

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE KRİZ ORTAMINDA SEKTÖREL YENİLİKLER: KURUMSAL UYUM VE YÖNETİMSEL YAKLAŞIMLAR

Editör
Prof. Dr. Salih ÖZTÜRK



Doç. Dr. Tolga ÖZ
Dr. Öğr. Gör. Erdal KILIÇ
Dr. Cihandar HASANHANOĞLU
Dr. Havin ÖNER
Öğr. Gör. Resul GÜRBÜZ

ISBN: 978-625-5923-82-0
Ankara - 2025

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE KRİZ ORTAMINDA SEKTÖREL YENİLİKLER: KURUMSAL UYUM VE YÖNETİMSEL YAKLAŞIMLAR

EDİTÖR

Prof. Dr. Salih ÖZTÜRK
salihozturk@nku.edu.tr
ORCID ID: 0000-0001-6851-951X

YAZARLAR

Doç. Dr. Tolga ÖZ¹

Dr. Öğr. Gör. Erdal KILIÇ²

Dr. Cihandar HASANHANOĞLU³

Dr. Havin ÖNER⁴

Öğr. Gör. Resul GÜRBÜZ⁵

¹Akdeniz Karpaz Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Havacılık Yönetimi
Bölümü, Lefkoşa/KKTC
tolga.oz@akun.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-3608-2090

²MSÜ Kara Harp Okulu, Savunma Araştırmaları Bölümü, Ankara,
Türkiye,
erdal.kilic@msu.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-9308-5028

³Başkent Üni. AFEM Uyg ve Arş. Mrk. Md.
chasanhanoglu@baskent.edu.tr
ORCID ID: 0000-0002-6489-1645

⁴Mersin, Türkiye
havinoner@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-1073-7180

⁵Avrasya Üniversitesi, MYO, E-Ticaret ve Pazarlama Programı,
Trabzon,
resul.gurbuz@avrasya.edu.tr
ORCID ID: 0000-0001-8177-7484

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16761325>



Copyright © 2025 by UBAK publishing house

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or transmitted in any form or by

any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses permitted by copyright law. UBAK International Academy of Sciences Association Publishing House®

(The Licence Number of Publisher: 2018/42945)

E mail: ubakyayinevi@gmail.com

www.ubakyayinevi.org

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

UBAK Publishing House – 2025©

ISBN: 978-625-5923-82-0

August / 2025

Ankara / Turkey

ÖNSÖZ

Bu kitap, dijital dönüşümün ve kriz ortamlarının farklı sektörlerdeki etkilerini disiplinlerarası bir bakış açısıyla ele almayı amaçlamaktadır. Günümüz dünyasında teknolojik yenilikler ve kurumsal uyum süreçleri, hem kamu hem özel sektör için stratejik bir önem taşımaktadır. Bu bağlamda, eserde sağlık ve havacılık sektörlerinde dijitalleşme, lojistikte iş birliği temelli rekabet, kamu yönetiminde dijital dönüşüm, afet yönetimi, KBRN lojistik uygulamaları ve örgütsel iklim gibi birbirini tamamlayan konulara yer verilmiştir.

Alanında uzman akademisyenlerin katkısıyla hazırlanan bu çalışma, hem teorik çerçeveyi hem de pratik uygulamaları içermektedir. Kitap, kriz ortamlarında dirençli kurumlar inşa etme sürecine ışık tutmayı ve farklı sektörlerle ilişkin çözüm önerileri sunmayı hedeflemektedir. Özellikle kamu yönetimi, lojistik, sağlık ve afet yönetimi alanlarında çalışan araştırmacılar ve uygulayıcılar için yararlı bir başvuru kaynağı niteliğindedir.

Emeği geçen tüm yazarlara teşekkür eder, bu kitabın alana değerli katkılar sunmasını temenni ederiz.

Saygılarımla,

08.08.2025

Prof. Dr. Salih ÖZTÜRK

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ 4

İÇİNDEKİLER 6

BÖLÜM 1

SAĞLIK VE HAVACILIK SEKTÖRLERİNİN KESİŞİMİNDE
DİJİTALLEŞME: KRİTİK ANLARDA TEKNOLOJİK İŞ BİRLİĞİ
.....(8-27)

Resul GÜRBÜZ

BÖLÜM 2

LOJİSTİK FİRMALARINDA İŞ BİRLİKÇİ REKABET
FAALİYETLERİNİN ÖNEMİ.....(28-51)

Erdal KILIÇ

BÖLÜM 3

ÖRGÜTSEL İKLİMİN PSİKOSOSYAL RİSKLER VE MOBBİNG
ÜZERİNE ETKİSİ.....(52-91)

Cihandar HASANHANOĞLU

BÖLÜM 4

İTFAİYELERDE AFET VE ACİL DURUM YÖNETİMİ.....(92-114)

Cihandar HASANHANOĞLU

BÖLÜM 5

İNSANİ YARDIM LOJİSTİĞİNDE KİMYASAL BİYOLOJİK
RADYOLOJİK NÜKLEER (KBRN) LOJİSTİK
YÖNETİMİ.....(115-147)

Tolga ÖZ

BÖLÜM 6

TÜRKİYE’DE KAMU YÖNETİMDE DÖNÜŞÜM:
MERKEZİLEŞME VE DİJİTALLEŞME İLİŞKİSİ.....(148-167)

Havin ÖNER

BÖLÜM 1

SAĞLIK VE HAVACILIK SEKTÖRLERİNİN KESİŞİMİNDE DİJİTALLEŞME: KRİTİK ANLARDA TEKNOLOJİK İŞ BİRLİĞİ

Öğr. Gör. Resul GÜRBÜZ

GİRİŞ

Sağlık ve havacılık sektörlerindeki dijitalleşme arayüzü, özellikle her iki sektörün operasyonel verimliliği artırma ve güvenlik sonuçlarını iyileştirme çabaları kapsamında giderek teknolojik iş birliği ile şekillenmektedir. Özellikle kritik zamanlarda yapay Zeka (AI), Nesnelerin İnterneti (IoT) ve dijital ikiz çerçeveleri gibi ileri teknolojilerin entegrasyonu, her iki sektörün sağlık, güvenlik ve operasyonel protokolleri yönetme biçiminde kayda değer ilerlemeler sağlamaktadır.

Önemli bir odak alanı, havacılıkta sağlık izleme sistemlerinde AI ve IoT'nin uygulanmasıdır. Temel sağlık izlemeden IoT ve AI kullanan kapsamlı sağlık yönetim sistemlerine geçişi vurgulamaktadır. Bu değişim, gerçek zamanlı veri analizine dayalı proaktif bakım stratejileriyle bakım süreçlerini optimize ederek güvenliği ve güvenilirliği artırırken operasyonel maliyetleri önemli ölçüde düşürmektedir (Kabashkin ve Perekrestov, 2024). AIoT aracılığıyla gerçek zamanlı izleme, tahmine dayalı analitikleri güçlendirerek uçak sağlık yönetimine ilişkin karar alma süreçlerini iyileştirmektedir (Kabashkin ve Shoshin, 2024). Bu tür yetenekler,

potansiyel mekanik arızaların hızlı müdahalelerle önlenebildiği ve yolcu güvenliğinin sağlandığı kritik operasyonel dönemlerde hayati önem taşır.

