğanın iç kesimlerinde yaparak tanrıçaya olan bağlılıklarını göstermişlerdir.<sup>43</sup> Bölgedeki kayaların kolay işlenebilir bir yapıya sahip olması, bu kayaların kolay oyulmasına imkan sağlamıştır. Phryg dininin mimariye ve anıtsallığa yansımış hali olan açık hava alanları Phryg inançlarına dair en önemli bilgi kaynaklarıdır.<sup>44</sup> Eskişehir il sınırları içerisinde yer alan Yazılıkaya/Midas Kenti'ndeki Midas Anıtı ve Afyonkarahisar yakınlarındaki Aslankaya Anıtı en çok tanınan Phryg anıtlarındandır. Phryg kaya anıtlarının en görkemlisi olan Midas Anıtı'nda, geometrik motiflerle süslenmiş bir dış cephe ve Phryg diline ait yazıtlar bulunmaktadır. Ayrıca anıtta, tanrıçanın her an çıkıp gelebileceği bir kapı izlenimi veren niş vardır. Dini törenler esnasında bu nişin içerisine yerleştirildiği varsayılan taşınılabilir ana tanrıça heykelinin bulunduğu düşünülmektedir. Phryglerin zengin bir mimari anlayışa sahip olduğunu gösteren bu anıtlar, Phrygler'de Kybele inancının kentlerden taşıdığı ve tüm doğaya yayıldığı bir göstergesidir.<sup>45</sup>

Ana Tanrıça Kybele'nin en büyük tapınım merkezi Sivrihisar yakınlarındaki Pessinus (Ballıhisar) kentiydi. Kent bir kült merkezi ve yerleşme alanı olarak Phrygler döneminde kullanılmıştır. Phryg kralı Midas MÖ 8. yüzyılda bu kenti kurduktan sonra Kybele'nin ilk tapınağını bu kente

42 Sivas, "Frigler ve Frig Uygarlığı", 13.

43 Güllü Çintiriz, "Frig Dini İnanç ve Adetleri", Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi), 2010, 19.

44 Emre Erdan, "Demir Çağ ve Sonrası Batı Anadolu'da Frig Kültür Etkileri", Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Doktora Tezi), 2015, 73.

45 Azra Erhat, *Mitoloji Sözlüğü* (İstanbul:Remzi Kitabevi, 2008), 184.

yaptırmıştı.<sup>46</sup> Belki de bu sebeple Kral Midas'ın tanrıçanın oğlu<sup>47</sup> olduğuna inanılmaktaydı. Phryglar bu tanrıçayı öyle benimsediler ki, tüm devlet ve ülkelerini Pessinus Kybelesi'nin mülkü saydılar. Kentte tanrıçayı gökten indiğine inanılan siyah meteorik bir taş temsil ediyordu.<sup>48</sup> Bu taşın dinsel açıdan değeri, göksel kutsallıkla düştüğü ve göğü temsil ettiği, böylece tanrının bir yansıması olduğu düşüncesiydi.<sup>49</sup> Strabon'un aktardığı üzere, "Pessinus dünyanın o kısmındaki en büyük ticaret merkezi olup, büyük saygı gören «Tanrıların Anası'na ait tapınak buradadır. Ona Agdistis derler. Eski dönemlerde rahipler aynı zamanda hükümdardı ve rahipliğin sağladığı verimleri onlar biçiyorlardı."<sup>50</sup> ifadesinden ana tanrıça Kybele adına yapılan önemli bir tapınağın burada olduğu ve kentin rahipler tarafından idare edildiği anlaşılmaktadır. Azra Erhat, Pessinus'ta "Attis" adında bir başrahip bulunduğu, "Megabyzos" ve "Galloi" isimlerinde diğer rahiplerin de olduğunu ve buradaki rahiplerin erkekliğini tanrıçaya adanmış olması gerektiğini aktarmaktadır.<sup>51</sup> Ana Tanrıça'nın hadım rahipleri Yunan kültü ele alındığında Gallos, Roma kültüründe Gallus olarak geçmiştir.<sup>52</sup> Burada erkeklerin hadım olmak yoluyla ana tanrıça Kybele'ye bağlılıklarını sundukları anlaşılmaktadır. Bunu dinsel törenin verdiği coşku ve heyecan ile kendi kendilerine yapmaktaydılar. O dönemde güçlü bir ana tanrıça inancının varlığı düşünüldüğünde, hadım olma ritüelinin hem tanrıça hem de toplum nazarında önemli bir saygınlık unsuru olduğu ve saygınlığın kazanılması için bu ritüelin yaygın olarak yapıldığı yorumunu yapabiliriz. Bu ritüelin doğaya canlılık ve bereket getireceğine inanılıyordu. Gallos adı verilen rahiplerin; kurban törenleri yapmak, adak sunularda bulunmak gibi dini görevlerinin yanında, politik bir takım görevleri de vard.<sup>53</sup> Bu politik görevleri, şehrin rahipler tarafından yönetilmesinden kaynaklanmaktaydı. Erkeklerin hadım olma ritüelinin bir çok efsanenin de kaynağı olduğu söylenebilir. Birçok farklı yorumu olan bu efsanelerden en bilinenlerinden biri "Tanrıça, Attis adlı bir delikanlıya tutkundur. Onu Pessinus kralının (kimi kaynaklarda kral Midas'ın) kızıyla evlenmek üzereyken düşün yerinde birden karşısına dikilerek çıldırır ve

46 Suzan A. Mutlu, "Pessinusta Tanrıça Kybele İçin Düzenlenen Kült Törenleri", *Geçmişten Günümüze Sivrihisar* içinde, Editör: Zafer Koylu, Haşim Şahin (İstanbul: Der Kitabevi, 2017), 5.

47 Sevin, *Anadolu Arkeolojisi*, 250.

48 Sevin, *Anadolu Arkeolojisi*, 250.

49 Seher S. Özmen, "Anadolu'da Ana Tanrıça Kybele Kültü", *Humanitas Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 7, 2016, 389.

50 Strabon, XII. V. 3.

51 Erhat, *Mitoloji Sözlüğü*, 185.

52 Roller, *Ana Tanrıça'nın İzinde Anadolu Kybele Kültü*, 16.

53 Mutlu, "Pessinusta Tanrıça Kybele İçin Düzenlenen Kült Törenleri", 6.



*kendi kendini hadım etmesini sağlar. Attis kendi kestiği hayalarından akan kanla toprağı sular, bitkilerin fişkırmasına yol açar ve bir çam ağacına dönüşür.*"<sup>54</sup> Dolayısıyla dini törenler esnasında Galloslar'ın yaptıkları şey bu işlemi tekrarlayarak ritüeli yaşatmak ve tanrıçaya bağlılıklarını sunmaktır. Tanrıçanın, Attis'e her yıl ilkbaharda kavuştuğuna, böylelikle doğaya yeni bir yaşam geldiğine; onu yitirdiği aylarda ise doğanın kış uykusuna yattığına inanılıyordu.<sup>55</sup> Çünkü Kybele tüm doğanın hakimiydi. Onunla ilgili olan her gelişme doğada karşılık buluyordu.

Bu inanç sadece Phrygler ile sınırlı kalmamıştır. Kybele inancının Yunanistan'a geçişine baktığımızda Roller, bu kültürün Anadolu ve Yunanistan arasındaki askeri, siyasi, kültürel ilişkiler neticesinde Anadolu'dan Yunanistan'a geçmiş olabileceğini söylemektedir.<sup>56</sup> Phryg ana tanrıçası Kybele Yunan dünyasına gelerek burada da insanlar tarafından saygı duyulan ve önemli oranda tapınım gören bir tanrıça olmuştur. Kybele için müzik eşliğinde coşkulu dini törenler yapılmaktaydı. Fakat bu dini törenler esnasında aşırılığa varan kendinden geçme hali birçok Yunan yazar tarafından olumsuz karşılanmıştır.<sup>57</sup> Belki de olumsuz karşılanmasının nedeni erkeklerin dini törenler sırasında kendilerini hadım etmesi ritüelinden kaynaklanmaktaydı.

Ana tanrıça Kybele, Romalılar tarafından da inanılan ve saygı duyulan bir tanrıça olmuştur. Ona "*Magna Mater*" yani "*Büyük Ana*" demişlerdir. Bu inancın Roma'ya gelişine baktığımızda II. Kartaca Savaşı (MÖ 218-201) ve Hannibal'ın etkisi olduğu görülmektedir. Romalılar, Hannibal ile girişilen savaşın toplum üzerinde yarattığı kötümser havadan kurtulmanın çaresini Kybele tapınımında ve onun şehir koruyuculuğu özelliğinde aramışlardır.<sup>58</sup> MÖ 204'te Roma Senatosu, bir Silrylle rahibesinin kehanetine uyararak Küçük Asya'ya bir heyet gönderip tapınım heykelini Roma'ya getirtilir ve heykeli tanrıça adına inşa edilen tapınağın içerisine yerleştirirler.<sup>59</sup> Böylece Palatinus'taki Zafer Tapınağı'na yerleştirilen<sup>60</sup> siyah meteorik göktaşı Romaya gelmiş olur. Fakat coşkulu bir şekilde yapılan dinsel ayinler, rahiplerin bu coşku ve heyecana kapılarak kendilerini hadım etmeleri gibi bir takım uygulamalar Romalıların dikkatini çekmiştir. Bu dini törenlerin Phrygler'de nasıl yapıldığına dair bir bilgimiz yoktur. Elde

54 Erhat, *Mitoloji Sözlüğü*, 184-185.

55 Sevin, *Anadolu Arkeolojisi*, 248-249.

56 Roller, *Ana Tanrıça'nın İzinde Anadolu Kybele Kültü*, 145.

57 Roller, *Ana Tanrıça'nın İzinde Anadolu Kybele Kültü*, 129.

58 Ömer Çapar, «Roma Tarihinde Magna Mater (Kybele) Tapınımı», *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 1978, Cilt 29, sayı: 1-4, 167.

59 Marc Desti, *Anadolu Uygarlıkları* (Ankara: Dost Kitabevi, 2013), 124-125.

60 Roller, *Ana Tanrıça'nın İzinde Anadolu Kybele Kültü*, 256.

ettiğimiz bilgiler genellikle Roma döneminde çeşitli yazarların aktardığına dayanmaktadır ve bunlar Roma dönemindeki törenler hakkında bilgi vermektedir. Fakat Roma’da kendini Magna Mater’e adayan insanların zilleri ve davulları kullanarak coşkulu müzikler eşliğinde tören alayları düzenlemeleri, dinsel coşkuyla kendilerinden geçerek çılgınca ayinler yapmaları, belki de en ilginç olanı kült törenlerinde yer alanların kendi kendini hadım etme<sup>61</sup> gibi uygulamalarının kökeni olarak, belirli bir takım değişimlere uğramış olsa da temel olarak Phrygler’de uygulanan bir geleneğin devamıdır diyebiliriz. Ayrıca Ömer Çapar, Sangarios (Sakarya) nehrine katılan Gallos (Göksu/Gökçesu) deresinin adını Kybele rahiplerinin taşımasını, tanrıça Kybele’nin kökeninin Phrygialı olduğu şeklinde bir değerlendirme yapmıştır.<sup>62</sup> Rahiplerin hadım edilmesini gerektiren bu tapınım daha sonra Yunan ve Roma toplumundaki Ana Tanrıça kültürünün en kötü tanınan özelliklerinden biri olmuştur.<sup>63</sup> Yine bu hadım rahiplerin dış görünüşlerinin ve karakterlerinin kadınsı olması; uzun saçları ve kadın kıyafetlerine benzer bir giyim tarzlarının varlığı bu kültürün dikkat çeken özelliklerinden biriydi.<sup>64</sup> Dini törenler esnasında müzik eşliğinde saçlarını savurarak yaptıkları danslar en dikkat çekici nitelikteydi. Fakat Romalılar bu abartılı dini törenler ile hadım rahipler gibi bazı unsurlarına dayanamadılar. MÖ 186’da senato, tüm Romalıların düzenlenen törenlere katılmasını yasakladı. Bundan dolayı, Romalı vatandaşların tanrıçanın hizmetinde dilenci-rahip (Metragyrtai) veya flütçü olarak bulunmak, kendini hadım ederek tanrıçaya adamak gibi bir takım uygulamaları yasaklanmıştır.<sup>65</sup> Toplum üzerinde olumsuz etki bıraktığı düşünülerek yasaklanan bu kültür, şüphesiz Phryg toplumu üzerinde de bir takım yansımaları vardı. Bu alanlardan bir tanesi Phryg askeri sistemiydi.

### **Kybele İnançının Phryg Askeri Sistemine Yansımaları**

MÖ 8. yüzyılda Anadolu’da önemli bir siyasi aktör olan Phrygler için sahip oldukları askeri güç ve sistem hala tam olarak anlaşılmış değildir. Askeri yapılarıyla ilgili çok fazla kaynağın olmaması bu konuda yorum yapılmasını zorlaştırmaktadır. Fakat bizim asıl üzerinde duracağımız nokta Antikçağ yazarlarının Phrygler ile ilgili olarak yaptıkları çelişkili yorumlardır. Bunlardan ilki Homeros’un İlyada destanında Phrygler hakkında verdiği bilgidir. Homeros, “*Phorkys’le tanrıya benzer Askanios*

61 Elmar Schwertheim, *Antikçağ’da Anadolu* (İstanbul: Kitap Yayınevi, 2009), 88.

62 Çapar, «Roma Tarihinde Magna Mater (Kybele) Tapınımı», 183.

63 Roller, *Ana Tanrıça’nın İzinde Anadolu Kybele Kültü*, 124.

64 Roller, *Ana Tanrıça’nın İzinde Anadolu Kybele Kültü*, 226.

65 Çapar, «Roma Tarihinde Magna Mater (Kybele) Tapınımı», 180.

yönetir *Phrygialıları, uzak Askania'dan gelmişlerdir onlar, savaşa girmek için yanıp tutuşurlar.*"<sup>66</sup> Görüldüğü üzere Homeros, Phryglerin savaşı bir toplum olduklarından bahsetmektedir. Savaşa girmek için yanıp tutuşurlar ifadesinden hareketle korkusuz ve askeri kabiliyetleri yüksek bir toplum oldukları yorumu yapılabilir. Yine İlyada'da geçen "*Eskiden bağlık bahçelik Phrygia'ya gitmişim, atları dörtmal giden bir sürü Phrygialı görmüştüm.*"<sup>67</sup> ifadesi bu özelliği destekleyen bir önemli detaydır. Daha önce bahsettiğimiz gibi Phryglerin, Troya Savaşı sürecinde Troyalılar'ın müttefiklerinden biri olması belki de savaşı özelliklerinden ileri gelmekteydi.

Phryglerin sahip olduğu askeri donanım hakkında ise Veli Sevin'in; "*Phrygler uçları öne eğik serpuşlar takar, bir kollarında küçük kalkanlar ve uzun bir mızrak taşırlardı. Piyadeler ise çoğu kez dizlere değin çıkan işlemeli çoraplar ve kısa eteklik ile dize inen dar bir şort giyerlerdi.*"<sup>68</sup> bilgilerini vermektedir. (Resim 3 ve 4)

Bir diğer önemli Antikçağ yazarı Strabon'un verdiği bilgi ise bizi farklı bir düşünceye yöneltmektedir. Strabon, "*... hepsi de barışsever insanlar olan Phrygialı'lar ...*"<sup>69</sup> sözleriyle Phrygler için savaşı özelliklerinin tersi yönde bir imaj çizmiştir. Bu durumu şöyle açıklayabiliriz: MÖ 12. yüzyılda Anadolu'ya gelişlerinden başlayarak, yerleşik hayata geçtikleri zamana kadar olan süreçte göçebe bir yaşam tarzını benimsemişlerdi. Göçebe yaşam tarzının doğasına uygun olarak, hızlı ve hareket kabiliyeti yüksek bir süvari gücüne sahip oldukları varsayımı yapılabilir. Dolayısıyla bu dönemde henüz askeri yönü zayıflamamış olan Phrygler, belki de bu sebepten dolayı Homeros tarafından savaşmak için yanıp tutuşan bir halk olarak ifade edilmekteydi ve Troyalılar da bu güçten yararlanmak için işbirliği yoluna gitmişti. Fakat yerleşik hayata geçmeleriyle birlikte Phrygler için yeni bir dönem başlamış, sahip oldukları savaşı ruh zamanla kaybedilmişti. Yerleşik hayata geçtikten sonra tarım ve hayvancılık ile uğraşmaları; belki de daha önemlisi, Anadolu'ya geldikten sonra sahip olduklarını düşündüğümüz ana tanrıça Kybele inancı bu savaşı ruhun kaybedilmesinde önemli bir etkendi. Livius'un Phrygler'den "*cesaretten yoksun, korkak insanlar*" şeklinde bahsetmesi, bu düşüncemizi destekler niteliktedir.

Phryglerin askeri yönünün zayıflamasında sahip oldukları ana tanrıça

66 Homeros, *İlyada*, II. 863.

67 Homeros, *İlyada*, III. 184-185.

68 Sevin, *Anadolu Arkeolojisi*, 248.

69 Strabon, VII. 2.

Kybele inancının büyük etkisi vardır. MÖ 12. yüzyılda Anadolu'ya gelmeleriyle sadece isimleri değişmeyen Phryglerin aynı zamanda yaşam tarzları da değişmişti. Eski ve yeni kültürlerin bir sentezini yaparak, etkisi yüzyıllar sürececek bir Phryg kültürü ortaya çıkarmışlardı. Bolluk, bereket ve verimliliğin simgesi hatta doğanın bizzat kendisi olarak gördükleri ana tanrıça Kybele'nin ülkenin en etkin tanrıçası haline gelmesi, şüphesiz tarım ve hayvancılığın yaşam tarzları haline gelmesiyle ilgiliydi. Kybele'nin sevgili Attis'e kavuştuğu ilkbaharda doğaya can geldiği, onu yitirdiği aylarda ise doğanın kış uykusuna yattığı inancı yine bu bereket ve verimliliğe yönelik bir inancın simgesiydi. Kybele inancı etkisini sadece dini alanda değil; aynı zamanda mimaride, sanatta, sosyal ve kültürel yaşamda da göstermiştir. Görüldüğü üzere yaşamın her alanına etki eden Kybele inancının askeri sistem üzerine etki etmemiş olması imkansızdır. Kybele inancının bir gereği olarak erkeklerin kendilerini hadım ederek tanrıçaya bağlılıklarını sundukları bu uygulama belki de Phryglerin savaşçı özelliklerinden uzaklaşmalarında etkili olan bir faktördü. Kybele'ye sıkı sıkıya bağlı olan Phryg toplumunda bu uygulamanın elbette tüm erkekler tarafından yapıldığını söylemek imkansızdır. Fakat tanrısalığın dışı yönünün ağır basması ve tanrıçanın hadım rahiplerinin toplum üzerinde etkisi düşünüldüğünde, bunun savaşçı yönleri üzerinde olumsuz bir etki yarattığını söyleyebiliriz. Belki de bu yüzden ilerleyen dönemlerde korkak, cesaretsiz ve köle ruhlu olarak tanımlanmaktaydılar.

Ancak burada şöyle bir soru karşımıza çıkar; savaşçı ruhu zayıflayan Phrygler, nasıl oldu da MÖ 8. yüzyılda Anadolu'da güçlü bir krallık haline geldi? Elbette bu konuda kesin ifadeler kullanmak güçtür. Fakat özellikle MÖ 8. yüzyılın ikinci yarısında kral Midas ile altın çağını yaşayan ve çok geniş coğrafyalara yayılan Phryglerin bu başarısı askeri güçlerinden çok, diplomasi kanallarını etkin bir biçimde kullanmalarından ileri gelmekteydi. Phryg kralı Midas'ın askeri ve politik faaliyetlerine dair bilgileri, çağdaşı olan Assur kralı II. Sargon'un (MÖ 721-705) yıllıklarından öğrenmekteyiz. Kral Midas'ın Asurlulara karşı Karkamış, Tabal gibi Geç Hitit Devletleri ve Urartu Krallığı tarafından oluşturulan çeşitli ittifaklara katıldığı bilinmektedir.<sup>70</sup> Sargon'un siyasetine engel olma üzere yapılan ittifaklar, MÖ 717'ye doğru Karkamış Kralı Pisiri'yle yapılan ittifak<sup>71</sup> örneğinde olduğu gibi genellikle başarısızlıkla sonuçlanacaktır. Daha sonra Midas bir politika değişikliği ile Assur'a yakınlaşma siyaseti izlediğini görüyoruz. Assur kralı II. Sargon'a bir elçi ve armağanlar göndererek barış önerisinde

70 Kaya, *Türkiye'nin Eskiçağ Tarihi*, 79.

71 Desti, *Anadolu Uygarlıkları*, 119.

bulunmuştur.<sup>72</sup> Bu durum Midas tarafından Sargon'un üstünlüğünün tanındığının bir göstergesidir.<sup>73</sup> İki devlet arasında yapılan barıştan sonra ticari ve kültürel ilişkiler artmıştır. Gordion'da bulunan doğudan gelmiş olan mallar belki de bunu yansıtıyordu.<sup>74</sup> Buradan anlaşılacağı üzere, Phrygler daima oluşturulan uluslararası koalisyonların içerisinde yer almışlardır. Belki de bunun sebebi kendilerini askeri güç olarak yeterli görmemeleri ve işbirliği yapmanın daha faydalı olacağına inanmalarıydı. Bu durum aynı zamanda savaşçı ruhun zayıfladığının bir göstergesidir. Zira salt Phryg ordusunun kazandığı başarılar hakkında bilgimiz yoktur. Mutlaka belirli bir oranda askeri güce sahiptiler, fakat bu güç genellikle kralı ve sarayı koruyan ordudan ibaretti. İyi eğitim almış, güçlü ve düzenli bir ordudan bahsetmek bugünkü bilgiler ışığında mümkün değildir. Nitekim MÖ 707'den itibaren Midas, Sargon'a vergi veren hükümdarlar arasında sayılmaktaydı.<sup>75</sup> Ayrıca Phryglerin Kimmerlere karşı koyamamalarının sebeplerinden biri yine bu savaşçı ruhun zayıflamasıydı. Kimmer ile girişilen mücadele sonrası Phrygler zayıflamış ve Midas adını taşıyan kral, bu yenilgi karşısında boğa kanı içerek intihar etmiştir.

## Sonuç

MÖ 12. yüzyılda Ege Göçleri'yle Anadolu'ya gelen Phrygler, bu göçlerin de etkisiyle Hitit Devleti'nin (MÖ 1650-1200) yıkılmasının ardından Anadolu'nun yeni siyasi aktörü olmuşlardır. Eski ve yeni kültürlerin bir sentezini yaparak ortaya özgün bir kültür çıkaran Phrygler, etkilerini çok geniş coğrafyalara yaymışlardır.

Çoktanrılı bir inanca sahip olan Phrygler'de Kybele inancı o kadar güçlüdür ki adeta tek tanrı inancı izlenimi vermektedir. Doğanın hakimi ve doğanın bizzat kendisi olarak gördükleri Kybele'ye olan bağlılıklarını; birçok mimari eser ve bir takım dikkat çekici dini törenler ile göstermişlerdir. Bu dini törenlerin coşkulu havası içinde rahipler kendilerini hadım ederek Kybele'ye olan inanç ve bağlılıklarını sunmuşlardır. Bu ritüelin aynı zamanda doğaya bolluk ve bereket getireceğine inanıyorlardı.

Phryglerin yaşamlarının her alanında büyük rolü olan Kybele inancının, Phryg askeri sistemi üzerine de önemli etkileri olmuştur. Antikçağ yazarlarının çelişkili yorumlarından yola çıkarak; Phryglerin yerleşik hayata geçmeleriyle bağlantılı gördüğümüz, yükselen Kybele inancının

72 Sevin, "Phrygler", 254.

73 Erol Sever, *Asur Tarihi* (İstanbul: Kaynak Yayınları, 2008), 106.

74 Amelie Kuhrt, *Eskiçağ'da Yakındoğu (MÖ 3000-330)*, Cilt II, İstanbul: İş Bankası Yayınları, 2013, 248.

75 Desti, *Anadolu Uygurulukları*, 119.

gereği olan dini ritüeller, Phryglerin askeri yönünün zayıflamasında önemli bir etkindir. Kybele ve hadım rahiplerinin toplum üzerinde büyük etkisi sonucu zayıflayan savaşçı yönleri, belki de ilk zamanlar savaşçı bir toplum olarak ifade edilirken, daha sonraki zamanlarda cesaretsiz bir toplum olarak ifade edilmelerinin nedenidir. Özellikle MÖ 8. yüzyılda Anadolu'da önemli bir aktör olmaları, sahip oldukları askeri güçten değil, diplomasi kanallarını iyi kullanmalarından kaynaklanmaktaydı.

### **Kaynakça / References**

- Akurgal, Ekrem. *Anadolu Uygarlıkları*. İstanbul: Net Turistik Yayınları, 2008.
- Alp, Sedat. *Hitit Çağında Anadolu*. Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, 2001.
- Birecikli, Fatma. «Ana Hatlarıyla Friglerde Din.» *Gazi Akademik Bakış Dergisi* 4, no. 7 (2010): 215-232.
- Çapar, Ömer. «Anadolu'da Kybele Tapınımı.» *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi* 29, no. 1-4 (1978): 191-210.
- Çapar, Ömer. «Roma Tarihinde Magna Mater (Kybele) Tapınımı.» *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi* 29, no. 1-4 (1978): 167-189.
- Çintiriz, Güllü. «Frig Dini İnanç ve Adetleri.» Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- Desti, Marc. *Anadolu Uygarlıkları*. Ankara : Dost Kitabevi, 2013.
- Erdan, Emre. «Demir Çağ ve Sonrası Batı Anadolu Frig Kültür Etkileri.» Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2015.
- Erhat, Azra. *Mitoloji Sözlüğü*. İstanbul: Remzi Kitabevi, 2008.
- Ersöz, Susanne Berndt. «Frig Krallığı: Kökenleri, Tarihi ve Politik Gelişimi.» *Frigler: Midas'ın Ülkesinde, Anıtların Gölgesinde* içinde, 16-41. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2012.
- Herodotos. *Tarih*. Çeviren Müntekim Ökmen. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2016.
- Hmeros. *İlyada*. Çeviren A.Kadir Azra Erhat. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2019.
- Kaya, Mehmet Ali. *Türkiye'nin Eskiçağ Tarihi*. Cilt 2. İstanbul: Bilge Kültür Sanat Yayınları, 2018.

Kenneth, G. «Frigyalı Midas.» *Friglerin Gizemli Uygarlığı* içinde, 59-63. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2007.

Kuhr, Amelie. *Eskiçağ'da Yakınoğu (MÖ 3000-330)*. Cilt 2. İstanbul: İş Bankası Yayınları, 2013.

Mansel, Arif Müfid. *Ege ve Yunan Tarihi*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları, 2014.

Memiş, Ekrem. *Eskiçağ Türkiye Tarihi (En Eski Devirlerden Pers İstilasına Kadar)*. Konya: Çizgi Kitabevi, 2009.

Mutlu, Suzan A. «Pessinusta Tanrıça Kybele İçin Düzenlenen Kült Törenleri.» *Geçmişten Günümüze Sivrihisar* içinde, 3-18. İstanbul: Der Kitabevi, 2017.

Oral, Ebru. «Anadolu'da Ana Tanrıça Kültü.» *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, no. 8 (2014): 154-164.

Özmen, Seher S. «Anadolu'da Ana Tanrıça Kybele Kültü.» *Humanitas Sosyal Bilimler Dergisi* 4, no. 7 (2016): 381-397.

Roller, Lynn E. *Ana Tanrıça'nın İzinde Anadolu Kybele Kültü*. Çeviren Betül Avunç. İstanbul: Homer Kitabevi, 2004.

Roller, Lynn E. «Frig Dini ve Kült Uygulamaları.» *Friglerin Gizemli Uygarlığı* içinde, 141-147. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2007.

Sams, G. Kenneth. «Gordion ve Frigler.» *Friglerin Gizemli Uygarlığı* içinde, 49-58. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2007.

Schwertheim, Elmar. *Antikçağ'da Anadolu*. İstanbul: Kitap Yayınevi, 2009.

Secundus, Gaius Plinius. *Naturalis Historia (Pliny, Natural History)*. Çeviren English translation by H.R. Rackham - W.H.S. Jones - D.E. Eichholz. London: The Loeb Classical Library, 1938-1971.

Sever, Erol. *Asur Tarihi*. İstanbul: Kaynak Yayınları, 2008.

Sevin, Veli. *Anadolu Arkeolojisi*. İstanbul: Der Yayınları, 2003.

—. *Anadolu'nun Tarihi Coğrafyası I*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Yayınları, 2016.

Sevin, Veli. «Frigler.» *Anadolu Uygarlıkları Ansiklopedisi* içinde, 248-274. İstanbul: Görsel Yayınları, 1982.

Sivas, Taciser Tüfekçi. «Frigler ve Frig Uygarlığı.» *Friglerin Gizemli Uygarlığı* içinde, 9-14. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2007.

Strabon. *Antik Anadolu Coğrafyası (Geographika: XII-XIII-XIV)*. Çeviren Adnan Pekman. İstanbul: Arkeoloji ve Sanat Yayınları, 2000.

Tuna, Celal. *Kentten İmparatorluğa*. Cilt 2. İstanbul: İletişim Yayınları, 2002.

Voight, Mary M. «Gordion Kazıları.» *Friglerin Gizemli Uygarlığı* içinde, 65-76. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2007.

## Harita ve Resimler

### Harita 1



Kaynak: <https://tarihegitimi.blogspot.com/2017/11/frigya-ve-lidya.html>.

### Resim 1

Çatalhöyük ve Hacılar, Ana Tanrıça Figürleri



Kaynak: Ekrem Akurgal, *Anadolu Uygarlıkları*, 25.



## Resim 2

Boğazköy Kybele Tasviri



## Resim 3

Phryg Piyade Askeri



Kaynak: Sevin, "Frygler", Anadolu Uygarlıkları Ansiklopesi

## Resim 4

### Phryg Süvarisi



Kaynak: Sams, "Gordion ve Frigler", 53.

## Summary

Anatolia has been homeland to various communities throughout history. One of these communities is the Phrygians. In the end of 13th century BC, Phrygians entered Anatolia through Thrace and the Straits and proceeded to the inner parts of Anatolia as a result of mass migration movements. Phrygians were one of the most important actors of the new era which started in Anatolia with the collapse of the Hittite State (1650-1200 BC), which had established the first political unity in Anatolia under the influence of these migrations. It is not known when exactly the Phrygians came to Anatolia. We can say that the Phrygians came to Anatolia in the 12th century BC and first settled in the south of the Marmara Sea, around Troia, after the shores of Lake Askania and the valley of the River Sangarios to Gordion, which later became their capital. The first known king of the Phrygians was Gordios. Undoubtedly, the most important king of the Phrygians was Midas who was the subject of many legends. Under the reign of King Midas, Phrygians lived their golden age in the east of Halys; Çorum, Tokat, and Kırşehir; Samsun in the north; Niğde and Konya to the

south; southwest of Burdur and Elmalı Plain; Eskisehir, Afyonkarahisar, and Kütahya in the west; in the northwest, they expanded their areas of influence all the way up to Bandırma. It would be appropriate to search for the origins of the mother goddess Cybele in prehistoric times of Anatolia. The statuettes and reliefs obtained from the Neolithic period in Anatolia, especially from the Konya/Çatalhöyük settlement, are important in terms of being an indication that the belief of the Mother Goddess goes back to 6000 BC. Phrygians had a polytheistic religious belief. The mother goddess Cybele is known by many names and she is such a prominent figure that she is identified with Phrygians. They demonstrated their belief in Cybele with a number of remarkable religious ceremonies. The biggest worship center of the Mother Goddess Phrygians Cybele was Pessinus. The city was used as a cult center and settlement area during the Phrygians period. In Pessinus, it is known that there was a high priest named "*Attis*", and other priests named "*Megabyzos*" and "*Galloi*" and the priests were supposed to devote their masculinity to the goddess. They did this on their own with the enthusiasm and excitement of the religious ceremony. The military power and system of the Phrygians are still not fully understood. The Cybele belief, which played a major role in every aspect of the Phrygians' lives, also had a significant impact on the Phrygian military system. The religious rituals of the Cybele belief, together with the Phrygians' resident life, is an important factor in the weakening of the military aspects of the Phrygians. As a result of the great influence of Cybele and eunuch priests on the society, the warrior aspects of Phrygians were weakened. In particular, being an important actor in Anatolia in the 8th century BC was not only due to their military power but also because of their good use of diplomatic channels. Perhaps, for this reason, they were first described as a warrior society, but later as a discouraged society. The Phrygians were always involved in international coalitions. Perhaps it was because they did not consider themselves sufficient as a military force and believed that cooperation would be more beneficial. This is also an indication that the warrior spirit was weakened.





## BURSA'DA FAALİYETTE BULUNAN YEREL SERMAYELİ İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUK FAALİYETLERİNİ NEDEN VE NASIL BİR SÜREÇ İLE YÖNETTİKLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

*Seda ÇOŞKUN<sup>1</sup>  
Ayşenur GEZGİN<sup>2</sup>  
Pelin SOĞANLI<sup>3</sup>*

### Öz

Bu çalışmada Bursa'da faaliyette bulunan Yerel sermayeli işletmelerin Sosyal Sorumluluk faaliyetlerine neden zaman ve kaynak ayırdıklarını, nasıl bir süreç içerisinde karar verdiklerini, uyguladıklarını ve değerlendirdiklerini tespit etmektedir. Bu sorulardan hareketle sosyal sorumluluk yazınının kuramsal argümanlarının ülkemiz konteksinde ki geçerliliği analiz edilmiştir. Bu kapsamda Bursa ilinde yer alan 113 kişilik bir örneklemden veri toplanmıştır. Saha çalışmalarından elde edilen verilere göre Yerel sermayeli işletmelerin sosyal sorumluluk projelerini belirlerken göz önünde bulundurdıkları ve önceliklendirdikleri kriterler; toplumsal ihtiyaçlar ve kendi ana faaliyetleri dikkate alınarak projeleri gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Sorumluluk, Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Yönetim Süreci, Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Uygulama Süreci

---

1 Yüksek Lisans, Uludağ Üniversitesi SBE, İşletme Ana Bilim Dalı. e-mail: sedacskn92@gmail.com

2 Yüksek Lisans, Uludağ Üniversitesi SBE, İşletme Ana Bilim Dalı. e-mail: aysenurgezginn@gmail.com

3 Yüksek Lisans, Uludağ Üniversitesi SBE, İşletme Ana Bilim Dalı. e-mail: p.soganli@gmail.com

**Atıf:** Coşkun S., Gezgın A. Ve Soğanlı P. (2020). Bursa'da faaliyette bulunan yerel sermayeli işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini neden ve nasıl bir süreç ile yönettikleri üzerine bir araştırma. M. Aydoğan (Ed.) *Genç Tesam Uluslararası Öğrenci Kongresi Bildiri Kitabı* içinde. (s. 121-142). Bursa: Tesam Yayınları.

## **A Research on Why and What Process of Social Responsibility Activities of Local Capital Businesses in Bursa**

### **Abstract**

In this study, we determine why local enterprises operating in Bursa devote time and resources to Social Responsibility activities, how they decide, implement and evaluate them in a process. Based on these questions, the validity of the theoretical arguments of the social responsibility literature in the context of our country was analyzed. In this context, data were collected from a sample of 113 people in Bursa. According to the data obtained from the field studies, it has been determined that local capital enterprises carry out projects by taking into account the social needs and their main activities, the criteria they consider and prioritize while determining their social responsibility projects.

**Keywords:** Social Responsibility, Management Process of Social Responsibility Activities, Implementation Process of Social Responsibility Activities

## Giriş

Ülkemizde ve dünyada hızla ilerleyen ve etkinliği çoğalarak artan bir konu haline gelen sosyal sorumluluk bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Çalışmada yerel sermayeli işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine neden zaman ve kaynak ayırdıkları ve nasıl bir süreçle yönettiklerini ve uyguladıklarını kavramsal açıdan ele alınarak incelenmektedir. Bu anlamda konuya ilişkin diğer kavramlar tanımlanarak ilişkilendirilmekte; önemi ve taraflara sağlayacağı fayda üzerinde durulmaktadır. Çalışma konuya ilişkin olarak yapılan saha çalışmasından elde edilen verilerle son bulmaktadır.

## Kavramsal Çerçeve

### *Sosyal Sorumluluk Kavramı*

İşletmelerin sosyal sorumluluğu kavramı, işletme ve toplumun ayrı oluşumlar değil, iç içe oldukları görüşüne dayanmaktadır. Sosyal sorumluluk kavramı iki temel önermeye dayanmaktadır. Bunlardan ilki, işletmelerin toplumun iradesi çerçevesinde var olduklarına ilişkindir. Bu çerçevede işletmelerin davranışlarının ve faaliyetlerinin toplum tarafından oluşturulmuş olan sınırlar içinde kalması zorunludur. Yani işletme ile toplum arasında sosyal bir sözleşme (social contract) mevcuttur. Sosyal sözleşme işletme ile toplum arasındaki ilişkiyi karakterize eden iki yönlü anlayış dizisi olarak tanımlanmaktadır. İşletme ile toplum arasındaki sosyal nitelikli sözleşme işletmenin toplum tarafından yasalar ve yönetmelikler ile oluşturulan bir çerçeve içinde faaliyette bulunmak zorunda kaldığı ve her iki tarafında birbirlerinin beklentilerini yerine getirme konusunda karşılıklı anlayış göstermesi şeklinde açıklanmaktadır. Yani toplum oyunun kurallarını belirlemekte ve karşılıklı anlayış temelinde işletme toplum ilişkileri gerçekleşmektedir.<sup>4</sup>

Sosyal sorumluluk kavramının dayandığı ikinci önerme ise işletmelerin toplumda ahlaki bir misyon üstlenmeleri (moral agent) gerektiğine dayanmaktadır. Bu kapsamda işletmelerin devlet ve kiliseler gibi toplumun değerlerini yansıtmaya ve güçlendirme yükümlülüğü taşıdıklarına inanılmaktadır.<sup>5</sup>

### *İşletmeleri Sosyal Açıdan Sorumlu Davranış Göstermelerine Etken Olan Neden:* Wood'a göre işletmelerin sosyal sorumluluğu ile ilgili üç

4 Bilçin Tak, İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Paydaş Grupları ile İlişkilerinin Yönetimi, 2009, 3.

5 Tak, 2009, 4.



temel ilke belirlemiştir. Bu ilkeler aşağıda olduğu gibi belirtilmiştir;

**Meşruiyet İlkesi:** Toplum nezdinde meşru bir faaliyet zemini oluşturmaya yönelik ilkedir. Davis “sorumluluğun demir kanunu” olarak bilinen ilkesinde, sahip olduğu gücü toplumun kendisini sorumluluk sahibi bir kuruluş olarak değerlendirmesini sağlayacak şekilde kullanmayan işletmelerin, uzun vadede bu gücü kaybedeceklerini dile getirmektedir<sup>6</sup> Toplumun genel olarak işletmelerden beklentilerinin neler olduğunun belirlenmesi ve bu beklentileri dikkate alarak faaliyette bulunmasını ifade etmektedir. Bu ilke bazında yürütülecek ölçümlerde kurumsal düzeyde bir analizin esas alınması gerekmektedir .<sup>7</sup> Uygulama Seviyesi: Kurumsal

**Kamuya Karşı Sorumluluk İlkesi:** İşletmenin kendi faaliyetlerinden ortaya çıkan sonuçlara ilişkin sorumluluklarını yerine getirmesi gerektiğine ilişkin ilkedir. Organizasyonun sosyal sorumluluk açısından nasıl davranması gerektiğine yön vermektedir. Preston ve Post’un toplumla birinci ve ikinci düzeyde bütünleşme olarak ifade ettiği kavrama dayanmaktadır. Yani, işletmelerin kendi faaliyetlerinden ve kendisi ile herhangi bir ilgiye sahip olan kişi ve kurumlar açısından ortaya koyduğu sonuçlardan sorumlu olması anlayışı esas alınmaktadır. İşletmelerin tüm sosyal problemleri çözmek gibi bir sorumlulukları olmadığı ve sorumluluklarının kendilerinin yol açtığı problemlerin (örneğin otomobil üreticileri için sürücü güvenliği ve hava kirliliği gibi) çözümü ve yine kendi faaliyetlerini ilgilendiren sosyal sorunların (örneğin otomobil üreticileri için sürücü eğitimi programlarına, toplu ulaşım politikalarına destek vermek gibi) giderilmesine yardımcı olmak ile sınırlı olduğu varsayımına dayanmaktadır. Bir işletmenin sosyal performansının açıklanan ilke bazında ölçümüne yönelik çalışmalarda analizin organizasyonel düzeyde yürütülmesi gerekmektedir.<sup>8</sup> Uygulama Seviyesi: Organizasyonel

**Yönetmelik Takdir Hakkı İlkesi:** Yöneticilerin moral aktörler oldukları ve bu nedenle de fonksiyonel görevlerin ötesinde sosyal sorumluluklar üstlenmeleri gerektiği görüşünü esas almaktadır. Carroll’ un yöneticilerin organizasyon ve toplum içinde kendi tercihlerine bırakılmış bir faaliyet alanı olduğu, yöneticilerin formal prosedürler, iş tanımları ile sınırlanan çerçevede dışında kaynak tahsis etme gücüne sahip oldukları ve moral bir aktör olarak rol üstlenmeleri gerektiği görüşlerinden kaynaklanmaktadır. Bu tür bir analizin bireysel düzeyde yürütülmesi ve temel olarak yöneticilerin kullandıkları tercihlerin, sahip oldukları fırsatların ve kişisel

6 Tak,2009, 5.

7 Tak,2009,141.

8 Tak,2009,141.

sorumluluk anlayışlarının sorgulanması gerekmektedir . <sup>9</sup>Uygulama Seviyesi: Bireysel

***İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerini Nasıl Yönettikleri:*** Ackerman' a göre bu süreçte üç aşama yer almaktadır. Söz konusu aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir<sup>10</sup> :

1.Aşama: Üst yönetimin mevcut bir sosyal sorun veya talebe cevap vermeye yönelik davranış geliştirme kararının alınması,

2.Aşama: Sosyal sorun veya taleple ilgili gereken bilgi ve becerinin elde edilmesi ve bir faaliyet programının oluşturulması,

3.Aşama: Hazırlanan program doğrultusunda sorun veya talebe yönelik faaliyetlerin uygulanması ve bu çerçevede ortaya çıkan önceliklerin, performans standartlarının vb. mevcut sistem ile bütünleştirilmesi.

***İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Faaliyet Sonuçlarının Ölçümü:*** Wood' a göre sosyal performans modelinin çıktıları, işletmenin sosyal performansının değerlendirilmesi açısından doğrudan ve açık sonuçları oluşturmaktadır. Bu kapsamda hangi tür motivasyondan kaynaklandığı ve ne tür süreçlerin sonucunda ortaya çıktığına bakılmaksızın işletmenin davranışlarının sosyal etkileri, işletmenin uyguladığı programlar ve işletmenin sosyal taleplere ve paydaşlarının ilgi alanına yönelik olarak geliştirdiği politikalar olmak üzere üç grup çıktıdan söz etmektedir.