Bu ileri teknolojilerin entegrasyonunda sağlam güvenlik önlemlerinin gerekliliği büyük önem taşımaktadır. Mani ve Goniewicz (2024), havacılık güvenlik protokollerinde AI'nın dahil edilmesinin önemini vurgularken, etik ve mahremiyet kaygılarının da ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Gelişen tehditlere uyum sağlamak için çok katmanlı kapsamlı bir güvenlik yaklaşımı gereklidir; bu tehditler, hava yolculuğu sırasında halk sağlığını ve güvenliğini etkileyebilir. Havacılığın yüksek riskli ortamı, operasyonel güvenlik için son teknoloji çözümler kullanılırken kamu güvenliğini korumak adına teknolojik gelişmelerin titizlikle denetlenmesini gerektirir.

Gerçek dünya sistemlerinin simülasyonunu kolaylaştıran bir teknoloji olan dijital ikizler, havacılık ve sağlık sektörlerinde veri yönetimini ve operasyonel verimliliği artırarak öne çıkmaktadır (Ogunseiju vd., 2021; Martin vd., 2024; Newrzella vd., 2022). Havacılıkta dijital ikizlerin kullanımı, gerçek zamanlı yinelemeli testler ve operasyonel ayarlamalara olanak tanıyarak riskleri azaltır ve sistem güvenliğini iyileştirir (Ahmadi vd., 2021). Bu durum, acil inişler veya uçak içindeki sağlık krizleri gibi olaylarda zamanında veriye dayalı etkili müdahalelerin yönlendirilmesi açısından özellikle önemlidir.

Sağlık çalışanlarının artan iş yükü ve stresi gibi sağlık krizleri, ameliyathane ve kokpit gibi yüksek stresli ortamlar arasında

benzerlikler kurulmasıyla havacılıkta karşılaşılan zorluklarla paralellik gösterir (Fuzier vd., 2023). Her iki sektör de, baskı altında ekip dinamiklerini güçlendirmeye ve hata oranlarını azaltmaya yönelik eğitim ve stratejik müdahalelerden fayda sağlar; bu da teknoloji entegrasyonunda insan faktörlerinin önemini vurgular.

5G'den beklenen değişimle 6G teknolojilerine geçişle telekomünikasyon alanındaki gelişmeler, her iki sektördeki dijitalleşme çabalarını daha da güçlendirecektir. Gelişmiş bağlantı, hasta nakilleri veya acil tıbbi durumlar gibi kritik anlarda sağlık izleme ve operasyonel sistemlerin kusursuz entegrasyonunu desteklemek için IoT ve AI çerçevelerinin etkinliğini artıracaktır (Kumari vd., 2024; Ahmadi vd., 2021).

Sağlık ve havacılık sektörlerindeki dijitalleşmenin kesişimi, operasyonel güvenlik ve verimliliği artırmaya yönelik teknolojik iş birliği için verimli bir zemin sunmaktadır. Her iki sektör de gelişmeye devam ederken, AI, IoT ve dijital ikizlerin süregelen entegrasyonu, kritik operasyonel anlarda ortaya çıkan zorlukların üstesinden gelmede ve yeni taleplere ile tehditlere çevik bir şekilde yanıt vermede belirleyici rol oynayacaktır.

1. Kritik Durumlarda Dijital Koordinasyon

Sağlık ve havacılık sektörlerinin kesişimindeki dijitalleşme, özellikle kritik durumlarda teknolojik iş birliğinin önemini vurgulamaktadır. Bu entegrasyon, iletişimin geliştirilmesine, veri paylaşımına ve operasyonel verimliliğe olanak tanıyarak acil durumlara verilen yanıtların iyileştirilmesini sağlamaktadır. Her iki sektör de kendine özgü zorluklarla karşılaşmakla birlikte, dijital

teknolojilerden yararlanan koordineli çabalar riskleri azaltabilir ve güvenlik protokollerini geliştirebilir.

Acil durumlarda dijital koordinasyonun kritik bir yönü, gerçek zamanlı veri paylaşımının rolüdür. Pandemiler gibi sağlık krizlerinde, gelişmiş gözetim sistemlerinin entegrasyonunun hayati önem taşıdığı kanıtlanmıştır. Kostkova ve arkadaşları (2021), büyük veri ve mobil teknolojiler de dahil olmak üzere dijital çözümlerin, halk sağlığı gözetimini geliştirdiğini ve yetkilileri ortaya çıkan tehditler konusunda uyararak krizlere hızlı yanıt verilmesini sağladığını tartışmaktadır. Ayrıca, sosyal medya platformlarının entegrasyonu acil durumlarda gerçek zamanlı veri toplamak için hayati bir kaynak haline gelmiştir. Krizlerden etkilenen toplulukların giderek daha fazla dijital bilgi kaynağı olarak hizmet verdiğini ve hızlı iletişim ile durumsal farkındalığı kolaylaştırdığını vurgulanmaktadır (Abdulhamid vd., 2020).

Havacılıkta, Prognostik ve Sağlık Yönetimi (PHM) sistemleri gibi öngörücü bakım teknolojilerinin benimsenmesi, kritik anlarda operasyonel güvenlik açısından çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu sistemler, uçak sensörlerinden gelen gerçek zamanlı verileri kullanarak olası arızaları tahmin eder ve zamanında bakım müdahalelerine olanak tanır. Bu yetenek, uçuş sırasındaki tıbbi durumlar gibi sağlıkla ilgili endişelere hızlı yanıt vermesi gereken acil durumlarda vazgeçilmezdir. Sağlık ve havacılık sektörleri arasındaki etkileşim, krizler sırasında sağlık sistemlerinde yapılandırılmış öğrenme ve hızlı uyum sağlama gerekliliğini

vurgulayan dijital sağlık girişimlerinin işbirliği ile örneklenmektedir (D'Andrea vd., 2025).

Dijital platformlara artan güven, sağlık ve havacılık profesyonellerini etkili bir şekilde hazırlamak için sağlam eğitim ve ğretim programlarının geliştirilmesini gerektirmektedir. Dijital teknolojilerin entegrasyonunu vurgulayan programlar, müdahale kapasitelerini iyileştirebilir. Etkili iletişim ve eğitim sistemlerinin operatörlerin durumsal farkındalığını ve acil durumlara verdiği yanıtı önemli ölçüde artırabileceğini belirlenmektedir. COVID-19 gibi krizler sırasında özellikle sanal eşler arası öğrenme kapasitesi, bilgi transferini hızlandırabilir ve sağlık profesyonellerini zamanın çok önemli olduğu durumlarda karar alma için gerekli araçlarla donatabilir (Hunt vd., 2021).

Koordineli acil durum planlamasının rolü bu sektörler arasındaki sinerjide açıkça görülmektedir. Zhang ve arkadaşları, yanıtı kolaylaştırmak için dijital czmleri içeren yapılandırılmış çok sektörlü acil durum planlaması ihtiyaını tartışmaktadır (Zhang vd., 2024). Acil durum yönetimini modüler birimlere ayırarak ve bilgi yönetimi için dijital platformlara güvenerek hem sağlık hem de havacılık sektörleri krizler karşısında daha dirençli erveler ve hızlı müdahale yetenekleri oluşturabilir.