Clarkson'a göre işletmelerin sosyal performansının toplum üzerindeki etkinin ölçümü olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Ancak bu çalışmada söz konusu etkinin işletmenin birincil paydaşları açısından ortaya koyduğu sonuçlar ile sınırlandırılarak ölçülmesi gerektiğini belirtmektedir.

Alfred Marcus'a göre de işletmelerin sosyal performansı, işletmenin üzerinde etkiye sahip kişi ve kurumların beklentilerini ve taleplerini karşılama yeteneği olarak tanımlanmalıdır. <sup>11</sup>

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada Bursa'da faaliyette bulunan Yerel sermayeli işletmelerin Sosyal Sorumluluk faaliyetlerine neden zaman ve kaynak ayırdıklarını, nasıl bir süreç içerisinde karar verdiklerini, uyguladıklarını ve

9 Tak,2009,141.

10 Tak,2009,166-67.

11 Tak,2009,172.

değerlendirdiklerini tespit etmektir.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma, Bursa'da faaliyette bulunan yerel sermayeli işletmelerin Bursa Ticaret ve sanayi odası(BTSO)'na kayıtlı yerel sermayeli işletmelerden oluşturulan örneklemdaki işletmelerin ilgili yöneticilerinden, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile nitel veri toplanarak yürütülmüştür.

### **Veri Toplama Yöntemi**

Veri toplamada 3 yöntem bir arada kullanılmıştır.

1. Örnekleme de yer alan işletmelerin Web sayfaları ek:3' de yer alan yapılandırılmış tablo kullanılarak incelenmiştir.
2. Örnekleme de yer alan işletmelerin isimleri internetteki bir arama motoru üzerinde ortak anahtar kelimeler kullanılarak yapılan arama sonucunda ulaşılan haber kaynaklarının incelenmesi yöntemiyle sağlanmıştır. Anahtar kelime olarak "işletme ismi,sosyal sorumluluk" kelimeleri seçilmiştir.
3. Veri toplama amacıyla,grup kararı ile belirlenen yarı yapılandırılmış 5 soru belirlenmiştir. İlgili sorular Tablo 2'de yer almaktadır.

Mail ve telefon aracılığıyla, işletmelere mülakat talebinde bulunulmuştur. Yanıt alınamayan işletmelere, mail yoluyla hatırlatma yapılmıştır. Bu proje kapsamında hazırlanan mülakatçılarının el formu ile süreç sistematik bir şekilde ilerlemiştir. Mülakat formu ek.1 ' de yer almaktadır. Mülakatı yürüten sorumlu öğrencilerin Mülakatlar esnasında, izin veren işletmelerin ses kaydı alınarak transkribe edilmiştir. Ses kaydı yapılamayan görüşmelerde, tarafsızlığı engellemek amacıyla iki kişi tarafından notlar alınıp, daha sonra tüm notlar birleştirilerek, soru bazında derlenmiştir. Mülakatlar ortalama 30 dakika sürmüştür.13 firma mülakat talebini kabul etmiştir. Mülakatlar sonucu 5 firmanın sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmadığı tespit edilmiştir. Toplam 8 işletme araştırmanın kistasını oluşturmaktadır. Bu nedenle araştırmanın mülakata kabul oranı %7'dir.

**Tablo 1**

*Mülakat Talebini Kabul Eden İşletmelerin Görüşülen Departmanları*

POZİSYON	n
Satın Alma Müdürü	1
Kalite Departmanı Yöneticisi	3
Fabrika Müdürü	1
İnsan Kaynakları Uzmanı	5
Kurumsal İletişim Sorumlusu	1
Dış Ticaret Sorumlusu	1
Muhasebe ve İdari İşler Sorumlusu	1
<b>TOPLAM</b>	<b>13</b>

**Veri Toplama Aracı:**

**Tablo 2**

Veri Toplama Amacıyla Kullanılan Sorular

Projenin Amacı Ve Mülakat Sorularının Eşleşmesi					
Projede Cevap Aranılan Sorular	Yerel ve çokuluslu işletmeleri sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütmeye yönelik motivasyon nedir?	Yerel İşletmeler, sosyal sorumluluk faaliyetlerini nasıl yönetmektedirler? Nasıl bir organizasyon yapılanma kullanmaktadırlar?	Yerel İşletmeler, sosyal sorumluluk faaliyetleri nasıl ve neye göre önceliklendirerek planlanmaktadır?	Yerel işletmeler sosyal sorumluluk projelerini nasıl bir süreç kapsamında takip etmektedir?	Yerel işletmeler sosyal sorumluluk projelerinde nasıl bir ölçme-izleme sistemi kullanılmaktadır?
	Mülakat Soruları	Soru 1. İşletmeleriniz neden sosyal işletmelerinizde, sosyal sorumluluk projelerini yöneten bir bölüm/birim var mı? Proje yönetiminde nasıl bir organizasyon yapısı kullanmaktasınız?	Soru 2. Yürütmekte olduğunuz sosyal sorumluluk projelerini neye göre belirliyorsunuz? önceliklendiriyorsunuz?	Soru 3. Yürütmekte olduğunuz sosyal sorumluluk faaliyetlerini yönetirken nasıl bir süreç takip etmektedir?	Soru 4. Soru 5. Yürütmekte olduğunuz sosyal sorumluluk projelerinizin istenen sonuçları ortaya koyup koymadığınızı nasıl takip ediyorsunuz?

## Örnekleme Protokolü

Araştırmanın örneklemini; Bursa Ticaret ve sanayi odası(BTSO)'nın 2016 yılında yayınladığı 'İlk 250 Büyük Firma Araştırması' listesinden hareketle belirlenmiştir.(<http://www.ilk250.org.tr/>) Araştırmada izlenen örnekleme protokolü aşağıdaki gibi özetlenebilir.

-İlk 250 firma içerisinde NACE kodlanmasına göre sektör bazında sınıflandırılmıştır.Bu sınıflandırmada işletmelerin; ihracata dönük, dışarıya açık sektörler, uluslararası rekabet ve yönetilebilir büyüklüğe sahip olmaları, işletmelerin temas alanlarında sosyal sorumluluk konusunda duyarlı olduğu nedeniyle tercih edilmiştir.

- Gıda, tarım ve hayvancılık sektörü kalan diğer sektörlerle nazaran daha az ihracat ve daha az kurumsal yapıda olduğu varsayımıyla örneklem dışında bırakılmıştır.

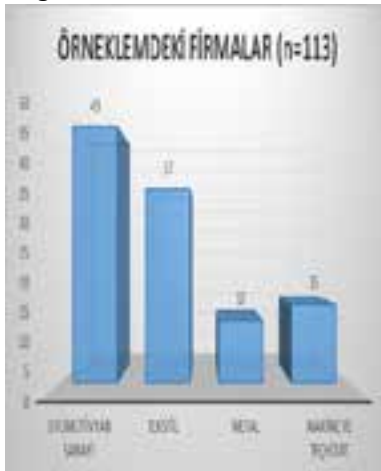
- Örnekleme konu olan; otomotiv yan sanayi, metal, makine ve teçhizat ve tekstil sektörleri kasti (kasıtlı) örneklem yöntemi ile 113 yerel firma belirlenmiştir. Kasti örneklem yöntemi ile belirlenmiş olan sektörlerin meydana gelmesinde iki kriter dikkate alınmıştır. Bunlar;

- Sektörel ciro toplamı iki milyar Türk Lirasının üzerinde olması,

- Söz konusu sektörde faaliyet gösteren minimum 10 işletme olmasıdır.

## Grafik 2

Örneklemin Sektördeki Firma Sayısı Grafik 3: örneklemin sektörel Ciro Dağılımı



### Grafik 3

Örneklemin sektörel ciro dağılımı



Tablo 3

Örneklemin Sektör ve ciro itibariyle dağılımı

SEKTÖR ADI	n=113	CİRO (MİLYAR TL)
OTOMOTİV YAN SANAYİ	49	8.038.354.750,00
TEKSTİL	37	5.478.413.311,00
METAL	12	4.435.266.179,00
MAKİNE ve TEÇHİZAT	15	2.338.259.410,00

Mülakat Talebini Kabul Eden İşletmeler ek:4'de yer almaktadır.

### Analiz

Araştırmanın amacına uygun olarak; işletmelerin web sayfaları, web arama motorlarından ilgili anahtar sözcüklerle elde edilen veriler ve yarı yapılandırılmış mülakat sorularına verilen yanıtlar, araştırmacılar tarafından incelemeye tabi tutulmuştur. Bu bağlamda, literatürde "sosyal sorumluluk faaliyetlerinin işletmeler tarafından neden ve hangi motivasyonla yapıldığı, bu süreçlerin nasıl yönetildiği ve sonuçlarının nasıl ölçüldüğü" konusundaki kuramlar hareket noktası olarak belirlenmiştir.

Mülakatlardan elde edilen bilgilerin, kuramsal ve araştırma amacı bağlamında süzülebilmesine olanak verecek bir tablo (Tablo:2) aracılığı ile incelenmiştir. Bu tabloda da işletmelerin web sayfaları ve haber taramasındaki bilgilerle doğrulanıp doğrulanmadığı da yer almaktadır. Son olarak bu bilgiler grafik ve tablolar yardımıyla görselleştirilmiş, sonuçlar teyit edilmiştir. İşletme Web Site İnceleme Tablosu ek:7'de yer almaktadır.

Nitel veri toplama sürecinde birden fazla veri toplama yönteminin bir arada kullanıldığı triangülasyon yaklaşımı benimsenerek sistematik hata yapma riski ortadan kaldırılmıştır.

## Bulgular

### *Örnekleme Yer Alan İşletmelerin Nace Sınıflandırılması*

Araştırma örneğine konu olan 113 işletmenin uluslararası kabul görmüş NACE sınıflandırılması baz alınarak oluşturulan sektörel dağılımı grafik 4' de verilmiştir.

#### Grafik 4

##### *Nace Sınıflandırmasına Göre Sektörel Dağılım*



**Tablo 4**

*Nace Sınıflandırmasına Göre Sektörel Dağılım*

NACE SEKTÖR ADI	İŞLETME SAYISI
Otomotiv Yan Sanayi	47
Tekstil	37
Metal	12
Makine ve Teçhizat	15
TOPLAM	113

**Örnekleme Yer Alan İşletmelerin Web Site ve Basın İncelemesi**

Araştırma örnekleminde yer alan 113 işletmenin web site ve basın incelemesinin yapılması sonucunda toplamda 28 işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerini yaptığını, geriye kalan 85 işletmenin ise sosyal sorumluluk faaliyeti yürütmediği tespit edilmiştir grafik 5'de ve tablo 5'de verilmiştir

**Grafik 5.**

*İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Projeleri Yürütme Dağılımı*





**Tablo 5**

*İşletmelerin Sosyal Sorumluluk Projeleri Yürütme Dağılımı*

İŞLETMELERİN SOSYAL SORUMLULUK PROJELERİ YÜRÜTME DAĞILIMI		
Sayı: 113	Sıklık	Yüzde (%)
Evet	28	24,8
Hayır	85	75,2

**Örnekleme Yer Alan İşletmelerin Web Site Ve Basın Bulgularının Cockpit Chart' Da Gösterimi:**

**Grafik 6**

*İşletme Web Sitesinde Sosyal Sorumluluk Projelerinin Yer Alması*



### Grafik 7

Sosyal Sorumluluk Projelerinin Sonuçlarının Yer Alması



### Grafik 8

Münferit Faaliyetlerin Sosyal Sorumluluk Projesi Olarak Raporlanması



### Grafik 9.

*Sosyal Sorumluluk Projelerinin Hayırseverlik Kapsamında Değerlendirmesi*



### Grafik 10

*Sosyal Sorumluluk Projelerinin İşletme Faaliyet Sektörü İle İlgisi*



### Grafik 11

*İşletmelerin Belirli Bir Sosyal Soruna Odaklanması*

İŞLETMELERİN BELİRLİ BİR SOSYAL SORUNA ODAKLANMASI (n=24)



## Grafik 12

Sosyal Sorumluluk Faaliyetleri İçin Şirket Kapasite Durumu



## Grafik 13

Sosyal Sorumluluk Proje Temaları



### Mülakat Analizlerinin Soru Bazında İncelenmesi

Mülakat analizlerinin soru bazında incelenmesi ek:2'de yer almaktadır.

5.3.1.“Firmanız neden sosyal sorumluluk projeleri yürütmektedir?” Sorusuna Verilen Yanıtların Wood’un İlkesine Göre Dağılımı

## Grafik 14

### Mülakat Yapılan İşletmelerin Yanıtları



## Tablo 6

### Mülakat Yapılan Firmaların Yanıtları

DURUM	SIKLIK
Kamuya Karşı Sorumluluk	4
Yönetsel Takdir Hakkı	9
Meşruiyet İlkesi	4

***“İşletmelerinizde, sosyal sorumluluk faaliyetlerini yöneten bir bölüm/ birim var mı? Proje yönetiminde nasıl bir organizasyon yapısı kullanmaktasınız?” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı:***

## Grafik 15.

### Mülakat Yapılan Firmaların Yanıtları



**Tablo 7**

*Mülakat Yapılan Firmaların Yanıtları*

DURUM	SIKLIK
Organizasyon Yapısı Sabit	3
Proje Bazlı Değişkenlik Göstermekte	5

***“Yürütmekte olduğunuz sosyal sorumluluk projelerini neye göre belirliyor ve önceliklendiriyorsunuz?” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı:***

**Grafik 16**

*Mülakat Yapılan Firmaların Yanıtları*



**Tablo 8**

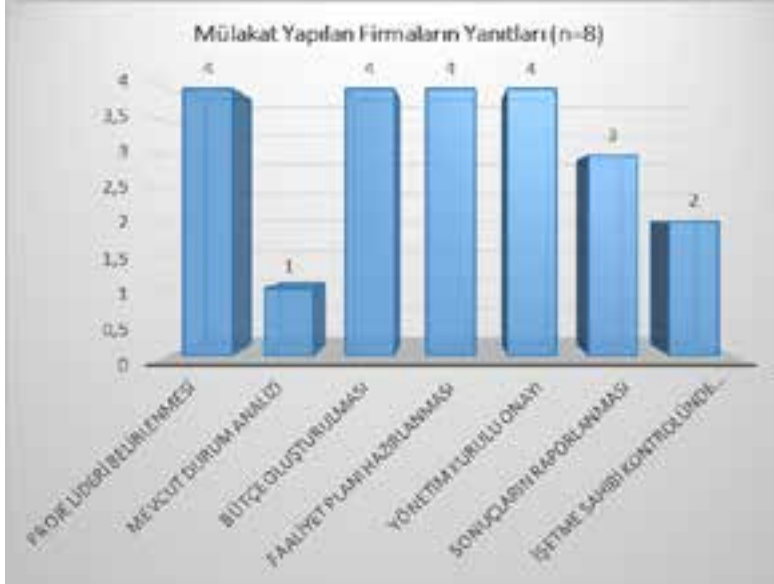
*Mülakat Yapılan Firmaların Yanıtları*

DURUM	SIKLIK
Paydaş Anketi	4
Şirket Faaliyet Alanı İle İlgisi	4
Toplumun Güncel Meseleleri	3

***“İşletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerini yönetirken nasıl bir süreç takip etmektedir?” Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı:***

**Grafik 17**

*Mülakat Yapılan Firmaların Yanıtları*



**Tablo 9**

*Mülakat Yapılan Firmaların Yanıtları*

DURUM	SIKLIK
Proje Lideri Belirlenmesi	4
Mevcut Durum Analizi	1
Bütçe Oluşturulması	4
Faaliyet Planı Hazırlanması	4
Yönetim Kurulu Onayı	4
Sonuçların Raporlanması	3
İşletme Sahibi Kontrolünde	2
Gerçekleşen Süreç	

**Yürütmekte olduğunuz sosyal sorumluluk projelerinizin istenen sonuçları ortaya koyup koymadığını nasıl takip ediyorsunuz?" Sorusuna Verilen Yanıtların Dağılımı:**

**Grafik 18**

*Mülakat Yapılan Firmaların Yanıtları*



**Tablo 10**

*Mülakat Yapılan Firmaların Yanıtları*

DURUM	SIKLIK
KPI (Key Performance Indicator) Takibi Yapılarak	2
İşletme İçi Benchmark	1
Diğer Firmalar İle Benchmark	4
Anket Yöntemi	6
Fiili Gözlem İle Takip	1
Sonuçları Takip Etmiyor	1

**Sonuç**

BTSO (Bursa Ticaret ve Sanayi Odası)' nun 2016 yılında yayınladığı Bursa'nın 250 Büyük Firması araştırması; Bursa'nın ciroları itibariyle büyük işletmelerini belirlemek amacıyla düzenlenen bu çalışma Bursa il genelinde yapılmıştır. Bu saha çalışması sonucunda sıralanan işletmelerin sosyal sorumluluk projeleriyle ilgili gerçekleştirilen bu çalışmada;



-13 yerel işletmelerin %62'si (8 tanesi) sosyal sorumluluk projelerinde yer aldıklarını, %38'i (5 tanesi) ise sadece münferit faaliyetlerde bulduklarını beyan etmişti

-Yerel işletmelerin sosyal sorumluluk projelerini, Sosyal sorumluluk projelerini belirlemede göz önünde bulundukları ve önceliklendirdikleri kriterler ise toplumsal ihtiyaçlar ve kendi ana faaliyetlerini göz önünde bulundurarak hedef kitlesinin taleplerini göz önünde bulundurarak belirlemektedir

-Ayrıca, yürütülen sosyal sorumluluk projelerinin istenen sonuçları ortaya koyup koymadığı ve sonuçlarının takip edilip edilmediğini işletmeler birden fazla yöntem ile izlediklerini belirtmiş olup %62 oranında çalışan memnuniyet anketi, %46'sı müşteri memnuniyet anketi, %38'i benchmark (kıyaslama) yaparak, %8'i ise toplumsal duyarlılık anketleri ile takip etmektedirler. Firmaların %8'i toplumsal duyarlılık anketi yaparak sonuçlarını analiz ettiği için, sadece %8'i sonuçlarını raporlamaktadır

-Yerel işletmeler, sosyal sorumluluk faaliyetlerini merkez tarafından belirlenen temalar doğrultusunda, yerel yöneticilerin organize ettiği gönüllü ekipler aracılığıyla yürütmektedir.

-Yerel işletmenin sosyal sorumluluk projelerinin temaları; çevre, eğitim, sağlık, yerel sorunlar olarak belirlenmiştir.

-Yerel işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerini belirledikleri ana bütçelerini ve projenin maliyetine göre belirledikleri tespit edilmiştir.

-Yerel işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin sonuçlarını takip etmedikleri/ölçümlemedikleri gözlemlenmiştir.

-Mülakatlar sırasında bazı görüşmecilerin işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı gözlemlenmiştir.

-Yerel işletmenin üst yöneticilerine ve ilgili kişilere ulaşmanın zorluğu, şirketlerin bilgi paylaşmak istememesi ve zaman kısıtı araştırmanın niteliğini olumsuz etkileyen faktörler olarak belirlenmiştir.

Bu çalışma esnasında, toplum içerisinde hissedilen sosyal eksikliklerin neler olduğunun tespitine yardımcı olduğunu söylemek mümkündür. Bu açıdan bakıldığında, ülkemizde var olan en büyük toplumsal problemin genel olarak eğitim olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

## Kısıtlar ve Geleceğe Yönelik Çalışmalar

Çalışma boyunca karşılaşılan en büyük problem işletmelerin web sayfalarında yer alan bilgilerin yetersiz olmasıdır. Bu sebepten dolayı BTSO'daki ilk 250 firma içinden sektörel ciro toplamı 2 milyar Türk Lirası üzeri ve sektörde faaliyet gösteren minimum 10 işletme kistası sonucu elde edilen 113 işletme seçilmiş ve onların arasından randevu alınabilen 13 işletme ile mülakat gerçekleştirerek, daha detaylı sonuçlara ulaşılmıştır. Çalışma 113 şirketin web incelemesi ve 13 şirketin mülakatı sonucu oluşturulmuştur. Bu nedenle bir genelleme yapmak mümkün değildir. Çalışma 13 yerel işletme ile sınırlıdır. Sonuç kısmında görüldüğü gibi yerel işletmeler proje yapma, sonuçlarını ölçme ve bu sonuçları duyurma konusunda bir sistemden yoksundurlar. İşletmelerden kaynaklanan bu kısıtlılık, çalışma boyunca veri toplama ve bu verileri yorumlamayı, yorumlama için ortak kistaslar oluşturmayı çok zorlaştırmıştır.

Ayrıca değerlendirmede kullanılacak birçok unsur (sektör dağılımı, projelerin çok çeşitli alanlarda olması, projelerin büyüklük ve nitelik açısından çok çeşitli olması vb.), çalışmaya yön verebilecek çok geniş bakış açıları olması, verilerin sektöre, sıralamaya, faaliyet alanlarına, proje kapsamına, konu seçimine vb. göre çok çeşitli sınıflandırmalar ve sıralamalar yapmaya müsait olması gibi sebepler, dikkate alınacak veriler ve ulaşılmak istenen sonuçların seçimini, yani çalışmanın amaç ve yol haritasını belirlemeyi oldukça zorlaştırmıştır.

Gelecekte bu çalışmanın daha etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi ve sonraki çalışmalara katkı sağlayabilmesi; işletmelerin gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk projelerini paylaşmaları, web sayfalarında projelerle ilgili detaylara yer vermeleri, proje sonuçlarının işletmeler tarafından etkin şekilde takip edilmesi ve raporlanması gibi hususların bir disiplin içinde yerine getirilmesiyle mümkün olacaktır.

## Kaynakça / References

Tak, Bilçin; İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Paydaş Grupları ile İlişkilerinin Yönetimi, 2009.