Acil durumlarda toplum katılımına ve gnlllēe odaklanmak faydalı olmaktadır. Acil durum müdahale ekipleri, gönüllüler ve halk arasında işbirliğini teşvik etmenin, etkili acil durum yönetimi için hayati önem taşıdığını vurgulamaktadır (Pilemalm, 2020). Benzeri görülmemiş zorluklar zamanında, dijital

araçlarla desteklenen bu koordineli çaba, her iki sektörün de direncini artırabilir.

Sağlık ve havacılıkta dijitalleşmenin kesişimi yalnızca teknolojik işbirliğinin önemini vurgulamakla kalmaz, aynı zamanda acil durumlarda etkili koordinasyonun kritik ihtiyacını da altını çizer. Gerçek zamanlı veri paylaşımından, öngörücü bakım teknolojilerinden, yapılandırılmış öğrenme programlarından, koordineli acil durum planlamasından ve geliştirilmiş toplum katılımından yararlanmak, kritik durumlara verilen yanıtları önemli ölçüde iyileştirebilir.

2. Havalimanlarında Sağlık Entegrasyonu

Havaalanı ortamlarında sağlık unsurlarının entegrasyonu, özellikle acil durumlar ve halk sağlığı krizleri gibi kritik anlarda teknolojik iş birliği ve dijitalleşme bağlamında hayati önem taşımaktadır. Havaalanlarının önemli transit merkezler olarak hizmet vermesi nedeniyle, etkili sağlık entegrasyonu hem yolcu güvenliğini hem de operasyonel verimliliği sağlamada kritik bir rol oynamaktadır.

Öncelikle, havaalanlarında sağlıkla ilgili protokollerdeki artış eğilimi, gelişmiş sağlık gözetim ve müdahale sistemleri ihtiyacına dayanmaktadır. Havaalanı terminallerinde sağlık tarama noktalarının oluşturulmasının önemini vurgulanmaktadır. Bu altyapı, yolcuların, mürettebatın ve havaalanı personelinin zamanında taranmasını sağlayarak, özellikle düşük frekanslı ancak yüksek şiddetli sağlık olayları karşısında potansiyel risklerin azaltılmasına yardımcı olmaktadır (Ustael ve Ulutaş, 2022). Bu tür

sağlık altyapısının entegrasyonu, yalnızca halk sağlığını korumakla kalmayıp aynı zamanda acil durumlarda havaalanı tesislerinin operasyonel bütünlüğünü sürdüren proaktif bir önlem oluşturmaktadır.

Taramanın yanı sıra, Yapay Zeka (AI) gibi dijital teknolojilerin operasyonel verimlilikleri ve güvenliği artırmadaki rolü giderek daha fazla tanınmaktadır. V ve arkadaşları (2024), AI teknolojilerinin havacılık yönetiminin çeşitli yönlerini optimize etme potansiyeline sahip olduğunu, bu kapsamda havaalanı operasyonlarındaki sağlık protokollerinin iyileştirilmesini de içerdiğini belirtmektedir. Makine öğrenimi algoritmaları kullanılarak havaalanları, sağlık önlemlerine ilişkin karar alma süreçlerini iyileştirebilir ve halk sağlığı krizleri sırasında müdahale sürelerini kısaltabilir. Bu teknoloji aynı zamanda sağlık kontrollerinin otomasyonuna, kalabalık yönetimine ve yolcuların sağlık düzenlemelerine uyumunun izlenmesine yardımcı olarak daha güvenli bir seyahat ortamının desteklenmesini sağlayabilir.

Havaalanları giderek yolcu refahını artıran ortamlar oluşturmaya odaklanmaktadır. Havaalanı binalarının tasarımının yolcuların öznel refahını etkileyebileceğini vurgulamaktadır. Havaalanı altyapısında doğal unsurların ve çevre dostu tasarımların entegre edilmesi, yalnızca estetik çekiciliği artırmakla kalmaz, aynı zamanda yolcuların zihinsel sağlığına da olumlu katkıda bulunur (Abdel-Gayed vd., 2023). Bu tür tasarımlar, acil durumlar veya sağlık taramaları sırasında bekleme gibi kritik anlarda stresin

azaltılmasına yardımcı olarak sürecin daha katlanılır hale gelmesini sağlar.

Etkili sağlık entegrasyonu için toplum katılımı ve paydaş iş birliğinin önemi de göz ardı edilemez. Mani ve Goniewicz tarafından yapılan araştırma (2024), çeşitli paydaşlar arasında iş birliğini içeren kapsamlı ve çok katmanlı bir havacılık güvenliği ve acil durum hazırlığı yaklaşımının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu iş birliği, sağlık protokolleri için olduğu kadar geniş kapsamlı güvenlik önlemleriyle de uyumlu olarak potansiyel tehditlere çok boyutlu bir yanıt sunarken aynı zamanda kamu güvenini de artırmaktadır.

Havacılık sektörü kirlilik ve iklim değişikliğiyle ilgili önemli zorluklarla karşı karşıyadır ve bu da havaalanlarında sağlık entegrasyonu ve çevresel sürdürülebilirliğe aynı anda odaklanmayı gerektirmektedir. Son alışmalar, havacılık emisyonlarının olumsuz etkilerinin halk sağlığını etkilediğini ve kirlilikle ilişkili sağlık risklerini azaltacak bir stratejiye duyulan ihtiyaı desteklemektedir (Champecharoensuk vd., 2023; Hasii vd., 2025). Sürdürülebilir havacılık yakıtlarının (SAF) uygulanması ve katı düzenleyici standartlara uyum, sağlık ve çevresel çabalar arasında bağlantı kurmada kritik adımlardır.

Sağlık ve güvenlik unsurlarını içeren sağlam bir altyapının geliştirilmesi, havaalanı operasyonlarının uzun vadeli direnci için hayati önem taşımaktadır. Havaalanı altyapı geliştirme üzerine yapılan araştırmalar, sağlık, sürdürülebilirlik ve ekonomik büyümeyi destekleyen yolların gerekliliğini rnelemektedir (Melgar vd., 2024). Yapısal sağlık izleme sistemleri gibi ileri teknolojilerin

entegre edilme potansiyeli, dijital araçların halk sağlığı sorunlarını ele alırken aynı zamanda havaalanı güvenliğini nasıl artırabileceğini göstermektedir (Ariffin vd., 2020).

Havaalanlarında sağlık entegrasyonu, teknolojik gelişmelerden yararlanan, yolcu refahını artıran, paydaşlar arasında işbirliğini kolaylaştıran ve çevresel sürdürülebilirliği önceliklendiren çok yönlü bir yaklaşımı kapsamaktadır. Bu sağlam çerçeve, kritik anlarda ortaya çıkan zorlukları ele almak ve operasyonel etkinliği korurken yolcuların güvenliğini sağlamak için gereklidir.

3. Yapay Zekâ Ve İleri Analitik Sistemlerle Karar Destek

Sağlık ve havacılık sektörlerinin kesişimindeki dijitalleşme, yapay zeka (AI) ve ileri analitik sistemlerin uygulanmasıyla giderek daha fazla kolaylaşmaktadır. Bu teknolojik entegrasyon, kritik anlardaki karar alma süreçlerini iyileştirmeyi ve böylece her iki sektörde de operasyonel verimliliği ve güvenliğini artırmayı amaçlamaktadır.

AI'nın karar destek sistemlerindeki rolü, özellikle insan faktörlerinin entegrasyonunun hasta sonuçlarını iyileştirmede ve hataları azaltmada kritik olduğu sağlık sektöründe belirgin bir öneme sahiptir. AI'nın insan faktörleri odaklı kullanımının, tedavi planlarını optimize ederek ve rutin görevleri otomatikleştirerek sağlık çalışanlarının yüksek stresli durumlardaki performansını artırabileceğini vurgulanmaktadır (Braverman, 2024). Bu entegrasyon, klinisyenlerin özellikle hızlı müdahale gerektiren acil

durumlarda bilinçli kararlar alabilmeleri için gerekli bilgilere zamanında erişimini sağlayan sağlam bir çerçeve sunmaktadır.

Havacılıkta ise ileri karar destek sistemlerinin entegrasyonu dönüştürücü bir potansiyele sahiptir. Kabashkin ve Perekrestov (2023), makine öğrenimi ve veri analitiği gibi ileri dijitalleşme tekniklerinin operasyonel güvenliği ve güvenilirliği önemli ölçüde artırabileceğini ortaya koymaktadır. Bu sistemler, hava yolu operatörlerinin beklenmeyen bakım ihtiyaçlarından uçuş sırasındaki sağlık acil durumlarına kadar çeşitli senaryoları yönetebilmesine olanak tanır. Verilerin etkin bir şekilde analiz edilmesi, proaktif bir yaklaşım benimsenmesini sağlayarak kritik olaylardaki riskleri azaltır ve müdahale sürelerini iyileştirir.

Bu sektörlerin operasyonel sinerjisi için işbirlikçi çerçevelerin güçlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Nordmann ve arkadaşları (2022), sağlık çalışanları arasında etkili iletişim ve iş birliğinin gerekliliğini vurgulamakta ve dijital araçların bu etkileşimleri kolaylaştırarak daha hasta merkezli bir bakım sağlayabileceğini belirtmektedir. Tıbbi tahliyeler veya uçuş sırasındaki sağlık acil durumları gibi durumlarda tıbbi ekipler ve uçuş ekipleri arasında koordineli bir müdahale gerektiğinden, bu tür işbirlikçi çabalar sağlık ve havacılık bağlamında hayati önem taşımaktadır.

COVID-19 pandemisi, sağlık sektöründe dijital teknolojilerin benimsenmesini hızlandırarak bu teknolojilere hâkim bir işgücünün gerekliliğini ortaya koymuştur. Salisbury ve arkadaşları, yapılandırılmış dijital burs programlarının sağlık çalışanlarını ileri

dijital becerilerle donatarak AI gibi teknolojilerin sağlık sistemlerine daha iyi entegre edilmesini sağlayabileceğini tartişmaktadır (Salisbury vd., 2023). Bu işgücünün gelişmesiyle birlikte, bu gelişmiş yeteneklerin havacılık sağlık protokollerine entegre edilme potansiyeli de giderek artmaktadır.

AI'ın havacılık gvenelik klttrndeki roli de son derece onemlidir. Voicu (2024), AI'ın havacılıkta yalnızca gvenelik protokollerini iyileştirmekle kalmayıp aynı zamanda sekttrn tm gvenelik klttrntrn dtrnştirme potansiyeline sahip olduğunu belirtmektedir. AI, ucuş ve gvenelik verilerinin btyk miktarlarda analiz edilmesi yoluyla potansiyel olayları ongrebilir ve bu da acil inişler veya uçak içindeki tıbbi durumlar gibi yksek riskli operasyonlar sırasında kritik bir avantaj sağlar.

Hem sağlık hem de havacılık sekttrlerindeki dijitalleşmeyle ilgili birlikte ęalıřabilirlik ve veri gvenliği gibi zorluklar gtr ardı edilmemelidir. Sağlıkta dijitalleşmede etkili BT proje ynetiminin onndeki engelleri detaylandırarak, birlikte ęalıřabilirlik sorunlarının aşılmasının AI entegrasyonunun faydalarını maksimize etmek için kritik olduğunu one srmektedir (Akindote vd., 2024). Benzer şekilde, havacılıkta sağlam siber gvenelik onlemlerinin alınması, sağlıkla ilgili operasyonel prosedtrler sırasında hassas verilerin korunması ve kamu gveninin srdrtrlmesi için esastır (Eleimat ve Oşi, 2025).

AI ve ileri analitiklerle desteklenen sağlık ve havacılık sekttrleri arasındaki işbirliği, karar destek sistemlerinde onemli bir ilerlemeyi temsil etmektedir. Bu teknolojiler yalnızca operasyonel

verimliliği artırmakla kalmaz, aynı zamanda kritik anlardaki güvenlik protokollerini de önemli ölçüde iyileştirir. Etkili iletişimin teşvik edilmesi, işgücü yeterliliklerinin geliştirilmesi ve birlikte çalışabilirlik sorunlarının ele alınması yoluyla her iki sektör de ortaya çıkan ihtiyaçlara ve beklenmedik krizlere uyum sağlayabilen dirençli bir çerçeve oluşturabilir.

SONUÇ

Sağlık ve havacılık sektörlerindeki dijitalleşmenin kesişimi, özellikle kritik anlarda teknolojik iş birliğiyle tanımlanan dönüştürücü bir çağın işaretini vermektedir. Bu kesişim, operasyonel verimliliği ve güvenlik sonuçlarını iyileştirmede gerçek zamanlı veri paylaşımının, yapay zekâ destekli karar alma mekanizmalarının ve tahmine dayalı analitiklerin hayati rolünü vurgulamaktadır. Yapay zekâ (AI), nesnelerin interneti (IoT) ve dijital ikiz teknolojilerinin entegrasyonu, uçuş sırasındaki tıbbi vakalardan geniş çaplı halk sağlığı krizlerine kadar uzanan karmaşık acil durumların yönetiminde önemli yetenek artışları sağlamıştır.

İleri dijital sistemlerin karşılıklı benimsenmesinin, söz konusu sektörlerin kriz yönetiminde reaktif yaklaşımlardan proaktif stratejilere geçişini mümkün kılmasıdır. Havacılıkta tahmine dayalı bakım ve sağlık hizmetlerinde yapay zekâ destekli karar alma mekanizmalarının riskleri azaltmada ve müdahale sürelerini kısaltmada etkili olduğu kanıtlanmıştır. Ayrıca, dijital iletişim platformlarına artan bağımlılık, paydaşlar arasındaki iş birliğini güçlendirmekte, durumsal farkındalığı artırmakta ve baskı altında bilinçli karar almayı kolaylaştırmaktadır.

Havaalanı ortamı, dijital gözetim, yapay zekâ destekli tarama sistemleri ve yolcu refahını desteklemeye yönelik altyapı ile sağlık entegrasyonu için odak noktası haline gelmiştir. Bu durum, halk sağlığını, çevresel faktörleri ve teknolojik yenilikleri birbiriyle bağlantılı öncelikler olarak ele alan bütüncül ve sürdürülebilir yaklaşımlara duyulan ihtiyacın geniş ölçüde kabul gördüğünü yansıtmaktadır.