Web; <http://www.ilk250.org.tr/>

Web; <https://www.aktasholding.com/>

Web; <http://www.akpres.com.tr/>

Web; <http://www.coskunoz.com.tr/>

Web; <http://www.cemtas.com.tr/>

Web; <http://erdumanluxury.com/>

Web; <https://www.hasasansor.com.tr/tr/>

Web; <https://www.yariskabin.com.tr>

Web; <http://www.toksanotomotiv.com/>

Web; <http://www.yesim.com>

Web; <http://www.segeseat.com>

Web; <http://www.inovaotomotiv.com>

Web; <http://www.miparmetal.com>

Web; <http://nayman.com.tr/>

## **Ekler**

EK 1:Mülakat el formu

EK 2: Mülakat inceleme tablosu

EK 3: Firma website inceleme tablosu

EK 4:Mülakata gidilen firmaların bilgileri

EK 5: Gantt Chart

EK 6: Termin tablosu





## YAPAY ZEKA'YI ULUSLARARASI İLİŞKİLERLE ANLAMAK

*Ülkü Şeyda SAĞLAM<sup>1</sup>*

### Öz

Uluslararası ilişkiler tanımlamaları yapılırken en sık kullanılan kavramlardan bir tanesi “interdisipliner” yani “disiplinler arası” bir bilim dalı olduğu yönündedir. Uluslararası ilişkiler gelişen ve değişen dünyada her geçen gün yeni bir kavramla tanışmakta ve bunlarla ilişki kurmaktadır.

Yeni kavramlardan birisi Yapay Zekadır. Bu kavramın temelleri bilgisayarla ortaya çıkmıştır. Bir başka deyişle temelleri 2.Dünya Savaşı'nda Alan Turing'in geliştirmiş olduğu Alman Enigma şifrelerini çözen makinaya dayanır.

Yapay Zeka'nın oluşturulması ve geliştirmesi bir mühendislik ürünüdür. Ancak ortaya çıkan sistemlerin etkisi sadece matematik ya da mühendislikle ilgi değildir. Yapay Zeka özellikle uluslararası ilişkilerde etki alanını genişletmektedir. Bu nedenle karmaşık görülen yapılan anlaşılır bir hale getirilmelidir. Bu sayede Yapay Zeka aracılığıyla tanımları değişen güvenlik, refah gibi kavramların yeni boyutlarına daha kolay adapte olunur.

**Anahtar Kelimeler:** Yapay Zeka, Uluslararası İlişkiler, Yeni Dünya

---

<sup>1</sup> Bursa Teknik Üniversitesi Uluslararası Ekonomi Politikaları Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi. E-mail: ulku.seyda16@gmail.com

**Atıf:** Sağlam, Ü. Ş. (2020). Yapay zekayı uluslararası ilişkilerle anlamak. M. Aydoğan (Ed.) *Genç Tesam Uluslararası Öğrenci Kongresi Bildiri Kitabı* içinde. (s. 145-158). Bursa: Tesam Yayınları.

## **Understanding Artificial Intelligence With International Relations**

### **Abstract**

One of the most commonly used concepts when defining international relations is that it is an d interdisciplinary "or arası interdisciplinary bilim science. In a developing and changing world, international relations are getting acquainted with a new concept and establishing a relationship with them.

One of the new concepts is Artificial Intelligence. The fundamentals of this concept have emerged with computer. In other words, it is based on the machine that decrypts German Enigma codes developed by Alan Turing in World War II.

The creation and development of Artificial Intelligence is an engineering product. However, the effect of the resulting systems is not only related to mathematics or engineering. Artificial Intelligence is expanding its scope especially in international relations. Therefore, complex structures should be made clear. In this way, it is easier to adapt to the new dimensions of concepts such as security and prosperity through changing the definitions through Artificial Intelligence.

**Keywords:** Artificial Intelligence, International Relations, New World

## Giriş

2. Dünya Savaşı uluslararası düzende pek çok değişikliğe neden olmuştur. Yeni devletler, yeni haklar, kutuplar ortaya çıkarmıştır. Ama bugün 2. Dünya Savaşı'nın başka bir mirasından daha bahsetmekteyiz: Yapay Zeka. Bilgisayar bilimi 20.yy'nin en büyük icadı ve birçok şeyin başlangıcıdır. Bu büyük icattan bahsetmek demek Alan Turing'den bahsetmek demektir. Turing o dönemde "*hesap makinesi*" olarak adlandırılan bilgisayarın çalışmalarını savaştan önce yapmıştır. 1950 yılında yayımladığı "*Hesaplama Makineleri ve Zeka*" bunun en büyük kanıtıdır. Savaş döneminde ise Alman şifrelerini çözmek için görevlendirdiği sırada bilgisayarın en olgun yapısını oluşturmuştur<sup>2</sup>.

21.yy'de bu dev hesaplama makinesi hayatımızın her alanında etkili hale gelmiştir. Bilgi teknolojilerinin varlığı ticaret, siyaset, sağlık sektörü gibi daha birçok alanda bizi değişime sürüklemiştir. Bilgisayarın gelişmesiyle yazılım alanı ortaya çıkmış ve Yapay Zeka konuşulur hale gelmiştir<sup>3</sup>. Geliştiricilerinin mühendisler olması nedeniyle sistemsel olarak Yapay Zeka karmaşık bir yapıdadır. Sosyal bilimlerle ilgilenenler için anlaşılması ve açıklanması zor olabilmektedir. Ancak yukarıda bahsedildiği gibi etki alanının genişliği sosyal bilimlerin dikkatini Yapay Zeka'ya çekmek zorundadır.

Sınır güvenliğinde kullanılan insansız hava araçları, kendi enerjisini üreten evler, yön bulmanızı sağlayan uygulamalar, en iyi tedavi yöntemini doktorlardan daha önce hesaplayan sistemler, siyasi danışmanlık yapan robotlar gibi birçok örnek uluslararası düzeni tam ortasında yer alırken Yapay Zeka'nın tek bir bilime ait bir çalışma olduğunu savunmak hiç şüphesiz yersiz olacaktır.

Bu çalışmada Yapay Zeka'nın çalışma mantığı ve amacı en sade şekilde anlatılmaya çalışılmıştır. Ardından uluslararası düzeni etkileyen somut çalışmalar üzerine odaklanıp disiplinler arası bağ kurarak günümüz dünyası izah edilmeye çalışılmıştır. Çalışma uluslararası ilişkiler disiplininde Yapay Zeka'ya hangi alanlardan bakılabileceğini gösteren ön değerlendirme niteliğindedir.

2 Cem SAY, 50 Soruda Yapay Zeka, İstanbul 2019, s.41-43

3 Soner KARAGÜL, "Bilgi Teknolojileri ve Uluslararası İlişkilerde Fırsat Tehdit Paradoksu", Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, S:1 (2015), s.115-127



## Yapay Zeka Nedir, Nasıl Çalışır?

Yapay Zeka'yı anlamak için önce zeka kavramı üzerinde durmak gerekir. Zeka; insanın ortaya çıkan durumu algılayıp, ardından durumu kategorize edip en uygun çözümü ortaya çıkarma yetisidir. Bilgi silsilesi içinde uygun çözümü bulma yolu algoritmadır. Bu durumda zekanın yaptığı şey algoritma üretme kabiliyetini kullanmaktır. Yapay Zeka ise ortada var olan problemin verilerine hakimken, çözümünün hangi yolları seçerek ortaya konulacağı bilinmiyorken, çözümü en kullanılabilir şekilde ortaya koyan insan tarafından yaratılmış sistemlerdir<sup>4</sup>

Yapay Zeka oluşturulurken elbette bir modele ihtiyaç vardı. Doğada zeka ile aynı cümle içerisinde kullanılan tek varlık elbette insan olduğu için model olarak da insan beyni kullanılmıştır. Yapay Zeka insan modelini taklit ederken kendine 3 temel yapı oluşturmuştur: Sembolik çıkarımsama, Yapay Öğrenme ve Genetik Algoritma<sup>5</sup>. Bu yapılar sıralandığında herkes tarafından bilinmeyen yapılar gibi gelebilir. Ancak bir çocuğun doğduğu günden itibaren etrafında olup bitenleri algılayıp, kategorize edip, içselleştirip harekete geçtiği süreçleri düşündüğümüzde Yapay Zeka'nın ne yaptığını anlamak daha kolay hale gelebilir. Bir bebeğin ilk kez köpek gördüğü anda bunu tanımla şekli 4 ayaklı, kuyruğu olan, hareket edebilen, konuşamayan ancak ses çıkarabilen bir canlıdır. Artık bebek kedi gördüğünde onu hangi kategoriye koymasına gerektiğini bilir. Çünkü beyin görmüş, algılamış ve bir genellemeye ulaşmıştır tıpkı bugün Yapay Zeka'ların yapmaya çalıştığı gibi. İlk kez çakmakta yanan ateşle bir insanın elini yaktığı varsayalım. Bu çakmakla sobanın içindeki odunlar tutuşturulmuştur. Artık sobaya dokunmamak gerektiği bilinmektedir. Bu kısaca öğrenme denilen şeydir. Yapay öğrenme yoluyla yapay zekanın yapmaya çalıştığı şey de tam olarak budur. Elbette Yapay Zeka'nın her alanda insanla aynı olduğunu ya da üstün olduğunu söyleyemeyiz. Ancak bu kıyaslamayı yapmak, avantajlı ve dezavantajlı durumlarını sıralamak başka bir çalışmanın konusudur.

Bir insanın öğrenme aşamasında girdileri etrafında gördüğü nesnelere, olaylardır. Peki ya Yapay Zeka'nın girdileri nasıl oluşur? Yukarıda Yapay Zeka tanımı yaparken insan tarafından yaratılmış sistem ifadesi kullanılmıştır. Bu bağlamda girdiler Yapay Zeka'nın kullanım alanına göre belirlenir. Kelimelerle basit bir şekilde ifade edilse de dünyada var olan bilgi derinliği hayal edildiğinde zorluğu ortaya çıkmaktadır. Yapay

4 Yavuz KÖROĞLU, Yapay Zeka'nın Teorik ve Pratik Sınırları, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, 2017, s.1-10

5 Yavuz KÖROĞLU, *age*, s.2

Zeka'nın istenilen çıktıyı vermesi için "derin öğrenmeyi" gerçekleştirmesi gerekir. Prof. Dr. Cem SAY'ın 50 Soruda Yapay Zeka kitabında dediği gibi "*derin öğrenme verilen bir yığın girdi-çıkıtı çifti üzerinde antrenman yapıp bir dönüşüm çıkarsamak ve bu dönüşümün daha önce görmediği bir girdiyle karşılaştığında ona uygun çıktıyı vereceğini ummaktır.*"<sup>6</sup> Yapay Zeka'da öğrenme ile ilgili en somut örneği 1997 yılında Deep Blue adlı bir yapay zekanın dünya satranç şampiyonu Garri Kasparov'u yenmesidir. Deep Blue tasarlanırken önündeki tek hedef olan Kasparov'u yenmekti. Kasparov'u ve satrancın hamlelerini iyi tanması ve hızlı olması yeterliydi. Ama 2017 de derin öğrenmenin başarısı Go oyunu şampiyonları AlphaGo ve AlphaGo Zero ile dünyaya gösterilmişti oldu. AlphaGo çok az insan bilgisiyile çok sayıda oyunu kendi kendine oynamaya başlayarak kazanma ve kaybetme arasındaki farklı hamleleri kaydederek insanüstü bir seviyeye ulaştı. Ardından AlphaGo Zero hiçbir insan bilgisine ihtiyaç duymadan 40 günde kendi tarzını ortaya koyup yenilmez bir hal aldı<sup>7</sup>

Yapay Zeka'ya verilen bir girdinin mantıklı bir çıktıya dönüşmesi çok uzun ve yorucu bir süreçtir. Bu süreci kolaylaştırmak için bilim ordusu günün her saatinde insanları kullanmaktadır. Bunu örneklendirmek gerekirse birçok insanın ellerinde tuttuğu SİRİ uygulaması en iyi örneklerden birisi olacaktır. Çoğu zaman eğlence olarak kullanılan bu uygulama Türkçe 'de kullanılan cümle yapılarını, deyimleri öğrenerek kendini geliştirmek ve başka bir Yapay Zeka'ya aktarmak için kullanmaktadır. Ya da bütün dünyanın kullandığı Facebook, Instagram gibi sosyal medya ağlarını düşünelim. Bugün ne işe yaradıkları konusunda her kesimin farklı cevaplar verdiği bir mecradır sosyal medya. Paylaşılan fotoğraflar, yazılar ya da yer bilgileri herkes için farkı bir mana taşısa da bir Yapay Zekâ için dünyanın neye benzediği ve insan davranışları, tipleri üzerine bilgi toplayabileceği sınırsız girdi kaynağıdır. Bu bilgi özel şirketlerin insanlığa bahşetmiş olduğu sınırsız depolama alanının nedenini açıklar niteliktedir. Teknoloji devlerinden Google'ın tasarladığı savaş oyunları sanal eğlence sektöründe kitleleri harekete geçiren önemli alanlardan biridir<sup>8</sup>. Oyunların işleyişinin reel hayattaki savaşlardan hiçbir farkı yok demek doğru olacaktır. Doğru stratejiyi kurmak, asker ve mühimmat sayısı gibi özellikler oyuncuları zafere taşıyan yolu belirler. Askeri güvenlik üzerine tasarlanmış bir Yapay Zeka modeli derin öğrenmeyi gerçekleştirebilmesi için çok fazla strateji denemesi ve birinin diğerinden üstün yönlerini saptaması gerekir. Bugün bu stratejilerin yaratıcıları sanal eğlence sektörün parçası olan insanlardır.

6 Cem SAY, 50 Soruda Yapay Zeka, İstanbul 2019, s.103

7 Cem SAY, *age*, s.119

8 Alper KENDİ, Yapay Zeka ve Silahlı Kuvvetlere Etkileri, STM Teknolojik Düşünce Merkezi Trend Analizi, 2018, s.3

Kısacası dünyada var olan ya da tasarım aşamasında olan çoğu Yapay Zeka'nın öğrenme tohumları bundan bihaber olan insanlar tarafından atılmaktadır. Yapay Zeka'nın besleyici unsurları birbirinden farklı ve kategorize etmek pek mümkün değildir. Bu belirsizlik önemini daha da arttırmaktadır. Dünyadaki bütün durumlardan etkilenen ve bu durumları etkileyen bir yapıdan bahsedildiğinde önemini ortaya koymuş demektir.

### **Yapay Zeka Uluslararası İlişkiler İçin Nenden Önemlidir?**

Uluslararası ilişkiler devletleri, devlet-dışı aktörleri, sistemi, halkları, hakları incelerken ve aralarındaki ilişkiye yön verirken diplomatik bazı araçlar kullanan ve çeşitli bilim dallarından beslenen bir disiplindir. İlgilendiği konular gereği sürekli değişken ve adaptasyonu yüksek bir yapıya sahiptir. Uluslararası ilişkiler hala eski geleneklerine devam etse de analiz düzeyinde devlet odaklı olması gibi, devlet-dışı aktörlerin sayısının artması ve varlıklarının güçlenmesi çalışma konularının derinliğini ve çeşitliliğini ortaya koymuştur<sup>9</sup>. Küresel etkileşimin giderek artması yeni meseleleri ortaya çıkarmış bu da yeni aktörlerin doğmasına neden olmuştur. Teknolojinin gelişmesiyle de aktörlerin yarattığı etkilerin gücü ve sınırı genişlemiştir. Uluslararası ilişkilerde bilinen tanımlar zaman içerisinde yeni manalar kazanmaya başlamıştır. Savaş alanlarının cephelerden sanal aleme taşınması bu örneklerden birisidir. Yaşanan hızlı gelişmeler meselelerin devletler arasında olmaktan çıkıp “dünya toplumunu” ilgilendiren bir birime bırakmıştır<sup>10</sup>

Dünya toplumunu ilgilendiren her mesele uluslararası ilişkiler disiplinini de ilgilendiriyor demektir. İşte bu çerçevede uluslararası ilişkilerin yolu teknolojiyle, özelinde Yapay Zeka ile kesişmiştir. Bu yolda kurulan ilişkinin sonsuzluğu uluslararası ilişkilerin disiplinler arası yapısından kaynaklanmaktadır.

Yukarıda uluslararası ilişkilerin bilinen tanımlarının gün geçtikçe değiştiğinden bahsedilmişti. Bunların içinde “güç” klasik yaklaşımlarda bile ortak bir tanımın yapılması en zor olanıdır. Teorik bakışa göre çeşitli anlamlar kazanır<sup>11</sup>. 15 Eylül 2017 yılında Putin yeni dünyada gücün ne olduğunu “*Yapay Zeka teknolojisini kontrol eden dünyayı kontrol eder*” şeklinde açıklamıştır<sup>12</sup>. Bu söylem klasik ve modern bütün teoriler için

9 Andrew HEYWOOD, Küresel Siyaset, Ankara 2013, s.29

10 Faruk SÖNMEZOĞLU, Uluslararası Politika ve Dış Politika Analizi, İstanbul 2005, s.33-36

11 Haluk ÖZDEMİR, Uluslararası İlişkilerde Güç: Çok Boyutlu Bir Değerlendirme, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Vol.63, 1.03, s.113-144

12 Alper KENDİ, Yapay Zeka ve Silahlı Kuvvetlere Etkileri, STM Teknolojik Düşünce

kapsayıcı bir ifadedir. Gücü somut askeri güçten ibaret sayan Realistler, ekonomide bulan İdealistler ya da gücü eşitlikte arayan Feministler<sup>13</sup> gibi hepsi bugün Yapay Zeka'nın etkileri arasında kendi güç tanımlarına uygun uygulamalar bulabilmektedir.

Bugün Yapay Zeka'nın askeri alanda yürüttüğü çalışmalar devletlerin göz ardı edebileceği bir durumda değildir. Yaşanan gelişmeler rekabeti artırmış ve eskide kalan yöntemleri iyiden iyiye yetersiz hale getirmiştir. Askeri alanda yürütülen çalışmaların başında tam otonom yani insan kontrolü olmadan çalışan İnsansız Hava Araçları (IHA) gelir. Bugün Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde yarı otonom yani ana işlem kontrollerin insan elinde olduğu IHA'lar kullanılmaktadır. Özellikle sınır güvenliğinde detaylı bir keşif ve hızlı olmak son dere önemlidir. Ancak yarı otonom bir IHA'nın insan operatörün karar verme sürecini beklemesi durumu güvenliği daha zor bir hale getirmektedir. Bugün çok sayıda ülke tam otonom IHA'larını üretmeye başlamış ve silahlı kuvvetlerinin önemli unsurlarından biri haline getirmiştir<sup>14</sup>.

Tam otonom IHA'lar üzerinde yapılan çalışmalar sadece LIDAR (Light Detection and Ranging), GPS (Global Position System)<sup>15</sup> gibi topografik haritalar çıkarabilen ya da yer belirleyebilen ve bunları insan operatör olmadan yapmaları üzerine değildir. Bugün çalışmaların son hali İngiltere'de yürütülen Taranis isimli tam otonom IHA'dır<sup>16</sup>. Yetenekleri tam olarak açıklanmadığından tahminler insan operatörler olmadan inisiyatif kullanarak saldırı da bulunabileceği yönündedir. Güvenlik aşamalarında devletlerin doğru ve hızlı karar alma süreçleri zayıf olduğu için ve hiçbir askeri tehlikeye atma düşüncesi olmadan bir İHA'ya sahip olma fikri askeri güç açısından devletleri üst sıraya çıkarmaktadır. Askeri alanda yürütülen bir diğer çalışma insansız araçların kritik bölgelerde mühimmat, kargo taşınması işini üstlenmesi fikridir. Güney Kore'de kullanılmaya başlayan nöbet tutan robotlar insan gücünün yorulan, yetersiz kalan alanını doldurmak için biçilmiş kaftandır. Anlaşılacağı üzere çalışmaların hepsinin ortak özelliği güvenliğin önemli özelliklerinden olan hızlı karar verme ve uygulama sistemini insanüstü bir hale getirmektir. Bu uygulamalar silahlanma yarışının yeni versiyonudur. Çin, Rusya, İngiltere, Japonya, ABD Yapay Zeka'nın askeri alanda kullanılması için faaliyetlerini

---

Merkezi Trend Analizi, 2018, s.3

13 Haluk ÖZDEMİR, age, s.114

14 Alper KENDİ, age, s.4

15 M. L. Cummings, Artificial Intelligence and the Future of Warfare, International Security Department and US and the Americas Programme, Ocak 2017, s. 3

16 Alper KENDİ, age, s.4-6

hızlı bir şekilde yürütmektedir. Özellikle Çin Yapay Zeka alanında dünya devi olmak için çok sıkı çalışmalar yürütmektedir. Çin 2016 yılında Yapay Zeka alanında yapılan 600 tane çalışma yayınladı<sup>17</sup>. ABD devlet olarak Yapay Zeka çalışmalarını yürütmek konusunda biraz yavaştır. Google, IBM ya da Tesla gibi şirket aracılığı ile faaliyetlerini yürütmektedir. Yeni nesil silahlanma yarışı, insansız araçlar aracılığı ile yürütülen savaşlarda sivillerin durumu, savaş etiği, konvensiyonel savaşların geçerli olup olmadığı gibi başlıklar uluslararası ilişkilerin yeniden gözden geçirilip konuşması gereken bir hal almıştır.

Ekonomik gücün sistemi yönlendirebileceğini ve gerçek gücü temsil ettiği düşüncesi de bugün Yapay Zeka ile ortak hareket etmektedir. Elbette piyasa da var olan her Yapay Zeka ürünü, güvelik için ya da eğlence sektörü için tasarlanmış olsun, menşei ülkeye ve şirkete para kazandırması için tasarlanmıştır. Ancak burada değinilmek istenen ülke ekonomileri Yapay Zeka tasarımları ile daha üst seviyeye taşınması ile ilgilidir. Devletin ekonomik gücünü ortaya koyan en önemli hadise üretebilmesi ve ürettirebilmesidir. Sanayi Devrimi ile hayatımıza giren seri üretim makineleşmeyi getirmiştir. Makineleşme üretimde insan faktörünü yarıya indirmiş olsa da varlığını ortadan kaldırmamıştır. Ancak bugün üretimde robotlaşma konuşulmaktadır. İnsan işçilerin yerini teknik olarak ücreti sabit, molaya ihtiyacı olmayan robotlar almaktadır. Bu da devletler ve özel sektör için düşük maliyet, ucuz iş gücü, daha fazla ve hızlı üretim manasına gelmektedir. 2019 yılında, verilere göre Kuzey Amerika 46 bin, Çin 160 bin, Japonya 43 bin, Almaya 25 bin, adet robotu faaliyete geçirmiştir. Endüstriyel robotta zirvenin sahibi 262 bin robotla Japonya'dır<sup>18</sup>. Ülkeler arasındaki ekonomik yarış yeterince eşitsiz devam ederken işin içine endüstriyel robotların girmesi makası iyice genişletmiştir. Doğa olarak uluslararası ekonomide konuşulan konuların da çeşitliliği artmıştır. Devletler hızlı ve kaliteli üretimde zirveye çıkmaya çalışırken, yerlerini robotlara kaptıran insan işçilerin neler yapacağı, onların mikro ekonomik hayatlarının nasıl düzenleneceği siyasetin en önemli konusu haline alacaktır. Bir sonraki adım bu yeni robot işçilerin yasal haklarının olup olmayacağı, terfi edip edemeyecekleri ya da robotlar ve insanlar arasında düşmanlığa mahal vermemek gibi konuları çözümü ulaştırmak olabilir.

İşlerini robotlara teslim edenler sadece işçiler değildir. 2018 yılında Suudi

17 MIT Technology Review, "Who is winning the AI race", Erişim 24.10.2019, <https://www.technologyreview.com/s/608112/who-is-winning-the-ai-race/>

18 Gökhan İNCE, Dünyanın Bütün Robotları Birleşin, İTU Vakfı Dergisi, S.75, s.27

Arabistan'da Yapay Zeka' dan sorumlu devlet bakanlığı kurulmuştur<sup>19</sup>. Devletlerin kritik karar almalarının gerekli olduğu dönemde Yapay Zeka siyasi danışman görevi görecektir. Bu Yapay Zeka' ların geliştiricileri Çin menşeli şirketlerdir, dolayısıyla Çin hükümeti de siyasette Yapay Zeka' lara yer verme fikri üzerinde çalışmaktadır. İlerleyen zamanlarda siyasetçilerin, diplomatların nitelikleri üzerine yeni tartışma alanları otaya çıkacağı kesin gözükmemektedir.

Sürdürülebilir kalkınma fikri devletlerin Yapay Zeka ile iş birliği yapmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Her ne kadar bazı ülkeler böyle bir çözüme ihtiyaç olmadığını düşünse de genel kanı ve çalışmalar sürdürülebilirlik yönündedir. İnsansız ve kendi enerjisini üreten arabalar fikri Elon Musk'ın kurucu olduğu Tesla şirketinin son zamanlarda üzerinde çalıştığı en iddialı fikirlerden birisidir. İnsansız araçlar en kısa ve güvenli yollardan belirlenen rotaları kat etmek için tasarlanmıştır. Kendi enerjisini üretebilen araçlar fosil yakıtlara olan bağılılığı ortadan kaldırır. Zamandan tasarruf sağlar ve aynı zamanda trafikte yaşanan ölüm olaylarını azaltmayı amaçlar. Otomatik şehir planlayıcı Yapay Zeka'ların amacı da buna benzerdir. Hedef insanları işlerine ve evlerine en yakın lokasyona konumlandırıp yaşam alanları oluşturmayı hedefler<sup>20</sup>. Tesla şirketinin en büyük planı her insanın kendi elektriğini üretebilme fikridir. Şirket planını "sürdürülebilir güneş enerjisi ekonomisi" şeklinde yorumluyor<sup>21</sup>. İnsansız tarım geliştirilen bir başka Yapay Zeka çalışmasıdır. Bu çalışmaya göre toprağa hiç insan eli değmeden, yetiştirilecek ürünler için en uygun ortamın hazırlanması, büyüyen bitkilerin takibi tamamen Yapay Zeka tarafından yapılmasını hedefler. Ürün ve toprak verimliliği artarken herhangi bir doğal alana zarar verilmez<sup>22</sup>. Bu bahsedilen yapay zeka çalışmalarının pratik sınırları göz ardı edilmiştir. Bu uygulamaların gerçekleşmesi için devletin özel teşebbüsü desteklemesi şarttır. Hem diğer devletlerle hem de Yapay Zeka ile iş birliği içerisinde olması gerekmektedir.

Yeni dünya devletlerin dış politikalarının uygulama aracı olan diplomaside de değişikliklere neden olmuştur. Klasik diplomasi yerini dijital diplomasiye bırakmıştır. İletişimde, bilgiye ulaşma da sınır tanımayan dijital çağ devletleri dış politikada daha şeffaf olmaya itmiştir<sup>23</sup>. Aynı zamanda

19 İbrahim ORTAŞ, Dünyanın ilk 'Yapay Zeka Bakanı' Birleşik Arap Emirlikler, Erişim 26.10.2019 <https://indigodergisi.com/2018/06/yapay-zeka-bakani-birlesik-arap-emirlikleri-bae/>

20 Yavuz KÖROĞLU, *age*, s.4

21 Kozan DEMİRCAN, Elon Musk 2017'de Dünyayı Değiştirecek, İTU Vakfı Dergisi, s.57

22 Yusuf KÖROĞLU, *age*, s.5

23 Esra KÖSE, Dijital Diplomasinin Sosyo-Ekonomik ve Sosyo-Politik Yapıya Etkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, S.22, s.2324

diplomasi de yeni tehdit alanları oluşturmuş: Siber alemde ülke içi bütün bilgileri ve sistemlerin varlığı ülkeleri birbirine karşı daha savunmasız hale getirmekte bu da diplomaside yeni araçların kullanılmasına zemin hazırlamıştır. Yapay Zeka'nın her alanda varlığı uluslararası ilişkilerde yeni diplomatik dillerin doğmasına neden olmuştur.

Daha önceki bölümlerde bahsedildiği gibi Yapay Zeka'nın veri girişleri çoğu kez sosyal medya eylemleri ile oluşturulur. İnsanların paylaştığı yazılar, fotoğraflar ya da beğenileri Yapay Zeka'nın belleğinde bizimle ilgili tipolojiler oluşturmasını sağlar. Bugün bilgisayarda istemsizce ortaya çıkan reklamlar bunun en önemli kanıtıdır. Bir Yapay Zeka insanları ırklarına, kıyafet tarzlarına ya da siyasi tercihlerine göre sınıflandırabilir. Bugün bu bilgileri Yapay Zeka aracılığı ile toplayan şirketler mevcuttur. Bunlardan bir tanesi de Cambridge Analytica isimli şirkettir<sup>24</sup>. Şirket siyasetçilere hedef kitlelerini bulmada ve bunu yönlendirmede bilgi akışı sağlamaktadır. Yani artık Yapay Zeka sayesinde seçimlerin etikliği, seçmen özel hayatının gizliliği gibi konular uluslararası ilişkiler disiplini içinde yerini almıştır.

## **Sonuç**

Yapay Zeka ya da teknolojinin genel meselelerinden bahsederken “gelecek” kelimesini çok sık kullanırız. Bu da bazen meseleleri insanoğlunun hafife almasına neden olur. Ancak Yapay Zeka geleceğin değil bugünün konusudur ve şu anda gerçekleşmektedir. Bu nedenle devletlerin, toplumların bu meseleyi tek bir bilime atfetmeden incelemesi ve anlaması gerekmektedir.

Uluslararası ilişkiler devlet ile devlet, devlet-dışı aktör ile devlet, devlet ile toplum gibi birçok aktörün ilişkisini diplomatik araçlar vasıtasıyla düzenleyen bir diptir. İlgili alanları gereği son derece dinamik ve disiplinler arası bir yapıya sahiptir. Bu nedenle Yapay Zeka'nın ilgili alanı olan çoğu şey uluslararası ilişkiler disiplininin de ilgili alanıdır. Teknik kısımdan uzak durmaya çalışarak Yapay Zeka aracılığıyla yapılan, yapılmakta olan çalışmalar anlaşılmaya çalışılmalı ve uluslararası düzeni sağlayacak şekilde sisteme entegre edilmelidir.

## **Kaynakça / References**

Cummings, M.L. «Artificial Intelligence and the Future of Warfare,» *International Security Department and US and the Americas Programme*, 2017: 1-16.

<sup>24</sup> Cem SAY, age, s.142

DEMİRCAN, Kozan. «Elon Musk 2017’de Dünyayı Değiştirecek.» *ITU Vakfı Dergisi*, no. 75 (2017): 56-61.

HEYWOOD, Andrew. *Küresel Siyaset*. Ankara: Adres Yayınları, 2013.

İNCE, GÖKHAN. «Dünyanın Bütün Robotları Birleşin!» *ITU Vakfı Dergisi*, no. 75 (2017): 26-30.

KARAGÜL, Soner. «Bilgi Teknolojileri ve Fırsat Tehdit Paradoksu» *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 2015: 115-127.

KENDİ, Alper. «Yapay Zeka ve Silahlı Kuvvetlerine Etkileri.» *STM Teknolojik Düşünce Merkezi*, 2018: 1-8.

KÖROĞLU, Yavuz. «Yapay Zeka’nın Teorik ve Pratik Sınırları.» *Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi*, 2017: 1-10.

KÖSE , Esra. «Dijital Diplomasinin Sosyo-Ekonomik ve Sosyo-Politik Yapıya Etkisi.» *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, no. 22 (2017): 2347-2370.

MIT Technology Review. *Technology Review*. 27 Ocak 2017. <https://www.technologyreview.com/s/608112/who-is-winning-the-ai-race/> (erişildi: Ekim 24, 2017).

ORTAŞ, İbrahim. *Indigo*. 14 Haziran 2018. <https://indigodergisi.com/2018/06/yapay-zeka-bakani-birlesik-arap-emirlikleri-bae/> (erişildi: Ekim 26, 2019).

ÖZDEMİR, Haluk. «Uluslararası İlişkilerde Güç: Çok Boyutlu Bir Değerlendirme.» *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, no. 63 (2008): 113-144.

SAY, Cem. *50 Soruda Yapay Zeka*. İstanbul: 7 Renk Basım , 2019.

SÖNMEZOĞLU, Faruk. *Uluslararası Politika ve Dış Politika Analizi*. İstanbul: Der Yayınları, 2005.

## Summary

World War II caused many changes in the international order. New states, new rights, poles have emerged. But today we are talking about another legacy of World War II: Artificial Intelligence. Computer science is the greatest invention of the 20th century and the beginning of many things. Talking about this great invention means talking about Alan Turing. Turing did the work of the computer called the “calculator de before that war. The “Computing Machines and Intelligence published in 1950 is the greatest proof of this. During the war, it was the most mature structure of



the computer when it was commissioned to decipher German passwords.

Systematic Artificial Intelligence is a complex work since its developers are engineers. For those interested in social sciences, it can be difficult to understand and explain. However, the width of the domain due attention to the social sciences attracted to artificial intelligence loop is difficult. Unmanned aerial vehicles used in border security, houses that generate their own energy, applications that allow you to find directions, systems that calculate the best treatment method before doctors, robots that provide political consultancy are in the midst of many examples of international order while defending Artificial Intelligence as a single science undoubtedly will be out of place.

To understand Artificial Intelligence, the concept of intelligence must first be emphasized. Intelligence; It is the ability of people to perceive the emerging situation, then categorize the situation and reveal the most appropriate solution. While Artificial Intelligence dominates the data of the existing problem, it is not known which ways to solve it by selecting it, but it is the systems created by human beings that present the solution in the most usable way.

The objects that a person sees around their inputs in the learning phase are events. What about the input of Artificial Intelligence? In the definition of Artificial Intelligence above, the expression system created by human is used. In this context, the inputs are determined according to the field of use of Artificial Intelligence.

The transformation of an input given to Artificial Intelligence into a logical output is a very long and exhausting process. To facilitate this process, the army of science uses people around the clock. To illustrate this, the application of SIRI, which is held by many people, will be one of the best examples. This application, which is often used as entertainment, uses the sentence structures used in Turkish to develop oneself by learning idioms and transfer them to another Artificial Intelligence.

International rebellious relations is a discipline that uses some diplomatic tools and studies from various disciplines while examining states, non-state actors, system, peoples and rights. It has a constantly variable and highly adaptable structure. Every issue that concerns the world community also concerns the discipline of international relations. In this context, the path of international relations intersects with technology, in particular with Artificial Intelligence. The eternity of the relationship established in this

way stems from the interdisciplinary structure of international relations.

Today, the studies carried out by Artificial Intelligence in the military field are not in a state that can be ignored by the states. The developments have increased the competition and made the past methods inadequate. At the beginning of the studies carried out in the military field, unmanned aerial vehicles (IHA), which operates without full autonomous human control. Another study carried out in the military field is the idea that unmanned vehicles undertake the transport of ammunition and cargo in critical areas. The robots, which are used in South Korea, are designed to fill the tired, insufficient area of manpower. As can be understood, the common feature of all the studies is to make the system of rapid decision making and implementation, which is one of the important features of security, superhuman.

It is the ability of the state to produce and produce the most important event that demonstrates its economic power. The Industrial Revolution brought mass production mechanization into our lives. Although mechanization has halved the human factor in production, it has not abolished its existence. Today, however, robotization is discussed in production. Human workers are replaced by robots that are technically fixed and do not need breaks.

While states are trying to reach the top in fast and high quality production, what will be done by human workers who have lost their places to robots and how their micro-economic life will be organized will become the most important issue of politics. The next step may be to find out whether these new robot workers will have legal rights, whether they can be promoted, or not to allow hostility between robots and humans.

Texts, photographs, or likes shared by people allow Artificial Intelligence to create typologies about us in memory. An Artificial Intelligence can classify people according to their race, dress style, or political preference. Today, there are companies that collect this information through Artificial Intelligence. One of them is Cambridge Analytica. The company provides information flow to politicians in finding and guiding their target audience. In other words, thanks to Artificial Intelligence, issues such as the ethics of elections and the privacy of voters' private life have taken their place in the discipline of international relations.

International relations are a diplomacy that regulates the relationship between the state and the state, the non-state actor and the state, the state

and the society, through diplomatic means. Due to his interests, it has a very dynamic and interdisciplinary structure. Therefore, most of what Artificial Intelligence is interested in is the discipline of international relations. Trying to stay away from the technical part should be tried to understand the works done through Artificial Intelligence and be integrated into the system in order to ensure international order.





## BÜYÜK SELÇUKLULARIN FETRET DÖNEMİ VE SONRASI BÂTİNİLERLE MÜCADELE POLİTİKASI

*Yasemin ELLİK<sup>1</sup>*

### Öz

Hasan Sabbah, Selçuklu topraklarında Fâtımî Halifeliği adına çalışmalar yürütmekte ve Şîî inancı yaymak istemekteydi. Şîî Fâtımî hâkimiyetini kabul eden, Abbâsî Halifesi'ne ve Selçuklulara karşı cephe alan Bâtıniler, onun önderliğinde Büyük Selçuklu Devleti zamanında faaliyetlerini arttırmışlardı. Bu yüzden Büyük Selçuklu Devleti, Bâtınilik ile mücadeleyi ana siyasetlerinden birisi olarak görmüştür. Fakat Melikşah sonrası dönem, Bâtıni faaliyetlerinin genişlemesini sağlamıştır. Çünkü yaşanan taht mücadeleleri ve Haçlı Seferlerinden dolayı Bâtıniler meselesi üzerinde fazla durulamamıştır. Dolayısıyla Büyük Selçuklu Devleti'nde Bâtınilerin faaliyetlerinin en yoğun olduğu fetret dönemi ve sonrası, Bâtınilerle mücadele açısından mühim bir zaman dilimini oluşturmaktadır. Bu dönemde Huzistan bölgesinde mühim sayıda Bâtıni öldürülmüş, kaleleri ele geçirilmiş, İsfahan'daki ve Bağdat'taki Bâtınilerin yakalanması emredilmiş, Bağdat'ta Bâtınilerin birçok kitabı yakılmıştır. Şâhdiz Kalesi Bâtınilerden alınarak, Bâtınilerin buradaki faaliyetlerine son verilmiştir. Bâtınilerin yayılma hızı azımsanamayacak derecede azaltılmıştır. Bu çalışmada, temel kaynaklar ve araştırma eserlerden hareketle, Berkyaruk, Muhammed Tapar ve Sancar zamanında Bâtınilerle yapılan mücadeleler ve sonuçları incelenecektir.

**Anahtar Kelimeler:** Büyük Selçuklu Devleti, Fatımilik, Bâtınilik, Şâhdiz Kalesi

---

1 Doktora, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tarih Bölümü. e-mail: yaseminellik93@hotmail.com

**Atıf:** Ellik, Y. (2020). Büyük Selçukluların fetret dönemi ve sonrası Bâtınilerle mücadele politikası. M. Aydoğan (Ed.) *Genç Tesam Uluslararası Öğrenci Kongresi Bildiri Kitabı* içinde. (s. 161-182). Bursa: Tesam Yayınları.

## **Politics of Fight Against Bating Period and After the Fetret Period of Great Seljuks**

### **Abstract**

Hasan Sabbah was conducting studies on behalf of Fatimid Caliphate in Seljuk lands and wanted to spread Shiite faith. The Bâtinis, who accepted the dominance of the Shiite Fatim and opposed the Abbasid Caliph and the Seljuks, increased their activities under the leadership of the Great Seljuk State. Therefore, the Great Seljuk State saw the struggle against Bâtinism as one of its main policies. But the post-Malikshah period enabled the expansion of the Bâtini activities. Because of the struggle for the throne and the Crusades, the issue of the Bâtiniler could not be emphasized. Therefore, during and after the period of the abundance, when the activities of the Bâtinis were the most intense in the Great Seljuk State, it constitutes an important period in terms of the struggle against the Bâtinis. During this period, a significant number of Bâtini were killed in the Khuzistan region, their castles were seized, the capture of the Bâtini in Isfahan and Baghdad, and many books of the Bâtini were burned in Baghdad. Şahdiz Castle was taken from the Bâtinis and the activities of the Bâtinis were ended. The spreading rate of the Bâtins was considerably reduced. In this study, the main sources and research works, Berkyaruk, Muhammad Tapar and the battles of Sanjar and the results of the struggles will be examined.

**Keywords:** Great Seljuk State, Fatimid, Bâtini, Şahdiz Castle

## Giriş

Selçukluların batıya doğru ilerleyişlerinde önlerindeki temel engeller Büveyhoğulları, Fâtımîler, Bâtıniler<sup>2</sup> ve Bizans İmparatorluğu idi. Yapılan mücadeleler sonucunda Büveyhoğulları ortadan kaldırılmış, Fâtımîler Mısır'a çekilmiş ve Bizans'ın Anadolu'daki gücü kırılmıştı<sup>3</sup>. Fakat Fâtımîlerin güvencesini arkasına alan, İslâmiyet'i ve Selçuklular döneminde kurulan düzeni yıkmaya amacı taşıyan Hasan Sabbah<sup>4</sup>, kısa zamanda İslâm toprakları için büyük bir tehlike oluşturmuştur<sup>5</sup>. İslâm düşmanları olarak zikredilen Bâtıniler, Hasan Sabbah'ın liderliğinde, doğrudan İslâm ülkelerindeki idareyi hedef almışlar ve Müslüman memleketlere birçok zulüm yapmışlardır<sup>6</sup>. Müslümanların inancına zarar verip kendi inançlarını zorla onlara kabul ettirmek için uğraşmışlardır<sup>7</sup>. Bu amaç için insanları tuzağa düşürmekten çekinmemişlerdir<sup>8</sup>. Şîî Fâtımî Devleti'ni ve onların egemenliğini meşru kabul edip, Şîî inancı yaymak istemişler; Sünnî Abbâsî Halifesi'ni ve onun savunucusu olan Selçukluları kabul etmemişlerdir<sup>9</sup>.

Selçuklular, düzeni tahrip etmedikleri sürece mezheplere fazla karışmamışlardı. Fakat bunların faaliyetleri toplumun düzenini bozucu bir özellik taşımaya başladığı zaman, Selçuklular otoritesini kullanmaya başlamışlardır. Bu mezhepler içerisinde özellikle Bâtınilik, Selçukluları ve İslâm dünyasını hedef almış ve yıkıcı faaliyetlerde bulunmuştur<sup>10</sup>.

2 Bâtınilik, gizli olmak ve bir şeyin iç yüzünü bilmek manasına gelen batn veya butûn kökünden türeyen bir kelimedir. Bâtıniyye ise gizli olanı ve bir şeyin iç yüzünü bilenler manasını taşımaktadır. (Avni İlhan, "Bâtıniyye" mad., *DİA*, C.V, İstanbul 1992, s. 190.)

3 Çağfer Karadaş, "Selçuklular'ın Din Politikası", *İstem*, S. 2 (2003), s. 103.

4 "Kökünü ve açık adı el-Hasan b. Ali b. Muhammed b. Cafer b. el-Hüseyn b. Muhammed es-Sabbah el-Himyeri'dir". (Ayşe Atıcı, *Büyük Selçuklu İmparatorluğu'nda Bâtınî Hareketi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2005, s. 46-47.) Hasan Sabbah'ın, "Sergüzeşt-i Seyyidenâ" adlı kitaba dayanılarak Himyer kabilesinden olduğu söylenmektedir. Fakat diğer eserlerde bu iddia reddedilerek, onun aslen Horasanlı olduğu dile getirilmektedir. Diğer yandan Reyli olduğu da ifade edilmektedir. (Abdülkerim Özyayın, "Hasan Sabbâh" mad., *DİA*, C. 16, İstanbul 1997, s. 347; Adem Arıkan, *Büyük Selçuklular Döneminde Şîa*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul 2010, s. 261.)