Eş zamanlı olarak birlikte çalışabilirlik, veri gizliliği ve iş gücünün hazır bulunuşluğu gibi alanlarda zorluklar devam etmektedir. Yapılandırılmış eğitim programları, etik yönetim ve sektörler arası iş birliği yoluyla bu sorunların ele alınması, dijital dönüşümün faydalarını en üst düzeye çıkarmak için kritik önem taşımaktadır. Özellikle 6G ağları ve yeni nesil yapay zekâ sistemleriyle beklenen gelecek gelişmeler, bu entegrasyonu daha da derinleştirecek ve paydaşlar için hem fırsatlar hem de sorumluluklar doğuracaktır.

Sağlık ve havacılık arasındaki dijital arayüz yalnızca teknik bir evrim değil, aynı zamanda stratejik bir paradigma değişimidir. İnsan odaklı tasarım, iş birlikçi acil durum planlaması ve etik teknoloji kullanımını güçlendirerek bu sektörler, kritik anların karmaşıklığıyla başa çıkabilen dirençli, uyum sağlayabilen ve geleceğe hazır sistemleri birlikte inşa edebilir.

KAYNAKÇA

- Abdel-Gayed, A., Hassan, T., Abdou, A., Abdelmoaty, M., Saleh, M., & Salem, A. (2023). Travelers' subjective well-being as an environmental practice: Do airport buildings' eco-design, brand engagement, and brand experience matter? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 938.
<https://doi.org/10.3390/ijerph20020938>
- Abdulhamid, N., Ayoung, D., Kashefi, A., & Sigweni, B. (2020). A survey of social media use in emergency situations: A literature review. *Information Development*, 37(2), 274–291. <https://doi.org/10.1177/02666666920913894>
- Ahmadi, H., Nag, A., Khar, Z., Sayrafian, K., & Rahardja, S. (2021). Networked twins and twins of networks: An overview on the relationship between digital twins and 6G. *IEEE Communications Standards Magazine*, 5(4), 154–160. <https://doi.org/10.1109/MCOMSTD.0001.2000041>
- Akindote, O., Adegbite, A., Omotosho, A., Anyanwu, A., & Maduka, C. (2024). Evaluating the effectiveness of IT project management in healthcare digitalization: A review. *International Medical Science Research Journal*, 4(1), 37–50. <https://doi.org/10.51594/imsrj.v4i1.698>
- Ariffin, A., Mohamad, Z., & Mahzan, S. (2020). A brief review on structural health monitoring sensor technology in civil and aviation technology applications. *Journal of Advanced Mechanical Engineering Applications*, 1(2).

<https://doi.org/10.30880/jamea.2020.02.01.001>

Braverman, A. (2024). Integrating human factors in the healthcare system: Embracing aviation methodologies and artificial intelligence (AI) to enhance provider performance and patient safety. *International Journal of Translational Medical Research and Public Health*, 8, e016.

https://doi.org/10.25259/IJTMRP_50_2024

Champeechoensuk, A., Dhakal, S., & Chollacoop, N. (2023). Climate change mitigation in Thailand's domestic aviation: Mitigation options analysis towards 2050. *Energies*, 16(20), 7199. <https://doi.org/10.3390/en16207199>

D'Andrea, S., Fadul, N., & Struminger, B. (2025). A health security-based framework for prioritizing regions for digital learning in complex health emergencies. *Frontiers in Public Health*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2024.1455470>

Eleimat, M., & Öszi, A. (2025). Cybersecurity in aviation: Exploring the significance, applications, and challenges of cybersecurity in the aviation sector. *Periodica Polytechnica Transportation Engineering*, 53(2), 169–183.

<https://doi.org/10.3311/PPtr.37153>

Fuzier, R., Izard, P., Petiot, E., & Jaulin, F. (2023). Safety in healthcare: From the flight deck to the operating room. *Turkish Journal of Anaesthesiology and Reanimation*, 51(4), 290–296. <https://doi.org/10.4274/tjar.2023.231264>

Hasii, O., Gasii, G., Hudz, S., Horb, O., & Shevchenko, O. (2025). Challenges for airport infrastructure to the current demands of

- sustainability. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1499(1), 012040.
<https://doi.org/10.1088/1755-1315/1499/1/012040>
- Hunt, R., Struminger, B., Redd, J., Herrmann, J., Jolly, B., Arora, S., ... & Brown, L. (2021). Virtual peer-to-peer learning to enhance and accelerate the health system response to COVID-19: The HHS ASPR Project ECHO COVID-19 clinical rounds initiative. *Annals of Emergency Medicine*, 78(2), 223–228. <https://doi.org/10.1016/j.annemergmed.2021.03.035>
- Kabashkin, I., & Perekrestov, V. (2023). Concept of aviation technical support as a service. *Transport and Telecommunication Journal*, 24(4), 471–482.
<https://doi.org/10.2478/ttj-2023-0037>
- Kabashkin, I., & Perekrestov, V. (2024). Ecosystem of aviation maintenance: Transition from aircraft health monitoring to health management based on IoT and AI synergy. *Applied Sciences*, 14(11), 4394. <https://doi.org/10.3390/app14114394>
- Kabashkin, I., & Shoshin, L. (2024). Artificial intelligence of things as new paradigm in aviation health monitoring systems. *Future Internet*, 16(8), 276.
<https://doi.org/10.3390/fi16080276>
- Kostkova, P., Saigí-Rubió, F., Eguia, H., Borbolla, D., Verschuuren, M., Hamilton, C., ... & Novillo-Ortiz, D. (2021). Data and digital solutions to support surveillance strategies in the context of the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Digital Health*, 3. <https://doi.org/10.3389/fdgth.2021.707902>

- Kumari, J., Habeeb, S., Zainab, K., & Sahu, T. (2024). 5G technology effects on aircraft. *Creative Space: Innovations in Science and Technology*, 12(1), 52.
<https://doi.org/10.55524/csistw.2024.12.1.52>
- Mani, Z., & Goniewicz, K. (2024). Assessing the public health implications of aviation terrorism: A retrospective analysis of global trends and response strategies. *Disaster Medicine and Public Health Preparedness*, 18, e286.
<https://doi.org/10.1017/dmp.2024.286>
- Martin, R., López, B., Vidal, I., Valera, F., & Nogales, B. (2024). Service for deploying digital twins of QKD networks. *Applied Sciences*, 14(3), 1018. <https://doi.org/10.3390/app14031018>
- Melgar, S., Torres-Polo, M., & Tobón, S. (2024). Airport infrastructure development: A comprehensive impact review. *International Journal of Professional Business Review*, 9(1), e04166.
<https://doi.org/10.26668/businessreview/2024.v9i1.4166>
- Newrzella, S., Franklin, D., & Haider, S. (2022). Three-dimension digital twin reference architecture model for functionality, dependability, and life cycle development across industries. *IEEE Access*, 10, 95390–95410.
<https://doi.org/10.1109/ACCESS.2022.3202941>
- Nordmann, K., Sauter, S., Möbius-Lerch, P., Redlich, M., Schaller, M., & Fischer, F. (2022). Conceptualizing interprofessional digital communication and collaboration in health care:

- Protocol for a scoping review (Preprint). *JMIR Preprints*. <https://doi.org/10.2196/preprints.45179>
- Ogunseiju, O., Olayiwola, J., Akanmu, A., & Nnaji, C. (2021). Digital twin-driven framework for improving self-management of ergonomic risks. *Smart and Sustainable Built Environment*, 10(3), 403–419. <https://doi.org/10.1108/SASBE-03-2021-0035>
- Pilemalm, S. (2020). Volunteer co-production in emergency management in excluded areas. *JeDEM – eJournal of eDemocracy and Open Government*, 12(1), 61–86. <https://doi.org/10.29379/jedem.v12i1.583>
- Salisbury, T., Deng, A., Burch, E., & Godfrey, A. (2023). Digital fellowships: Inspiring use of contemporary technologies in applied healthcare. *NPJ Digital Medicine*, 6(1). <https://doi.org/10.1038/s41746-023-00922-8>
- Ustael, B., & Ulutaş, B. (2022). Assessing the efficiency of airports by considering health and safety issues: A pilot study for Turkey. *Journal of Airline and Airport Management*, 12(2), 49. <https://doi.org/10.3926/jairm.288>
- V, S., Manoj, B., Zaiba, N., & Pandey, M. (2024). A study of artificial intelligence in aviation management. In *Proceedings of the International Conference on Innovations in Computing and Data Sciences* (pp. 108–114). <https://doi.org/10.48001/978-81-966500-8-7-11>
- Voicu, M. (2024). The role of artificial intelligence in shaping the future of aviation safety culture. *Scientific Research and*

Education in the Air Force, 25, 212–216. <https://doi.org/10.19062/2247-3173.2024.25.25>

Zhang, X., Zhao, K., Li, C., & Li, Y. (2024). Structuring and recommendations for research on the construction of intelligent multi-industry and multihazard emergency planning systems. *Sustainability*, 16(14), 5882. <https://doi.org/10.3390/su16145882>

BÖLÜM 2

LOJİSTİK FİRMALARINDA İŞ BİRLİKÇİ REKABET FAALİYETLERİNİN ÖNEMİ

Dr. Öğr. Görevlisi Erdal KILIÇ

GİRİŞ

Firmalar arası işbirlikçi rekabet, yani firmalar arasındaki rekabet ve işbirliğinin eş zamanlı varlığı, stratejik yönetim araştırmalarında giderek artan bir ilgi görmektedir. Hem rekabetin hem de iş birliğinin eş zamanlı olarak var olduğu şirketler arası ilişki olarak tanımlanan işbirlikçi rekabet (Brandenberger ve Nalebuff, 1996), sağladığı rekabet avantajı faydaları nedeniyle giderek daha fazla ilgi çekek bir kavram haline gelmiştir. Pfizer ve BioNTech'in pandemi sürecinde (Pfizer, 2020) ilk onaylı COVID-19 aşısını geliştirmedeki işbirlikçi rekabet başarısının gösterdiği gibi iş birlikçi rekabet faaliyetlerinin günümüzde artık bazı girişimler için temel bir gerekliliği haline gelmiştir (Gast vd., 2019).

Çalışmada, lojistik sektörü düzeyinde ortaya çıkan rekabetçi ve iş birlikçi faaliyetlere odaklanarak tarafların iş birlikçi profillerini betimlemeyi amaçlamaktadır. İşbirlikçi tarafların profilinin belirlenmesi, rekabetçi iş birliği ilişkilerini anlama ve yönetmenin ilk adımıdır.

Çalışmada, şirketler arası ilişkilerin karmaşık yapısını analiz ederek rekabet ve iş birliği arasındaki etkileşimin teorik ve pratik boyutlarını derinlemesine incelemiştir. Elde edilen bulgular, sektörel stratejik

davranışların anlaşılmasına yeni bir perspektif getirmekte ve gelecekteki araştırmalar için önemli bir referans noktası oluşturmak ana amacımızdır.

Küresel tedarik zinciri dinamiklerinin giderek karmaşıklaştığı günümüz iş ekosisteminde, lojistik sektörü rekabetçi stratejilerini yeniden tanımlamak zorunda kalmaktadır. Geleneksel rekabet anlayışının yerini alan iş birlikçi rekabet (iş birlikçi rekabet) yaklaşımı, firmaların birbirleriyle hem rekabet ettikleri hem de stratejik ortaklıklar geliştirdikleri yeni bir paradigma sunmaktadır. Bu yaklaşım, özellikle lojistik sektöründe, işletmelerin bireysel yeteneklerinin ötesine geçerek kolektif bir rekabet gücü oluşturmalarına olanak sağlamaktadır. İş birlikçi rekabet, modern örgütsel teori ve stratejik yönetim literatüründe giderek artan bir öneme sahiptir.

Lojistik firmalarının giderek daha karmaşık hale gelen küresel ticaret ağlarında rekabet edebilmeleri, salt bireysel kaynaklarla değil, stratejik ağ yapılanmaları ve ortak yetenekler geliştirmeleriyle mümkün olmaktadır. Bu yaklaşım, firmaların rekabetçi avantajlarını sürdürülebilir kılmalarının yanı sıra, toplam sektör performansını da artırma potansiyeli taşımaktadır.

Teknolojik dönüşüm, dijitalleşme ve küresel tedarik zinciri dinamikleri, lojistik sektöründeki iş birlikçi rekabet modellerinin önemini daha da belirginleştirmektedir. Yapay zekâ, büyük veri analitiği ve nesnelerin interneti gibi teknolojik gelişmeler, firmaların birlikte çalışma ve ortak değer yaratma kapasitelerini artırmaktadır. Bu süreç, geleneksel rekabet anlayışından, daha esnek, dinamik ve ağ tabanlı bir rekabet stratejisine geçişi zorunlu kılmaktadır. İş birlikçi rekabet, lojistik firmalarına çoklu

boyutlarda stratejik avantajlar sağlamaktadır. Maliyet paylaşımı, risk yönetimi, bilgi ve teknoloji transferi, pazar genişlemesi ve müşteri çözümleri geliştirme gibi alanlarda firmalara önemli fırsatlar sunmaktadır. Bu yaklaşım, rekabetçi bir ortamda firmaların bireysel sınırlarını aşarak daha geniş bir perspektifle hareket etmelerine olanak tanımaktadır.

Akademik yazında iş birlikçi rekabet, çeşitli teorik perspektiflerle ele alınmaktadır. Oyun teorisi, kaynak bağımlılığı teorisi, ağ teorisi ve dinamik yetenekler yaklaşımı gibi farklı teorik çerçeveler, bu kompleks örgütsel davranış biçimini anlamlandırmaya çalışmaktadır. Lojistik sektörü özelinde ise iş birlikçi rekabet, sektörün kendine özgü dinamikleri içerisinde daha da karmaşık bir analitik çerçeve sunmaktadır. Bu kitap bölümü, lojistik firmalarında iş birlikçi rekabet faaliyetlerinin teorik arka planını, pratik uygulamalarını ve stratejik önemini derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma hem akademik yazına katkı sağlamayı hem de sektör profesyonellerine pratik içgörüler sunmayı hedeflemektedir. İş birlikçi rekabet yaklaşımının lojistik sektöründeki rolünü, dinamiklerini ve gelecekteki potansiyel eğilimlerini kapsamlı bir şekilde ele alacaktır.