5 Karadaş, agm.,s. 103.

6 Nizamü'l-Mülk, *Siyasetname*, çev. Mehmet Taha Ayar, İstanbul 2015, s. 324; Ahmet Ocak, *Selçukluların Dinî Siyaseti*, İstanbul 2002, s. 210.

7 Ocak, age.,s. 210; Ahmet Ocak, "Bir Terör Örgütü Olarak "Bâtınilik" ve Selçuklu Ülkesindeki Faaliyetleri", *Dinî Araştırmalar*, C. 7, S. 20, s. 177.

8 Nizamü'l-Mülk, *Siyasetname*, s. 334.

9 Ocak, age.,s. 210, 273; Ocak, "Bir Terör Örgütü Olarak "Bâtınilik", s. 177-178.

10 Ahmet Bağlıoğlu, "Türkler'de İslamlaşmayla Birlikte Mezhep Hareketleri Üzerine Bir Araştırma", *Fırat Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, C. 2, S. 1 (1997), s. 218; Ocak, "Bir



Kendilerini İslâm dünyasının koruyucusu olarak gören Selçuklular, Bâtınilerin faaliyetlerine sessiz kalmamışlardır<sup>11</sup>. Bu anlamda Bâtınlık tehlikesini ilk fark eden kişi vezir Nizâmü'l-mülk olmuştur. Nizâmü'l-mülk Bâtınilerin dikkate alınması gerektiğini ve istihbarat teşkilatının düşmanların şerrinden korunmak için önemli olduğunu ifade etmiştir. Fakat devletin haberleşme teşkilatı bizzat Alp Arslan'ın emriyle kaldırılmıştır<sup>12</sup>. Bu durum ise Bâtınilerin, Selçuklu ülkesinde gizlice yayılmasına yol açmıştır<sup>13</sup>. Özellikle Melikşah devri Bâtınilerle en çok mücadele edilen dönem olmuştur<sup>14</sup>. Melikşah, Yoruntaş, Arslantaş ve Kızılsarıg gibi kumandanlarını Bâtınilerle mücadeleye sevk etmiştir<sup>15</sup>. Önemli başarılar kazanılsa da, Bâtınilerin iyice sıkıştırıldığı bir sırada, 1092 yılında ilk önce Nizâmü'l-mülk'ün, bir ay sonra da Melikşah'ın ölüm haberinin gelmesiyle birlikte durumlar tersine dönmeye başlamıştır<sup>16</sup>.

### **Berkyaruk Döneminde Bâtınilerle Mücadele**

Melikşah'ın ve Nizâmü'l-mülk'ün ölümüyle birlikte devlet, içte taht kavgalarından, dışta Haçlılardan dolayı karışıklıklar içerisine düşmüştür. Fetret dönemi içerisine girmiş ve Bâtınilere karşı yürütülen faaliyetlerde gerilemeler başlamıştır<sup>17</sup>. Bu anlamda Melikşah sonrası dönem, Bâtınilerin büyümesini sağlamıştır. Bu dönemde Bâtıniler yeni kaleler ve bazı bölgeler alıp hâkimiyetlerini yaymışlardır<sup>18</sup>. Bâtini faaliyetlerinin kolayca ilerlemesinin bir diğer sebebi de Haçlı Seferleri olmuştur<sup>19</sup>.

---

Terör Örgütü Olarak "Bâtınlık", s. 177.

11 Ocak, age.,s. 217.

12 Nizamü'l-Mülk, *Siyasetname*, s. 93, 237; Erkan Göksu, *Bilge Vezir Nizamülmülk*, İstanbul 2018, s. 63. Alp Arslan'ın, istihbarat teşkilatını kabul etmemesinin nedeni, bu teşkilatın ona göre bazı zararlar vereceğinden dolayı idi. Alp Arslan'a göre istihbarat teşkilatı, dostlarını kendisinden soğutabilirdi. Onlara doğru haberler vermeyebilirdi. (Nizamü'l-Mülk, *Siyasetname*, s. 93.)

13 Göksu, age.,s. 64; Ocak, age.,s. 217-218.

14 Karadaş, agm.,s. 96.

15 Ocak, age.,s. 219-220; Erdoğan Merçil, *Müslüman-Türk Devletleri Tarihi*, Ankara 1997, s. 59.

16 Efe Yeşildurak, *Sultan Sencer Devri (1098-1157) Selçuklular'da İlmî ve Fikrî Hayat*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya 2015, s. 6.

17 Seyfullah Kara, *Büyük Selçuklular ve Mezhep Kavgaları*, İstanbul 2007, s. 150; Ali Sevim-Erdoğan Merçil, *Selçuklu Devletleri Tarihi Siyaset, Teşkilât ve Kültür*, Ankara 1995, s. 122.

18 Reşîdü'd-dîn Fazlullah, *Cami'ü't-Tevarih*, çev. Erkan Göksu-H. Hüseyin Güneş, İstanbul 2010, s. 156; Hasan Taşkıran, "Büyük Selçuklu Devletinde Bâtınî Suikastları ve Selçuklu Toplumunun Suikastlar Karşısındaki Tutumu", *BEUSBİ Dergisi*, C. 1, S. 2 (2013), s. 138.

19 Atıcı, agt.,s. 75-76.

### **Bâtınilerin Faaliyetleri**

Berkyaruk döneminde Bâtıniler, Horasan'a, İran'a ve Kuzey Suriye'ye kadar olan bölgelerde yayılmışlardır<sup>20</sup>. Suriye'de birçok yeri ele geçirmişler ve suikastlar düzenlemişlerdir<sup>21</sup>. Selçuklu Devleti'nin merkezi İsfahan'a değin ilerleyip bu bölgede bulunan, Melikşah'ın inşa ettirmiş olduğu Şâhdiz Kalesi'ni almışlardır<sup>22</sup>. Damgan'ın kuzeyinde bulunan Mansurakuh, Mihin; Demavend bölgesinde yer alan Üstüvânend; daha sonraları mühim merkezlerden biri olan Girdkuh, Tikrit ve Rudbar bölgesinin en büyük kalesi olan Lamasar kalelerini de ele geçirmişlerdir<sup>23</sup>.

İslâm ülkesinde insanlar, Berkyaruk döneminde kendi inançlarına karşı geldikleri gerekçesiyle Bâtıniler tarafından hançerle katledilirlerken, cahil halk ise Bâtını dâîleri tarafından etki altına alınmışlardır<sup>24</sup>. Devlet adamları elbiselerinin altına zırh giymeden dolaşamaz hale gelmişlerdir<sup>25</sup>. Çünkü birçok sivil ve dinî konumda bulunan kişi ve devlet adamı 1096-1097 yılında Bâtıniler tarafından öldürülmüşlerdir<sup>26</sup>. Eserini Musul'da yazmış olan İbnü'l-Esîr, bu dönemde cinayetlerde oldukça artış olduğunu, bir kişinin evine aynı saatte dönmediğinde, onun bir Bâtını tarafından öldürüldüğünün düşünülmeye başlandığını belirterek, Bâtınilerin katliamlarına dikkat çekmiştir<sup>27</sup>. Bu dönemde birçok kişi de Bâtını olmakla suçlanmıştır. Örneğin; Bağdat'taki Nizamiye Medresesi müderrisi Ebû'l-Hasen Ali b. Muhammed Bâtınlıkta itham edilmiştir. Kirman meliki de Bâtını olmakla suçlanarak öldürülmüştür<sup>28</sup>. Berkyaruk'a da, Bâtını

20 Çağatay Uluçay, İlk Müslüman Türk Devletleri, İstanbul 1977, s. 67.

21 Pınar Kaya, *Büyük Selçuklular Döneminde Bâtıniler İle Yapılan Mücadeleler*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 2008, s. 47.

22 Nilay Ağırnash, *Büyük Selçuklu Devleti'nin Mısır ve Anadolu Politikaları*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara 2013, s. 230.

23 Atıcı, agt.,s. 59.

24 Ocak, "Bir Terör Örgütü Olarak "Bâtınlık", s. 169; Atıcı, agt.,s. 77.

25 Ali Aktan, "Selçuklu-Bâtını Münasebetleri", *Selçuklu Siyasi Tarihi (Bildiriler)*, (Kayseri, 27-30 Eylül 2010 ), Ankara 2014, s. 56.

26 Sevim-Merçil, age.,s. 161. Bâtıniler tarafından öldürülen mühim kişiler: Nizâmü'l-Mülk'ün nedimlerinden Emîr Erkuş en-Nizâmî, Selçuklu şahnesi Emîr Porsuk, Emîr Gümüş, Emîr Üner, Berkyaruk'un annesi Zübeyde Hatun'un veziri Abdurrahman es-Sümeylemî, Nişâbü'r hatibi Ebu'l-Kasım b. İmâmü'l-Haremeyn, İsfahân şahnesi Emîr Bilge Beg Sermez, Berkyaruk'un veziri el-Eazz Ebû'l-Mehâsin Abdülcelîl b. Muhammed ed-Dihistânî, Şâfîilerin ileri gelenlerinden olan Ebû Ca'fer b. el-Meşşât. (Kaya, agt.,s. 49-51.)

27 İbnü'l-Esîr, *el Kâmil fi't-tarih Tercümesi*, C. 10, çev. Abdülkerim Özyayın, İstanbul 1991, s. 259.

28 Sultan Berkyaruk zamanında Bâtını olmakla suçlananlarla ilgili ayrıntılı bilgi için bk. Kaya, agt.,s. 40-41.

düşmanı olan birini vezir olarak atadığı için saldırı düzenlenmiştir<sup>29</sup>.

Bâtınîler, bu dönemde Selçukluların önemli kademelerine adamlarını yerleştirerek, devlet içerisinde casusluk faaliyetleri yürütmüşlerdir. Sayıları gittikçe çoğalan Bâtıniler, taht kavgaları esnasında her iki tarafın askerleri arasına da sızmışlar ve bunun sonucunda her iki taraf birbirini Bâtinî olmakla suçlamıştır<sup>30</sup>. Nitekim Muhammed Tapar'ın adamları Berkyaruk'u Bâtinî olmakla itham etmişlerdir. İbnü'l-Esîr'in de belirttiği üzere, Berkyaruk'un ordusu Bâtınilerin nüfuzunun arttığı ve Bâtinî davetçilerinin yaygınlaştığı bir ordu haline gelmeye başlamıştır<sup>31</sup>. Ordu içerisinde yayılan Bâtinîler, askerlerin pek çoğunu kandırarak kendi mezheplerine katmışlardır. Kendi görüşlerini kabul etmeyen askerleri ise ölümlerle korkutmuşlardır<sup>32</sup>.

### ***Berkyaruk'un Bâtınilere Karşı Yürüttüğü Mücadeleler***

Berkyaruk, üvey kardeşi Muhammed Tapar ile taht mücadelesinde bulunduğu için ilk başlarda Bâtınilerle uzlaşmacı bir siyaset izlemiştir. Rakiplerine karşı Bâtınilerin uyguladıkları siyasi faaliyetlere ses çıkarmamıştır<sup>33</sup>. Fakat Bâtınilerin özellikle Berkyaruk'a karşı olan kişileri öldürmeleri, Berkyaruk'un Bâtinîliğe meyilli olduğu yönünde haberlerin yayılmasına yol açmıştır<sup>34</sup>. Saltanat mücadelelerinin yaşandığı günlerde ordusu içerisinde Bâtınilerin yer almasına ses çıkarmayarak onlardan kendisi için yararlanmaya çalışması da, Berkyaruk'un Bâtinî olmakla suçlanmasına dair uygun bir ortam hazırlamıştır<sup>35</sup>.

Bâtınilerin faaliyetlerinden dolayı korkuya kapılan devlet adamları Berkyaruk'a önlem alınmazsa büyük zararlara uğrayacaklarını söylemişlerdir<sup>36</sup>. Bunun üzerine Berkyaruk, Bâtınilerin ortadan kaldırılmasını emrederek, onların kötülüklerine engel olmaya çalışmıştır<sup>37</sup>. Böylece ciddi anlamda ilk Bâtinî karşıtı faaliyetler İsfahan'da başlamış, Bağdat'a kadar yayılmıştır<sup>38</sup>. Kendisine ve askerlerine

29 Atıcı, agt.,s. 77.

30 Atıcı, agt.,s. 75-76; Aktan, agm.,s. 56.

31 İbnü'l-Esîr, *el Kâmil fi't-tarih*, C. 10, s. 265; Sevim-Merçil, age.,s. 161.

32 Atıcı, agt.,s. 77.

33 Aktan, agm.,s. 56.

34 Sevim-Merçil, age.,s. 161.

35 Aktan, agm.,s. 58.

36 Özyayın, "Hasan Sabbâh" mad., s. 348.

37 Müneccimbaşı, Ahmed. b. Lütfullah, *Câmiu'd-düvel*, C. I, yay. Ali Öngül, İzmir 2000, s. 87; İbnü'l-Esîr, *el Kâmil fi't-tarih*, C. 10, s. 257; Ocak, "Bir Terör Örgütü Olarak "Bâtinîlik", s. 170.

38 Bernard Lewis, *Alamut Kalesi ve Hasan El Sabbah*, çev. Müberra Güney, İstanbul

yönelik suçlamaların çoğalması üzerine Berkyaruk, Selçuklu ordusuna öldürebildikleri kadar Bâtını öldürmelerini, evlerini, yurtlarını ve mallarını almalarını söylemiştir. Kendisi de askerleriyle beraber yola çıktığı esnada, Bâtını bir topluluğu çadırlarında yakalamış ve liderleri de dâhil onları öldürmüştür<sup>39</sup>. Bâtınilerin Ebher civarındaki Vesnem-Kûh Kalesi'ni alarak, buradaki tüm Bâtınileri ortadan kaldırmıştır<sup>40</sup>. Bağdat bölgesindeki Bâtınilerin de yakalanmasını emretmiş ve bu bölgede mühim sayıda Bâtını öldürülmüştür<sup>41</sup>. Ayrıca Bağdat'ta Bâtınilerin birçok kitabı yakılmıştır<sup>42</sup>.

Berkyaruk'un adamlarından Çavlı ve askerleri Huzistan bölgesindeki üç yüz Bâtını'yi ortadan kaldırmıştır<sup>43</sup>. Bâtınilerin lideri Emir Muhammed b. Düşmenziyar da öldürülmüştür<sup>44</sup>. 1104 yılında ise Emir Bozkuş, Tabes Kalesi'ni ve etrafındaki köyleri tahrip ederek Bâtınilerin bir bölümünü öldürmüş, bir bölümünü de esir almıştır<sup>45</sup>. Bu dönemde sekiz yüzden fazla Bâtını'nin öldürüldüğü ifade edilmektedir. Tüm bu durumlar hakkında Abbâsî Halifesi'ne de bilgiler verilmiştir<sup>46</sup>.

Berkyaruk'un Bâtınılığı öncelikli mesele olarak ele aldığı ve Bâtıniler konusunda çok hassas olduğu ifade edilmektedir<sup>47</sup>. Fakat bu tam anlamıyla ne kadar doğrudur? Çünkü Berkyaruk için ilk başlarda Bâtıniler dikkat çekmemekteydi. Hatta Berkyaruk, Bâtınilere göz yummaya ve onlardan yardım almaya bile razıydı<sup>48</sup>. Nitekim kendisine karşı oluşturulan Muhammed Tapar-Sancar ittifakına karşı Horasan bölgesinde Bâtınilerden yardım almıştı<sup>49</sup>. Eğer Berkyaruk, ilk başlarda Bâtınilerin İslâm dünyası için tehlikeli olduklarının farkına varsaydı, onların faaliyetlerine göz yummaz ve hemen harekete geçebilirdi. Fakat İbnü'l-Esîr'in de ifade

---

2012, s. 102.

39 Kaya, agt.,s. 45.

40 Gonca Sutay, *Büyük Selçuklu Devleti Zamanında Bağdat Halifeliği İle Siyasi-Kültürel-Dini İlişkiler*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum 2013, s. 339-340; Kaya, agt.,s. 45.

41 Özeydın, "Hasan Sabbâh" mad., s. 348; Ocak, "Bir Terör Örgütü Olarak "Bâtınılık", s. 169.

42 Lewis, age.,s. 102.

43 Özeydın, "Hasan Sabbâh" mad., s. 348.

44 Aktan, agm.,s. 57.

45 Özeydın, "Hasan Sabbâh" mad., s. 348-349.

46 Arıkan, agt.,s. 284.

47 Ocak, age.,s. 232; Kara, age.,s. 150.

48 Lewis, age.,s. 100.

49 Cihan Piyadeoğlu, *Büyük Selçuklular Döneminde Horasan (1040-1157)*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul 2008, s. 120-121; s. 120; Arıkan, agt.,s. 283.

ettiği üzere, kendisine karşı yöneltilen ithamlar ve emirlerin tavsiyeleri sonucunda Bâtnilerle mücadeleye karar vermiştir<sup>50</sup>. Ayrıca bu dönemde gereken titizlik de gösterilmemiştir. Çünkü Bâtnilere karşı verilen mücadelede, Bâtnilik ile ilgisi olmayan masum kişiler yalan ihbarlar sonucunda öldürülmüşlerdir<sup>51</sup>. Devletin içinde bulunduğu durumun da daha geniş mücadeleye imkân vermemesinden dolayı Bâtnilik hareketi, Berkıyaruk döneminde tamamen ortadan kaldırılamamıştır<sup>52</sup>.

### **Muhammed Tapar Döneminde Bâtnilerle Mücadele**

Muhammed Tapar'ın sultan olmasına kadar geçen süre zarfında Bâtniler, fırsat buldukları her an Müslümanlara saldırmışlar, taht kavgasından yararlanarak Horasan'a, İran'a ve Kuzey Suriye'ye kadar genişlemişlerdir<sup>53</sup>. Hacı adaylarına baskın düzenlemişler, onların birçoğunu öldürmüşler ve mallarını yağma etmişlerdir<sup>54</sup>. Şâhdiz Kalesi'ni alarak, burayı karargâhları haline getirmişlerdir<sup>55</sup>. Muhammed Tapar'ın pek çok valisini öldürmüşler ve devlet içinde de gizlice yayılmışlardır<sup>56</sup>.

Bâtnilerle mücadele, Muhammed Tapar'ın saltanatının mühim bir bölümünü oluşturmuştur. Nitekim Bâtnilerden nefret eden Muhammed Tapar, Sünnî inancı yüceltmek ve İslâm dünyasını korumak için çabalamıştır<sup>57</sup>. Hükümdarlığı süresince Bâtnilerle ciddi anlamda savaşmış ve İslâm memleketlerini onların zulümlerinden kurtarmayı

50 İbnü'l-Esîr, *el Kâmil fi't-tarih*, C. 10, s. 265.

51 Müneccimbaşı, *Câmiu'd-düvel*, C. I, s. 88; Sevim-Merçil, age.,s. 161.

52 Ocak, "Bir Terör Örgütü Olarak "Bâtnilik", s. 170.

53 Hasan Akyol-Erol Kara, "Fetret Devri (1092-1117)", *Selçuklu Tarihi El Kitabı*, Ankara 2012, s. 151; Hamdullâh Müstevfi-i Kazvîni, *Târîh-i Güzide (Zikr-i Pâdişâhân-i Selçukiyân)*, Editör Erkan Göksu, İstanbul 2015, s. 65; Muhammed b. Ali b. Süleyman er-Râvendî, *Râhat-üs-sudûr ve Âyet-üs-sürûr (Gönüllerin Rahatı ve Sevinçlerin Alâmeti)*, C. I, çev. Ahmed Ateş, Ankara 1999, s. 152.

54 Sevim-Merçil, age.,s. 188.

55 Ocak, "Bir Terör Örgütü Olarak "Bâtnilik", s. 170.

56 Mehmet Nadir Özdemir, "Abbasi Halifeleri ile Büyük Selçuklu Sultanları Arasındaki Münasebetler", *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, S. 24 (2008), s. 338. Bu dönemde Bâtniler tarafından öldürülen tanınmış şahsiyetler: İbn Mülâib, Emîr Mevdûd, Kadı Ebû'l- Alâ Saîd b. Ebû Muhammed en-Nişâbüri, Fahrû'l-Mülk b. Nizamü'l-Mülk, Nişâbü, İsfahân ve Buhara kadısı Sa'id b. Muhammed b. Abdurrahman, Nizâmiye Medresesi müderrislerinden Ebû'l- Mehâsîn er-Rûyânî, İsfahân kadısı Ubeydullah b. Ali el-Hatîbî, Meraga Emîri Ahmedîl, Hazinekar Ebû Ahmed el-Kazvîni, Şâfiî Fakîhi Abdü'l-Vâhid b. İsmâil. (Kaya, agt.,s. 66-68.)

57 Ahmed bin Mahmûd, *Selçuk-Nâme*, C. I-II, haz. Erdoğan Merçil, Garanti Matbaası, İstanbul 1977, s. 43; Sadruddîn el-Hüseynî, *Ahbârü'd-Devleti's-Selçukiyye*, çev. Necati Lügâl, Ankara 1999, s. 57; Kara, age.,s. 150.

amaç edinmiştir<sup>58</sup>. Bâtınilere karşı mücadele etmeyi gayrimüslimler üzerine yapılacak gazâdan daha üstün tutmuştur<sup>59</sup>. Bâtınilik hareketini yok etmek için iki büyük hedef belirlemiştir. Birincisi, İsfahan'daki Şâhdiz Kalesi'ni ele geçirmek ve oradaki liderleri İbn Attâş'ı öldürmektir. İkincisi ise, Bâtınilerin asıl karargâhı olan Alamut Kalesi'ni ele geçirmektir<sup>60</sup>. Onun Bâtınilerle mücadelesi, Irak ve Şam'a kadar genişlemiştir<sup>61</sup>.