1. İş Birlikçi Rekabet Kavramı

Rekabetçi işbirliği terimi, ilk olarak 1993 yılında Raymond Noorda (yazılım şirketi Novell'in kurucusu ve CEO'su) tarafından ortaya atılmıştır (Dagnino ve Padula, 2002; Brandenburger ve Nalebuff, 1996; Walley, 2007). İşbirliği ve rekabet kelimelerinden türetilen bu terim,

günümüz organizasyonlarının içinde bulunduğu çok boyutlu iş ilişkilerini tanımlamak için kullanılmaktadır (Zakrzewska-Bielawska, 2015). Günümüzde genel kabul gören alternatif bir bakış açısı, rekabetçi işbirliğini "işbirliği ve rekabeti birleştiren bir düşünce yapısı, süreç veya olgu" olarak tanımlamaktadır (bkz. Luo, 2005:72; Bengtsson ve Kock, 2000). Burada, rekabetçi işbirliğinin kendisi, esas olarak ilgili taraflar arasındaki ikili ilişkilerde rekabetin ve işbirliğinin eşzamanlı karışımından dolayı paradoksal bir olgu olarak algılanmaktadır (Chen, 2008; Peng ve Bourne, 2009; Bengtsson ve Johansson, 2012).

İş birlikçi rekabet stratejisi, stratejik yönetim literatüründe, önceki iki teorinin, yani "rekabet" ve "iş birliği"nin zayıflıkları nedeniyle ortaya çıkmıştır. Aslında, başlangıcından itibaren rakiplerle iş birliği (von Hippel, 1987), daha sonra "iş birlikçi rekabet" olarak adlandırılan (Nalebuff ve Brandenburger, 1996) bir "kazan-kazan" oyunu olarak gösterilmiştir. (Brandenburger ve Nalebuff, 2002).

İş birlikçi rekabette organizasyonlar ortak bir hedefe doğru işbirliği yaparken doğrudan etkileşime girmeye çalışırlar. Diğer yandan, bazıları rekabetçi işbirliği sürecini, doğası gereği başarıya ulaşmak için katılımcı organizasyonların gönüllü ve karşılıklı eylemlerini kapsayan, kesin olarak ya işbirlikçi ya da rekabetçi olarak görürler. Bu sürecin, işbirliği ve rekabetin eş zamanlı olarak işlediği ancak doğası gereği hala çok farklı olduğu daha kapsayıcı fakat karşılıklı bağımlı bir süreklilik olduğu savunulabilir. Temel olarak, bu eş zamanlı bağlantı, saf organizasyonlar arası işbirliğinden saf organizasyonlar arası rekabete uzanan uç formlar arasında gerçekleşir; burada teori, rekabetçi işbirliğinin temel avantajının bunu takip edenler tarafından elde

edilebilecek karşılıklı faydalar olduğunu ileri sürer (Barretta, 2008; Zakrzewska-Bielawska, 2015).

İş birlikçi rekabet kavramı 30 yıllık bir kavram olmasına rağmen, iş birlikçi rekabet hala popülerite kazanmakta ve örgütler arası ilişkilerde yeni, faydalı ama paradoksal bir yaklaşımı temsil etmektedir. Artan ilgi, iş birliği ve rekabet bilgisi havuzunu yeni ve ilginç nitel bulgular ve nicel sonuçlarla yavaş yavaş doldurmaktadır. (Kılıç 2025;XXX)

(Cherington, 1976), 35.000 istiridye satıcısı arasındaki ilişkileri tanımlamak için iş birlikçi rekabet kavramını kullandığında şöyle demiştir: "Siz, şehrinizde bizim istiridyelerimizi satan birkaç satıcıdan sadece birisiniz." Ama birbirinizle rekabet içinde değilsiniz. Birbirinizle iş birliği yaparak her biriniz için daha fazla iş geliştirmeye çalışıyorsunuz. "Rekabet içinde değil, iş birliği içinde bulunuyorsunuz." R. Hunt, 1937'de Los Angeles Times'ta "iş birlikçi rekabet" kavramını yeniden tanıttı, ancak bu tanımların hiçbiri kamuoyunun dikkatini çekmedi.

Bu yeni yaklaşım, rekabetçi stratejilerin geleneksel anlayışının ötesine geçerek, işbirliği ve rekabetin bir arada var olabileceğini göstermiştir. İş birlikçi rekabet kavramının gelişimi, 2000'li yıllarda hız kazanmıştır. Bu dönemde, akademik literatürde iş birlikçi rekabet kavramı üzerine yapılan araştırmalar artmış ve bu kavramın iş dünyasında uygulanabilirliği üzerine çalışmalar yapılmıştır (Dagnino ve Padula, 2002). İş birlikçi rekabet kavramının uygulanabilirliği, özellikle teknoloji sektöründe görülmüş ve bu sektörde şirketler arasında iş birliği ve rekabetin bir arada var olabileceği gösterilmiştir (Gnyawali ve Park, 2009). Bu modeller ve frameworklar, iş birlikçi rekabet

kavramının iş dünyasında uygulanabilirliğini göstermek için tasarlanmıştır. Örneğin, Bengtsson ve Kock (2000) tarafından geliştirilen iş birlikçi rekabet modeli, rekabetçi stratejilerin değişen doğasını göstermek için tasarlanmıştır. Bu model, rekabetçi stratejilerin geleneksel anlayışının ötesine geçerek, işbirliği ve rekabetin bir arada var olabileceğini göstermiştir.

Tablo 1: Kronolojik Olarak İş Birlikçi Rekabetin Tanımlamaları

Yazar(lar)	Yıl	Tanım
Brandenburger, A.M.veNalebuff, B.J.	1996	"İş birlikçi rekabet, bir işletmenin hem rekabet ettiği hem de iş birliği yaptığı bir strateji türüdür. Bu, 'pastayı büyütmek ve paylaşmak' olarak da tanımlanabilir."
Lado,A.A.,Boyd,N.G. ve Hanlon, S.C.	1997	İş birlikçi rekabet, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için hem rekabetçi hem de işbirlikçi stratejileri eşzamanlı olarak benimsediği senkretik bir yaklaşımdır.
Bengtsson, M. ve Kock, S.	2000	İş birlikçi rekabet, aynı endüstrideki rakip firmaların bazı faaliyetlerde iş birliği yaparken diğerlerinde rekabet ettiği paradoksal bir ilişkidir.
Luo, Y.	2007	İş birlikçi rekabet, küresel rakiplerin ortak çıkarlar için iş birliği yaparken aynı zamanda firma-spesifik çıkarlar için rekabet ettiği bir stratejidir.
Gnyawali, D.R. ve Park, B.J.	2011	Firmaların ortak değer yaratmak için iş birliği yaparken, bu değer paylaşımı için rekabet ettiği paradoksal bir ilişkidir.
Ritala, P.	2012	Firmaların rekabet avantajı elde etmek için hem rekabet hem de iş birliği yaptığı bir strateji olup, özellikle inovasyon ve pazar performansı üzerinde etkilidir.