### **Şâhdiz Kalesi'nin Fethedilmesi**

Şâhdiz Kalesi, İsfahan'a çok yakın bir yerde bulunmaktaydı<sup>62</sup>. İsfahan'ın güvenliğini sağladığı için de önemli bir yere sahipti<sup>63</sup>. Fakat buranın Bâtıniler tarafından ele geçirilmesi, Muhammed Tapar'ın saltanatı için mühim bir tehlike oluşturmaktaydı<sup>64</sup>. Ayrıca bu kale, Hüseyin'in ifadesine göre; *"ahalinin gözünde bir diken ve boğazında bir kemik gibi idi"*<sup>65</sup>. Çünkü Reşîdü'd-dîn Fazlullah'ın da belirttiği üzere, Bâtıniler burada Müslümanlara zarar veriyorlardı<sup>66</sup>. Bu nedenle harekete geçen Muhammed Tapar, Şâhdiz Kalesi'ne bir sefer düzenlemiştir<sup>67</sup>.

Şâhdiz Kalesi'nin kuşatılması sırasında Muhammed Tapar, Bâtını yanlısı olan devlet adamlarını cezalandırıp, devleti bunlardan temizlemiştir<sup>68</sup>. Uzun bir kuşatmadan sonra 1107 yılında kale alınmıştır. Kalenin alınmasıyla birlikte Bâtınilerin reisi İbn Attâş, çok sayıda Bâtını taraftarıyla birlikte öldürülmüştür<sup>69</sup>. Öldürülen İbn Attâş'ın başı Abbâsî Halifesi'ne gönderilmiştir<sup>70</sup>. Diğer yandan aynı yıl içerisinde, İsfahan bölgesinde yer alan kalelerden birisi olan Hân-ı Lincân Kalesi de ele geçirilmiş ve buradaki tüm Bâtıniler ortadan kaldırılmıştır<sup>71</sup>.

58 İbnü'l-Esîr, *el Kâmil fi't-tarih*, C. 10, s. 419; Özdemir, agm.,s.338; Lewis, age.,s. 104; Sevim-Merçil, age.,s. 188; Ocak, "Bir Terör Örgütü Olarak "Bâtınilik", s. 170.

59 Münecceimbaşı, *Câmiu'd-düvel*, C. I, s. 103; el-Hüseyinî, *Ahbârü'd-Devleti's-Selçukiyye*, s. 55; Sutay, agt.,s. 341.

60 Ali Muhammed Sallabi, *Selçuklular*, çev. Şerafettin Şenaslan-Necmeddin Salihoğlu, İstanbul 2013, s. 173.

61 Arıkan, agt.,s. 292.

62 Sevim-Merçil, age.,s. 188; Taşkiran, agm.,s. 138.

63 Arıkan, agt.,s. 287.

64 Sevim-Merçil, age.,s. 188.

65 el-Hüseyinî, *Ahbârü'd-Devleti's-Selçukiyye*, s. 55.

66 Reşîdü'd-dîn Fazlullah, *Cami'ü't-Tevarih*, s. 159.

67 Münecceimbaşı, *Câmiu'd-düvel*, C. I, s. 103. Seferle ilgili ayrıntılı bilgi için bk. Sevim-Merçil, age.,s. 188-190; Taşkiran, agm.,s. 138-140; Ağırnashi, agt.,s. 232-234.

68 Coşkun Alptekin, "Büyük Selçuklular", *Doğuştan Günümüze Büyük İslam Tarihi*, C. 7, İstanbul 1992, s. 160.

69 Münecceimbaşı, *Câmiu'd-düvel*, C. I, s. 103.

70 Ocak, "Bir Terör Örgütü Olarak "Bâtınilik", s. 170.

71 Ahmed bin Mahmûd, *Selçuk-Nâme*, C. II, s. 41; İbrahim Kafesoğlu-Hakkı Dursun Yıl-

**Fethin İslâm Dünyası Açısından Önemi:** Muhammed Tapar'ın Şâhdiz Kalesi'ni alması, İslâm dünyası açısından önemli bir yere sahiptir. Râvendî bu hususa şu şekilde işaret etmektedir; *"Eğer bu kale onun tarafından alınmamış olsaydı, dinden ve İslâmiyet'ten çok az bir şey kalırdı"*<sup>72</sup>. Şâhdiz'de kazanılan zaferi kutlamak için Muhammed Tapar'ın kâtibi tarafından yazılan zafername de kalenin fethinin İslâm dünyası için önemini gösteren bir diğer kanıttır. Nitekim zafernamede; Şâhdiz'de hile ve fesadın çok olduğundan, İbn Attaş'ın sapkın bir yola girdiğinden ve Müslümanların öldürülmesini kendince haklı sebeplere bağladığından, burada sayısız insanın tuzağa düşürülüp korkunç bir şekilde katledildiğinden, İslâmiyet aleyhine birçok günah işlendiğinden, bu kalenin alınmasıyla İslâmiyet'i savunma yolunda önemli bir adım atıldığından bahsedilmiştir<sup>73</sup>.

Muhammed Tapar tarafından Şâhdiz Kalesi'nin fethedilmesiyle birlikte, Râvendî'nin de belirttiği üzere, İslâm'ın önündeki bu engel ortadan kaldırılmıştır<sup>74</sup>. İsfahan'ın nizamını bozan ve halkı zor duruma düşüren Bâtınilerin şehirdeki faaliyetleri sona ermiştir<sup>75</sup>. Bu başarılar İslâm ülkelerinde büyük bir sevinçle karşılanmıştır<sup>76</sup>. Fakat Bâtınilerin faaliyetleri tamamen son bulmamış ve sonraki süreçte devam etmiştir<sup>77</sup>.

### **Alamut Kalesi'nin Kuşatılması**

Alamut, Hasan Sabbah'ın karargâh noktası idi. Bâtıniler, burada insanları öldürmekte ve esir almaktaydılar. Alamut çevresinde ikamet eden halk, Bâtınilerin sürekli saldırılarından dolayı oldukça kötü bir vaziyete düşmüştü.<sup>78</sup> Bundan dolayı Muhammed Tapar, onların merkezi olan Alamut'u almak için 1109 yılında harekete geçmiştir<sup>79</sup>. Bu iş için ilk olarak Nizâmü'l-mülk'ün oğlu vezir Ahmet ile Emir Çavlı'yı göndermiştir<sup>80</sup>. Bunlar birçok Bâtini öldürmelerine rağmen havaların soğumasından dolayı kuşatmayı kaldırmışlardır<sup>81</sup>. Daha sonra Atabeg Şîrgîr, Bâtınilerle

---

dız-Erdoğan Merçil, *Müslüman-Türk Devletleri Tarihi (Osmanlılar Hariç)*, İstanbul 1999, s. 104.

72 Râvendî, *Râhat-üs-sudûr ve Âyet-üs-sürûr*, C. I, s. 149.

73 Lewis, age.,s. 106-107.

74 Râvendî, *Râhat-üs-sudûr ve Âyet-üs-sürûr*, C. I, s. 149.

75 Nurullah Yazar, *Büyük Selçuklular Döneminde İsfahan*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara 2013, s. 147.

76 Özaydın, "Hasan Sabbâh" mad., s. 349; Sevim-Merçil, age.,s. 190.

77 Sevim-Merçil, age.,s. 190.

78 Sevim-Merçil, age.,s. 190.

79 Ocak, "Bir Terör Örgütü Olarak "Bâtınilik", s. 170.

80 Ahmed bin Mahmûd, *Selçuk-Nâme*, C. II, s. 42.

81 Akyol-Kara, "Fetret Devri (1092-1117)", s. 151.

mücadele için görevlendirilmiştir<sup>82</sup>. Şîrgîr, Bâtınilere ait olan Kelâm ve Bîre Kalesi ile birlikte birkaç kaleyi ele geçirmiştir<sup>83</sup>. Bu emir, önemli başarılar kazanıp Alamut Kalesi'ni ele geçirmek üzere iken, Muhammed Tapar'ın ölüm haberinin gelmesi sonucunda kuşatmayı kaldırmak zorunda kalmıştır<sup>84</sup>. Her ne kadar Alamut Kalesi ele geçirilememiş olsa da, kuşatma sırasında Bâtıniler son derece perişan bir hale düşürülmüşlerdir<sup>85</sup>.

Sonuç olarak; Bâtınilik hareketinin Muhammed Tapar'ı en çok uğraştıran meselelerden birisi olduğu bir gerçektir<sup>86</sup>. Eğer Bâtınilerle mücadele edilmeseydi, Bâtını tehlikesi çok daha genelleşebilirdi<sup>87</sup>. Muhammed Tapar, aldığı tedbirlerle Bâtını faaliyetlerini tamamen durduramadıysa da, onların yayılma hızını mühim ölçüde azaltmıştır<sup>88</sup>. Bâtınilere karşı takip ettiği politikasında Alamut hariç büyük ölçüde başarılı olmuştur. Belki ömrü yetseydi, Bâtınileri tamamen ortadan kaldırabilirdi<sup>89</sup>. Fakat Muhammed Tapar'ın vefatıyla birlikte Bâtıniler tamamen ortadan kaldırılamamıştır. Bâtıniler, Muhammed Tapar'ın vefatından sonra oğlu Mahmud ile amcası Sancar arasındaki taht kavgasından yararlanarak, kendilerini güçlendirmek için yeni bir fırsat elde etmişlerdir<sup>90</sup>.

### Sancar Döneminde Bâtınilerle Mücadele

Muhammed Tapar zamanında büyük saldırılarla karşı karşıya kalan Bâtıniler, Sancar'ın ilk zamanlarında bir süre suikastlara ara vererek toparlanmaya, Bâtını kalelerini tamir etmeye ve yeni ittifaklar oluşturmaya başlamışlardır<sup>91</sup>. Muhammed Tapar'ın vefatından sonra Selçukluların içinde başlayan taht kavgalarından da yararlanarak Kuhistan ve diğer yerlerdeki mevzilerini güçlendirmişlerdir<sup>92</sup>. Sancar'ın başlarda Bâtınilere karşı sefer düzenlememesi de onların güçlenmelerini sağlamıştır<sup>93</sup>. Fakat Sancar hem meliklik zamanında hem de sultan olduktan sonra Bâtınilere karşı aktif bir siyaset yürütmüştür<sup>94</sup>. Devleti tekrar toparlamak için

82 Kazvîni, *Târîh-i Güzide*, s. 66.

83 Aktan, agm.,s. 60.

84 Kazvîni, *Târîh-i Güzide*, s. 66; Reşîdü'd-dîn Fazlullah, *Cami'ü't-Tevarih*, s. 163.

85 Merçil, age.,s. 66.

86 Özyayın, "Muhammed Tapar" mad., s. 580.

87 Sallabi, age.,s. 173.

88 Osman Gazi Özgüdenli, *Selçuklular*, C. 1, İstanbul 2013, s. 146; Arıkan, agt.,s. 288.

89 Abdülkerim Özyayın, *Sultan Muhammed Tapar Devri Selçuklu Tarihi*, Ankara 1990, s. 84.

90 Sallabi, age.,s. 176.

91 Yeşildurak, agt.,s. 85.

92 Lewis, age.,s. 110-111.

93 Kaya, agt.,s. 69.

94 Özgüdenli, age.,s. 259.



çabalamış ve ikinci azamet dönemini kurmuştur<sup>95</sup>.

Sancar, meliklik zamanında Horasan bölgesinde faaliyetlerde bulunan Bâtınileri ortadan kaldırmak amacıyla harekete geçmiş ve küçük çapta bazı başarılar kazanmıştır<sup>96</sup>. Emir Bozkuş'u 1101 yılında Kuhistan bölgesinde bulunan Bâtınilerle mücadele etmek için görevlendirmiştir. Bozkuş, Kuhistan civarına yürüyerek bu bölgede çok sayıda Bâtını'yi öldürmüştür. Daha sonra önemli bir Bâtını kalesi olan Tabes'i kuşatmıştır. Kaleyi almak üzere iken Bâtıniler, Bozkuş'a rüşvet teklif etmişler ve o da kabul etmiştir. Bu yüzden kale ele geçirilememiştir<sup>97</sup>. Bâtıniler kaleyi onarmışlar, buraya silah ve erzak depolamışlardır<sup>98</sup>.

Sancar, Bozkuş'un seferinden sonra Huzistan bölgesinin valisi Emir Çavlı'yı Bâtınilere karşı mücadele etmesi için görevlendirmiştir. Çavlı, Huzistan ve Fars bölgesindeki kaleleri almış ve Bâtınilerden üç yüz kişiyi öldürmüştür. Emir Bozkuş, 1104 yılında tekrarladığı ikinci bir seferde ise Tabes Kalesi'ni çevresiyle birlikte tahrip etmiştir<sup>99</sup>. Birçok Bâtını'yi öldürmüş ve esir almıştır<sup>100</sup>. Fakat daha sonra Sancar burada bulunan Bâtınilerle bir daha kale inşa etmemeleri, silah satın almamaları ve hiç kimseyi Bâtınıliğe çağırılmaları koşuluyla anlaşma yapmıştır. Birçok kişi bu şartların fazla taviz vermek anlamına geldiğini söyleyerek Sancar'ı ayıplamıştır<sup>101</sup>. Çünkü Sünnî inanca sahip olan Horasan halkının, kendi inançlarına ters olan Bâtıniler konusunda iyimser olmaları beklenemezdi<sup>102</sup>. Bu anlaşmadan sonra Bâtıniler kuvvetlenmeye başlamışlardır<sup>103</sup>.

Sancar'ın 1104 yılında Bâtınilerle yapmış olduğu barış anlaşmasından 1126 yılına kadar geçen süre zarfında, Bâtınilerle herhangi bir mücadelede bulunmadığı ifade edilmektedir<sup>104</sup>. Fakat Bâtınilerin bu süre zarfında sessiz durdukları söylenemezdi. Çünkü geçen süre zarfında, var olan barış anlaşmasına rağmen Bâtını faaliyetleri genişlemeye devam etmiş ve Horasan'a dahi girmiştir<sup>105</sup>. Diğer yandan 1121 yılında Bâtıniler,

95 Atıcı, agt.,s. 61.

96 Cevdet Yakupoğlu, "Sultan Sancar Devri", *Selçuklu Tarihi El Kitabı*, Ankara 2012, s. 154-155.

97 Arıkan, agt.,s. 286; Atıcı, agt.,s. 79.

98 Piyadeoğlu, agt.,s. 49-50.

99 Aktan, agm.,s. 57-58.

100 Piyadeoğlu, agt.,s. 121.

101 Lewis, age.,s. 102.

102 Piyadeoğlu, agt.,s. 122.

103 Lewis, age.,s. 102.

104 Aktan, agm.,s. 60.

105 Mehmet Altay Köymen, *Büyük Selçuklu İmparatorluğu Tarihi*, C. II, Ankara 1954, s.

İsfahan Camii'ni yakmışlardır. Camiinin içerisinde bulunan beş yüz kadar Mushaf da tahrip olmuştur<sup>106</sup>. Dolayısıyla Bâtıniler, anlaşma maddelerini bozmuşlardır<sup>107</sup>.

### ***Sancar'ın Bâtınilerle Mücadeleyi Vezirlere ve Komutanlara Havale Etmesi***

Hasan Sabbah'ın 1124 yılında ölmesi, Selçuklulara Bâtınilerle mücadele konusunda bir fırsat sağlamıştır<sup>108</sup>. Bu süreçte Bâtınilere karşı ilk şiddetli tepki, Bâtınilerin sayılarının oldukça çoğaldığı Âmid şehrinde gelmiştir. Âmid halkı 1124-1125 yılında şehirdeki Bâtınilere karşı isyan etmiş ve yaklaşık yedi yüz Bâtıniyi öldürmüştür<sup>109</sup>. 1126 yılına gelindiğinde ise Bâtınilere karşı mücadeleyi yürüten Sancar değil, vezir Kâşânî olmuştur<sup>110</sup>. Selçuklu veziri Kâşânî'nin Bâtınilere karşı iki türlü tedbir aldığı görülmektedir. Birincisi, Bâtınilerle savaş yapmak üzere ordular göndermiştir<sup>111</sup>. Bu ordular sayesinde Bâtınilerin hâkimiyetinde bulunan Turaysis ve Beyhak bölgesinde pek çok Bâtıni öldürülmüş ve Turaysis büyük bir tahribata uğratılmıştır<sup>112</sup>. Beyhak bölgesindeki köylerden Tarz'da ne kadar Bâtıni varsa ortadan kaldırılmıştır. Liderleri de intihar ederek ölmüştür<sup>113</sup>. Sancar ikinci olarak ise, Bâtınilerin nerede ele geçirilirse orada öldürülmelerini buyurmuştur<sup>114</sup>.

Sancar, Bâtınilerin faaliyetlerine sessiz kalmadığını gösterircesine 1133-1134 yılında Horasan'daki Bâtıni kalesi olan Girdkûh kalesine Emir Erkuş'u yollamıştır. Burası Erkuş tarafından uzun süre kuşatılmıştır<sup>115</sup>. Kalede bulunan Bâtıniler uzun bir süre kuşatma neticesinde erzaklarının bitmesinden dolayı zor durumda kalmışlardır. Fakat kale tam alınmak üzere iken Emîr Erkuş, Bâtınilerin yolladığı para ve değerli takıları alarak kuşatmayı kaldırmıştır<sup>116</sup>. Erkuş adlı komutanın yönetiminde gönderilen diğer ordular ise Bâtınilerin Horasan'daki önderlerini öldürmüşlerdir<sup>117</sup>.

---

153; Ağırnaslı, agt.,s. 235-236.

106 Arıkan, agt.,s. 297.

107 Kara, age.,s. 151.

108 Ağırnaslı, agt.,s. 236.

109 Kaya, agt.,s. 71.

110 Aktan, agm.,s. 60.

111 Köymen, *Büyük Selçuklu İmparatorluğu Tarihi*, C. II, s. 152.

112 Aktan, agm.,s. 60-61; Kaya, agt.,s. 72; Yeşildurak, agt.,s. 86-87.

113 Kaya, agt.,s. 72.

114 Köymen, *Büyük Selçuklu İmparatorluğu Tarihi*, C. II, s. 152.

115 Yeşildurak, agt.,s. 86-87.

116 Kaya, agt.,s. 73.

117 Köymen, *Büyük Selçuklu İmparatorluğu Tarihi*, C. II, s. 153.

### ***Sancar'ın Bâtınilere Karşı Uzlaşmacı Siyaseti***

Bâtınilerden iki fedai, 1127 yılında vezir Kâşânî'yi öldürmüştür<sup>118</sup>. Selçuklu veziri Kâşânî'nin öldürülmesinden sonra Sancar'ın Bâtınilere karşı mücadeleye girişmediği ifade edilmektedir<sup>119</sup>. Bu bakımdan Sancar'ın Bâtınıliğe karşı mücadele siyasetini benimsemediği söylenir<sup>120</sup>. Fakat bu tam anlamıyla doğru değildir. Çünkü Sancar, Kâşânî'nin Bâtıniler tarafından öldürülmesi üzerine, Bâtınileri ortadan kaldırmak için Horasan üzerine yürümüş ve burada mühim sayıda Bâtını öldürmüştür<sup>121</sup>. Daha sonra Bâtınilerin kalesi Alamut'a bir sefer düzenlemiştir<sup>122</sup>. Ancak Bâtıniler karşısında daimi bir başarı elde edilememiştir<sup>123</sup>.

Cüveynî'nin eserinde belirtildiği üzere, Hasan Sabbah'ın Sancar'ın çevresindekilerden birini kandırdığı ve Sancar'ın uykuda bulunduğu bir sırada yatağının başucuna bir hançer sapladığı, eğer isteseydi bıçağı onun göğsüne saplatmanın kendisi için daha kolay olacağını bildirdiği şeklinde bir olay anlatılmaktadır<sup>124</sup>. Bu olay, Sancar'ın Bâtınilere karşı izlediği uzlaşmacı siyasetin sebebini anlamamıza yardımcı olması bakımından önemlidir<sup>125</sup>. Dolayısıyla Sancar, Bâtıniler tarafından kendisine karşı tuzak kurulmasından korkmuş olabilir<sup>126</sup>. Sancar'ın Bâtınilere karşı uzlaşmacı siyaseti hakkında Cüveynî, Sancar'ın fermanını gördüğünü ve bu fermanlarda Bâtınileri barışa davet ettiğini de ifade etmektedir<sup>127</sup>. Buna benzer bilgilerden Bernand Lewis de eserinde bahsetmektedir<sup>128</sup>.

Sancar'ın Bâtınilere karşı daha yumuşak bir siyaset takip etmeye başlaması, birçok kimsenin bu siyasetten rahatsızlık duymasına ve bizzat Halife tarafından da eleştirilmesine yol açmıştır<sup>129</sup>. Sancar, Halife tarafından kendisine yöneltilen eleştirileri kabul etmemiş ve Bâtınilerden birçok kişiyi öldürttüğünü Halife'ye anlatmıştır. Anlaşmadan sonra kimsenin Bâtınilerin mezhebine girmedeğini ve girenlerden çoğunun

118 Aktan, agm.,s. 61.

119 Aktan, aynı yer.

120 Köymen, *Büyük Selçuklu İmparatorluğu Tarihi*, C. II, s. 155.

121 Yeşildurak, agt.,s. 86.

122 Sevim-Merçil, age.,s. 214; Sutay, agt.,s. 347.

123 Aktan, agm.,s. 61.

124 Ata Melik Cüveynî, *Tarih-i Cihangüşâ*, Çev.Mürsel Öztürk, T.C. Kültür Bakanlığı yay., Ankara 1999, s. 546.

125 Aktan, agm.,s. 61.

126 Köymen, *Büyük Selçuklu İmparatorluğu Tarihi*, C. II, s. 155.

127 Cüveynî, *Tarih-i Cihangüşâ*, s. 547; Özyayın, "Hasan Sabbâh" mad., s. 349.

128 Lewis, age.,s. 112.

129 Özgüdenli, age.,s. 259.

da geri döndüğünü ifade etmiştir<sup>130</sup>. Gerçekten de Horasan ve Kuhistan bölgesinde Bâtınilîği kabul eden olmamıştır<sup>131</sup>.

### ***Atsız'ın Sancar'a Karşı Bâtınilerle Bir Olması***

Harezmsahları tâbiyeti altına alan Sancar, onların tâbiyetlerinden emin olmak amacıyla dönemin en ünlü şairlerinden Edib Sâbir'i elçi vazifesiyle Harezmsah Atsız'ın yanına yollamıştı. Atsız, Edib Sâbir'in uyarılarını dinler gibi görünmüştü. Fakat aslında Sancar'ı ortadan kaldırmak için iki Bâtını ile rüşvet karşılığında anlaşma yapmıştı. Bu mevzuyu duyan Edib Sâbir, Sancar'a haber vermiş ve fedâiler yakalanarak öldürülmüştür. Atsız da planında başarısız olmasına neden olan Edib Sâbir'i Ceyhun Nehri'ne attarak boğdurmıştır. Bu mühim olay, Bâtınilerin artık kendi hedeflerinin haricinde siyaset adamları tarafından siyasi gayelerle kullanıldıklarını göstermesi bakımından dikkat çekmektedir<sup>132</sup>. Atsız'ın isyanı ve meydana gelen bu olaylardan sonra Sancar, Harezm bölgesine tekrar sefer düzenlemiştir<sup>133</sup>.

### ***Yıkılmanın Eşiğinde Olan Selçuklulara Karşı Bâtınilerin Hücumları***

Bâtıniler, 1150'li yıllarda Oğuzların Selçuklu topraklarında çıkardıkları karışıklılardan faydalanarak saldırıya geçmişler ve 1154 yılında Horasan'a doğru yürümüşlerdir<sup>134</sup>. Kuhistan bölgesinde sayıları yedi bin kişiyi bulan büyük bir Bâtını grubu oluşturmuşlardır. Selçukluların Oğuz meselesiyle uğraşmasını fırsat olarak değerlendiren grup Havâf'a bağlı yerlere doğru yürümüşdür<sup>135</sup>. Buralarda yaşanan mücadelelerde Selçuklular başarılı olmuş ve birçok Bâtını öldürülmüştür. Fakat yıkıcı eylemlerinde durmak bilmeyen Bâtıniler, 1156 yılında Horasan'daki Tabes şehrinde tahribat gerçekleştirmişlerdir. 1157 yılında ise Horasan hacılarına saldırmışlar ve âlimleri öldürmüşlerdir. Bâtınilik hareketi bu dönemde artık fikrî bir akım olmaktan çıkarak, mevcut siyasi ve dini düzeni yıkmayı amaç edinen, kendi düşüncelerini yaymak için her türlü yolu deneyen, suikastlar ve siyasi entrikalarla ön plana çıkmış olan bir grup haline gelmiştir<sup>136</sup>. Hem

130 Arıkan, agt.,s. 286-287.

131 Ağırnaslı, agt.,s. 236.

132 Yeşildurak, agt.,s. 87-88.

133 Kaya, agt.,s. 79.

134 Yeşildurak, agt.,s. 87-88.

135 Kaya, agt.,s. 80.

136 Yeşildurak, agt.,s. 87-88. Bu dönemde Bâtıniler tarafından öldürülen ünlü kişiler: Ebu'l-Fazl b. el-Haşşâb, Aksungur el-Porsukî, Tâcü'l-Mülk Böri, Fâtımî ordusunda başkumandan görevinde bulunan Efdal b. Bedrû'l-Cemâli, Irak Selçuklu Sultanı Mahmûd'un veziri olan Kemâlû'l-Mülk Ebû Tâlib es- Sümeyremî, Şafîî reisi Abdüllâtif b. el-Hucendî, Kadî Ebû Sa'd Muhammed b. Nasr b. Mansûr el-Herevî, vezir Kâşânî, Irak Selçuklu Sultanı

Oğuzların hem de Bâtınilerin saldırılarından dolayı yıpranan Büyük Selçuklu Devleti ise, Bâtını faaliyetlerini ortadan kaldıramamıştır<sup>137</sup>.

Sonuç olarak Sancar döneminde gerçekleştirilen faaliyetleri değerlendirdiğimizde; Selçukluların İslâm aleyhtarı Bâtınilik hareketine karşı son dönemlerinde bile mücadele ettiklerini açıkça görebiliriz. Nitekim Sancar'ın hem meliklik hem de sultanlık döneminde, Bâtınilere karşı askerî faaliyetler gerçekleştirilmiş ve birçoğunda başarı sağlanmıştır<sup>138</sup>. Bu faaliyetleri ise daha çok vezirler gerçekleştirmişlerdir. Bu dönemde Bâtınilere ait olan kaleler tahrip edilmiş veya alınmış; çok sayıda Bâtını esir edilmiş veya öldürülmüştür. Ancak Bâtınilere karşı daimi bir başarı sağlanamamıştır<sup>139</sup>.

Büyük Selçuklu Devleti zamanında, Bâtıniler tamamen ortadan kaldırılamamıştır. Nitekim Karahıtaylar ve Oğuz isyanı gibi mühim konular, Bâtıniler için bir talih olmuştur. Böylece Bâtınilik, İslâm dünyası açısından sadece sapkınlığın en aşırı mümessili değil, ayrıca toplumda huzursuzluk çıkararak ve bozguncuları kışkırtarak bir hareket şekline almıştır. Hem İslâm dünyasında hem de Avrupa'da varlığı tanınan Bâtınilik hareketi, Büyük Selçuklu Devleti'nden sonra varlığını devam ettirmiştir<sup>140</sup>. Fakat şurası da bir gerçektir ki; Selçuklu sultanlarının ve devlet adamlarının mücadeleleri sayesinde, Bâtınilik faaliyetleri Selçuklu sonrası dönemlerde gücünü yavaş yavaş kaybetmeye başlamıştır. Eğer Selçuklular ortaya çıkmasaydı, belki de Bâtıniler Doğu İslâm ülkelerinin tamamını ellerine geçireceklerdi<sup>141</sup>. Onların yıkıcı faaliyetleri ancak 1256 yılında Hülâgu tarafından sona erdirilmiştir<sup>142</sup>.

## Sonuç

Selçuklular döneminde kurulan düzeni ve Sünnî İslâm dünyasını hedef alan Bâtıniler, fetret dönemi ve sonrası olarak adlandırılan Melikşah sonrası dönemde taht mücadeleleri ve Haçlı Seferlerinden faydalanarak faaliyetlerini çok fazla yoğunlaştırmışlardır. Bu bakımdan fetret dönemi ve sonrası, Bâtınilerle mücadele açısından mühim bir zaman dilimini

---

Mesud'un Atabegi Aksungur el- Ahmedîlî, Abbasî Halifesi Müstersid Billâh, Sancar'ın yanındaki adamlardan el-Mukarreb Cevher, Irak Selçuklu Meliki Davud b. Sultan Mahmûd, Mâzenderân hâkiminin oğlu Girdbazı. (Kaya, agt.,s. 80-85.)

137 Yeşildurak, agt.,s. 87-88.

138 Yakupoğlu, agm.,s. 154-155.

139 Aktan, agm.,s. 57-61; Arıkan, agt.,s. 286; Piyadeoğlu, agt.,s. 121; Kaya, agt.,s. 72.

140 Ocak, "Bir Terör Örgütü Olarak "Bâtınilik", s. 170-171.

141 Kara, age.,s. 125.

142 Uluçay, age.,s. 68.

kapsamaktadır. Bu zaman diliminde Bâtınilerin suikastları Horasan'a, İran'a ve Kuzey Suriye'ye kadar genişlemiş, Bâtıniler devlet içerisinde gizlice yayılmışlar, birçok masum Müslüman onlar tarafından katledilmiş, İsfahan'da, Bağdat'ta, Huzistan'da, Irak'ta ve Şam'da Bâtınilerle mücadeleler yapılmış, İslâm halkını onların eziyetlerinden kurtarmak için çalışılmış, önemli sayıda Bâtını öldürülmüş ve kaleleri alınmıştır. Alınan kalelerden en önemlisi ise Şâhdiz Kalesi olmuştur.

Muhammed Tapar ile taht mücadelesinde bulunduğundan dolayı ilk başlarda Bâtınilerle uzlaşmacı bir siyaset izleyen Berkyaruk, sonraki süreçte Bâtınilere karşı savaş açmıştır. Bu dönemde küçümsenemeyecek derecede Bâtını ortadan kaldırılmış, kaleleri ele geçirilmiş, Bâtınilerin lideri öldürülmüş ve Bağdat'ta Bâtınilere ait kitaplar yakılmıştır. Bâtınilere karşı savaşmayı, gayrimüslimlere karşı gerçekleştirilecek gazâdan daha önemli gören Muhammed Tapar ise, Sancar'dan daha fazla Bâtınilerle mücadele etmiştir. İslâm dünyası açısından önemli bir yere sahip olan Şâhdiz Kalesi'ni kötülüğün yuvası olmaktan kurtarmıştır. Bâtınileri tamamen ortadan kaldıramadıysa da onların yayılma hızını mühim ölçüde azaltmıştır. Bâtınilere karşı izlediği politikasında Alamut hariç başarılı olmuştur.

Sancar dönemine gelindiğinde Bâtınilerin kaleleri yıkılmış veya alınmış, önemli ölçüde Bâtını esir edilmiş veya öldürülmüş olsa da Karahıtaylar ve Oğuz isyanı gibi olaylar yüzünden daimi bir başarı sağlanamamıştır. Fakat fetret dönemi ve sonrasında Bâtınilerle gerçekleştirilen mücadeleler sayesinde, Bâtınilik faaliyetleri Büyük Selçuklu Devleti yıkıldıktan sonraki dönemde gücünü yavaş yavaş yitirmeye başlamıştır.

### **Kaynakça / References**

Ağırnaslı, Nilay. *Büyük Selçuklu Devleti'nin Mısır ve Anadolu Politikaları*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2013.

Ahmed bin Mahmûd. *Selçuk-Nâme*. C. I-II. haz. Erdoğan Merçil. İstanbul: Garanti Matbaası, 1977.

Aktan, Ali. "Selçuklu-Bâtınî Münasebetleri". *Selçuklu Siyasi Tarihi (Bildiriler)*, (Kayseri, 27-30 Eylül 2010). Ankara 2014: 47-63.

Akyol, Hasan-Erol Kara. "Fetret Devri (1092-1117)". *Selçuklu Tarihi El Kitabı*. Ankara 2012: 145-151.

Alptekin, Coşkun. "Büyük Selçuklular". *Doğuştan Günümüze Büyük İslâm Tarihi*. C. 7. 95-229. İstanbul: Çağ Yayınları, 1992.

Arıkan, Adem. *Büyük Selçuklular Döneminde Şîa*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2010.

Atıcı, Ayşe. *Büyük Selçuklu İmparatorluğu'nda Bâtınî Hareketi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2005.

Bağlıoğlu, Ahmet. "Türkler'de İslamlaşmayla Birlikte Mezhep Hareketleri Üzerine Bir Araştırma". *Fırat Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*. 2/1. (1997): 201-226.

Cüveynî, Ata Melik. *Tarih-i Cihangüşâ*. çev. Mürsel Öztürk, Ankara: T.C. Kültür Bakanlığı Yayınları, 1999.

el-Hüseynî, Sadruddîn. *Ahbârü'd-Devleti's-Selçukiyye*. çev. Necati Lügal. Ankara: TTK Yayınları, 1999.

Göksu, Erkan. *Bilge Vezir Nizamülmülk*, İstanbul: Erdem Yayınları, 2018.

Hamdullâh Müstevfî-i Kazvînî. *Târîh-i Güzîde (Zikr-i Pâdişâhân-i Selçukiyân)*. Editör Erkan Göksu. İstanbul: Bilge Kültür Sanat Yayınları, 2015.

İbnü'l-Esîr. *el Kâmil fi't-tarih Tercümesi*. C. 9-10. çev. Abdülkerim Özeydin. İstanbul: Bahar Yayınları, 1991.

İlhan, Avni. "Bâtıniyye" mad. *DİA*. C.V. İstanbul 1992: 190-194.

Kafesoğlu, İbrahim-Hakkı Dursun Yıldız-Erdoğan Merçil. *Müslüman-Türk Devletleri Tarihi (Osmanlılar Hariç)*. İstanbul: İSAR Yayınları, 1999.

Kara, Seyfullah. *Büyük Selçuklular ve Mezhep Kavgaaları*. İstanbul: İz Yayınları, 2007.

Karadaş, Cağfer. "Selçuklular'ın Din Politikası". İstem. 2. (2003): 95-108.

Kaya, Pınar. *Büyük Selçuklular Döneminde Bâtınîler İle Yapılan Mücadeleler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2008.

Köymen, Mehmet Altay. *Büyük Selçuklu İmparatorluğu Tarihi*. C. II. Ankara: TTK Yayınları, 1954.

Lewis, Bernard. *Alamut Kalesi ve Hasan El Sabbah*. çev. Müberra Güney. İstanbul: Nokta Kitap Yayınları, 2012.

Merçil, Erdoğan. *Müslüman-Türk Devletleri Tarihi*. Ankara: TTK Yayınları, 1997.

Müneccimbaşı, Ahmed. b. Lütfullah. *Câmiu'd-düvel*. C. I. yay. Ali Öngül. İzmir: Akademi Kitabevi, 2000.

Nizamü'l-mülk. *Siyasetname*. çev. Mehmet Taha Ayar. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları, 2015.

Ocak, Ahmet. "Bir Terör Örgütü Olarak "Bâtınlık" ve Selçuklu Ülkesindeki Faaliyetleri", *Dinî Araştırmalar*. 7/20. (2004): 163-178.

Ocak, Ahmet. *Selçukluların Dinî Siyaseti*. İstanbul: Tatav Yayınları, 2002.

Özaydın, Abdülkerim. "Hasan Sabbâh" mad. *DİA*. C. 16. İstanbul 1997: 347-349.

Özaydın, Abdülkerim. *Sultan Muhammed Tapar Devri Selçuklu Tarihi*. Ankara: TTK Yayınları, 1990.

Özdemir, Mehmet Nadir. "Abbasi Halifeleri ile Büyük Selçuklu Sultanları Arasındaki Münasebetler". *Türkiyat Araştırmaları Dergisi*. 24. (2008): 315-367.

Özgüdenli, Osman Gazi. *Selçuklular*. C. 1. İstanbul: İSAM Yayınları, 2013.

Piyadeoğlu, Cihan. *Büyük Selçuklular Döneminde Horasan (1040-1157)*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi, 2008.

Râvendî, Muhammed b. Ali b. Süleyman. *Râhat-üs-sudûr ve Âyet-üs-sürûr (Gönüllerin Rahatı ve Sevinçlerin Alâmeti)*. C. I. çev. Ahmed Ateş. Ankara: TTK Yayınları, 1999.

Reşîdü'd-dîn Fazlullah. *Cami'ü't-Tevarih*. çev. Erkan Göksu-H. Hüseyin Güneş. İstanbul: Selenge Yayınları, 2010.

Sallabi, Ali Muhammed. *Selçuklular*. çev. Şerafettin Şenaslan-Necmeddin Salihoğlu. İstanbul: Ravza Yayınları, 2013.

Sevim, Ali-Erdoğan Merçil. *Selçuklu Devletleri Tarihi Siyaset, Teşkilât ve Kültür*. Ankara: TTK Yayınları, 1995.

Sutay, Gonca. *Büyük Selçuklu Devleti Zamanında Bağdat Halifeliği İle Siyasi-Kültürel-Dini İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2013.

Taşkıran, Hasan. "Büyük Selçuklu Devletinde Bâtınî Suikastları ve Selçuklu Toplumunun Suikastlar Karşısındaki Tutumu". *BEUSBE Dergisi*. 1/2. (2013): 135-149.

Turan, Osman. *Türk Cihân Hâkimiyeti Mefkûresi Tarihi*. İstanbul: Ötüken Yayınları, 2010.

Uluçay, Çağatay. *İlk Müslüman Türk Devletleri*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi, 1977.

Yakupoğlu, Cevdet. "Sultan Sancar Devri". *Selçuklu Tarihi El Kitabı*. Ankara 2012: 153-166.



Yazar, Nurullah. *Büyük Selçuklular Döneminde İsfahan*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2013.

Yeşildurak, Efe. *Sultan Sencer Devri (1098-1157) Selçuklular'da İlmî ve Fikrî Hayat*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2015.

## Summary

The Bâtınism movement is a destructive movement that caused both the Great Seljuk State and the Islamic world to experience troubled processes with its unique interpretations and activities. Hasan Sabbah, who is the leader of this movement, is committed to spreading Shiite belief in the name of Fatimid Caliphate in Seljuk lands. In a short period of time with the support of Fatimids, it has become a great danger for Islamic countries. He argued that religious knowledge could only be learned by a Shiite Caliph and opposed Sunni faith. In order to achieve its political goals, it used religion as a political goal. He murdered people he thought would be an obstacle to his own beliefs, regardless of who he was, by the men he called the bouncer.

Under the leadership of Hasan Sabbah, the Bâtinis, who were called enemies of Islam, targeted the order of the Great Seljuk State and the Sunni Islamic world. They tried to impose their beliefs on Muslims by exerting pressure and massacred many Muslims. Seljuks increased their activities especially during and after the fetret period. Because of the fights of the throne in this period and the Crusades, the issue of Bâtınlık could not be emphasized enough. Therefore, the struggle against the Bâtinis, one of the most challenging issues of the Great Seljuk State, has been one of the main policies of the Seljuks.

Seljuks began to use force against the Bâtinis during the Melikşah period. But during the period after Melikşah, the issue of Bâtini was not emphasized due to the problems and external factors experienced by the state itself. For this reason, the period after Melikşah provided the expansion of the Bâtini movements in the Seljuk lands. In this respect, during and after the period of the abolition of the destructive Bâtini activities in the Great Seljuk State, it covers a significant time in terms of the struggle against the Bâtins. The struggle against the Bâtinis during this period was a continuation of the war against the Shiite Buveyhîs and the Fatimid. The Abbasid Caliph was also informed about the activities

carried out against the Bâtinis. The achievements against the Bâtinis have been welcomed with joy in Islamic countries.

At first, Berkyaruk's relationship with the Bâtinis was different compared to the time before him, since he had to follow a compromise policy with the Bâtini. Because of the throne struggles and the Crusades in this period, the Bâtini people did not go much. The number of the Bâtinis, whose numbers increased in number, expanded into Khorasan, Iran and Northern Syria during the Berkyaruk period. They took Shahdiz Castle. Berkyaruk, who even had Bâtinis in his army and was accused of inclining to Bâtinism, started anti-Bâtini activities as a result of the accusations against him. During his time, a significant number of Bâtini were killed in Khuzestan region. Many Bâtini castles were seized. The capture of the Bâtinis in Isfahan and Baghdad was ordered. In Baghdad, many books of the Bâtinis have been burned.

After the time of Berkyaruk, the Bâtinis started to add new ones to their murders by taking advantage of the throne struggles. During the time until Muhammad Tapar became a sultan, they expanded into Khorasan, Iran and Northern Syria and attacked Muslims whenever they could. They left their pilgrims in a difficult position, killed most of them and looted their property. They took Shahdiz Castle and used it as an important headquarters for them.

Muhammed Tapar, who constituted an important part of his reign, struggled against the Bâtini, regarded fighting against them as superior to the struggle against non-Muslims, and hated the Bâtini, aimed to save the Islamic countries from their oppression. During his reign he fought the battens seriously. He fought battles until Iraq and Damascus. As a result of a violent struggle, he took the Shahdiz Fortress back from the Bâtini people. It ended the activities of the Bâtini, which disrupted the order of Isfahan, put the people in a difficult position, and became an obstacle to Islam. Except for Alamut, he has been largely successful in his policy against the West. It has considerably reduced the spreading rate of the Western people.

The Bâtinis were subjected to great attacks in the time of Muhammad Tapar. Therefore, in the early days of Sancar, they tried to recover from the assassinations. They began to strengthen by making use of the throne fights in which the Seljuks lived. They burned the Isfahan Mosque and destroyed the Mushafs. During this period, the serious struggles against the Bâtinis were fought by the viziers themselves. However, although the

viziers, not Sancar himself, conducted the struggle, the castles belonging to the Bâtinis were destroyed or taken. A significant number of Bâtini were captured or killed. A trip to Alamut was organized. All this shows that, despite the problems experienced by the state, the Seljuks struggled against the anti-Islam Bâtinis even in their last period. Sancar, who was worried about setting a trap for him by the Bâtinis, followed a conciliatory policy against the Bâtinis. He was accused by the Sunni Abbasid Caliph for his conciliatory policy towards a Shiite community. Sancar, who refused to accept the accusations against him, proved to the Caliph that he was fighting against the Bâtinis. However, there was no permanent success in this period against the anti-Islam Bâtini.

The situation of the Great Seljuk State during and after the fetret period, important issues such as the throne struggles, the Crusades, Karahıtaylar and Oguz rebellion could not provide a wider struggle. Although Muhammed Tapar made the most effort in this struggle, the Bâtınilik movement could not be completely eliminated during the Great Seljuk State. The Bâtınism movement, known in the Islamic world and in Europe, continued its existence after the Great Seljuk State. However, during the period of the abolition of the Bâtini activities, the battles of the Seljuk sultans and statesmen began to lose power in the post-Seljuk period. If the Seljuks had not fought against the Bâtinis, perhaps the Bâtinis would have had complete control of the Eastern Islamic lands. In this study, the main sources and research works, Berkyaruk, Muhammad Tapar and the battles of Sanjar and the results of the struggles will be examined.