Bengtsson, M. ve Kock, S.	2014	Aynı anda hem rekabet hem de iş birliği içeren karmaşık ve paradoksal bir ilişki türüdür.
Bouncken, R.B., Gast, J., Kraus, S. ve Bogers, M.	2015	Firmaların karşılıklı fayda sağlamak için bazı alanlarda iş birliği yaparken, diğer alanlarda rekabet etmeye devam ettiği bir stratejidir.
Dorn, S., Schweiger, B. ve Albers, S.	2016	Farklı seviyelerde (bireysel, örgütsel, ağ) ve farklı aşamalarda (başlangıç, yönetim, sonuçlar) incelenebilen, rakipler arasındaki paradoksal ilişkidir.
Hoffmann, W., Lavie, D., Reuer, J.J. ve Shipilov, A.	2018	Firmaların rekabet ve iş birliği arasındaki etkileşimi yönettiği ve bu iki gücü dengeli bir şekilde kullandığı stratejik bir yaklaşımdır.
Czaron, W., Klimas, P. ve Mariani, M.	2020	Firmaların ve bireylerin davranışsal öncülleri tarafından şekillendirilen, rekabet ve iş birliğinin eşzamanlı olarak var olduğu karmaşık bir ilişki türüdür.
Gnyawali, D.R. ve Charleton, T.R.	2021	Rekabet ve iş birliğinin karmaşık ve dinamik etkileşimini içeren, firmaların değer yaratma ve değer elde etme süreçlerini şekillendiren stratejik bir fenomendir.
Chiambaretto,P., Bengtsson,M., Fernandez,A.S.ve Näsholm, M.H.	2023	KOBİ'ler için özellikle önemli bir strateji olup, kaynak kısıtlamalarını aşmak ve rekabet güçlerini artırmak için rakiplerle stratejik iş birliği yapmayı içerir.

Kaynak: Erdal KILIÇ 2025 Doktora tezi

İş birlikçi rekabetin tanımı, rekabet ve işbirliği gibi iki zıt mantığın iç içe geçtiği sorunları ele almak için kooperatif rekabet ilişkisinin kullanılmasını ifade eder. (Chen 2008). Bu bakış açısıyla, rekabet işbirliği, iki rakibin güçlerini birleştirmeye zorlandığı olumsuz koşulların olduğu son derece rekabetçi bir ortamın dışındaki bir bağlamda ele alındığında anlaşılması zor olan zorlu bir stratejidir

2. İş Birlikçi Rekabetin Avantajları ve Dezavantajları

İş birlikçi rekabet, firmalar için hem fırsatlar hem de zorluklar sunan karmaşık bir stratejidir. İş birliği ve rekabetin bir arada bulunduğu bu model, doğru yönetildiğinde önemli avantajlar sağlayabilir. Ancak, firmaların gizlilik, güven, koordinasyon ve uzun vadeli stratejiler gibi konularda dikkatli olmaları gerekmektedir. İş birlikçi rekabet stratejileri, firmaların rekabet avantajlarını artırmak için etkili bir araç olabilir, ancak bu stratejilerin uygulanması sırasında dikkatli bir planlama ve yönetim gerekmektedir.

Tablo 2: İş Birlikçi Rekabetin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajlar	Dezavantajları
Kaynak ve Yetenek Tamamlayıcılığı: Firmalar, birbirlerinin kaynaklarını ve yeteneklerini tamamlayarak daha güçlü bir rekabet avantajı elde edebilirler (Gnyawali ve Park, 2009). Örnek: Sony ve Samsung'un LCD panel üretiminde iş birliği yapması.	Bilgi Sızıntısı Riski: Rakiplerle yakın iş birliği, kritik bilgilerin istenmeyen şekilde paylaşılmasına yol açabilir (Fernandez vd., 2014). Örnek: Apple ve Samsung arasındaki patent davaları
Maliyet Azaltma: Ortak AR-GE projeleri veya üretim tesisleri aracılığıyla maliyetler düşürülebilir (Ritala, 2012). Örnek: Renault-Nissan-Mitsubishi ittifakının ortak platform geliştirmesi.	Fırsatçı Davranış: İş birliği yapan firmalar, kendi çıkarları için fırsatçı davranışlar sergileyebilir (Bouncken vd., 2015). Örnek: Volkswagen'in dizel emisyon skandalı.
İnovasyon Hızı ve Kalitesi: Ortak AR-GE çalışmaları, inovasyon sürecini hızlandırabilir ve kalitesini artırabilir Bouncken ve Kraus, 2013). Örnek: IBM ve Google'ın kuantum bilgisayar geliştirme iş birliği.	Karmaşık Yönetim: İş birlikçi rekabet ilişkileri, karmaşık yönetim yapıları gerektirebilir (Tidström, 2014). Örnek: Airbus'ın çok uluslu konsorsiyum yapısı.
Pazar Genişlemesi: Firmalar, birbirlerinin pazar bilgisinden ve dağıtım kanallarından	Güç Dengesizliği: İş birliği yapan firmalar arasında güç dengesizliği oluşabilir

yararlanarak yeni pazarlara girebilirler (Luo, 2007). Örnek: Starbucks ve PepsiCo'nun hazır içecek pazarındaki iş birliği.	(Gnyawali ve Park, 2011). Örnek: Microsoft'un küçük yazılım geliştiricilerle olan ilişkileri.
Risk Paylaşımı: Büyük projelerde veya belirsiz pazar koşullarında riskler paylaşılabilir (Czakon ve Czernek, 2016). Örnek: SpaceX ve NASA'nın uzay misyonlarındaki iş birliği.	Kültürel Uyumsuzluk: Farklı kurumsal kültürlerle sahip firmaların iş birliği zorluklara yol açabilir (Klimas, 2016). Örnek: Daimler-Chrysler birleşmesinin başarısızlığı.
Standartlaşma: Firmalar, endüstri standartlarını belirlemek için iş birliği yapabilirler (Gnyawali ve Park, 2011). Örnek: Bluetooth teknolojisinin geliştirilmesi için kurulan konsorsiyum.	Standartlaşma: Firmalar, endüstri standartlarını belirlemek için iş birliği yapabilirler (Gnyawali ve Park, 2011). Örnek: Bluetooth teknolojisinin geliştirilmesi için kurulan konsorsiyum.
Meşruiyet Artışı: Küçük firmalar, büyük firmalarla iş birliği yaparak meşruiyet kazanabilirler (Gnyawali ve Park, 2009). Örnek: Startup'ların büyük teknoloji şirketleriyle yaptığı ortaklıklar.	Stratejik Esneklik Kaybı: Uzun vadeli iş birliği anlaşmaları, firmaların stratejik esnekliğini kısıtlayabilir (Bouncken vd., 2015). Örnek: Nokia'nın Microsoft ile exclusive işletim sistemi anlaşması.

Kaynak: Kılıç, E. (2025). Lojistik firmalarında iş birlikçi rekabet faaliyetlerinin sürdürülebilirlik performansına etkisi [Doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Strateji Ana Bilim Dalı.

İş birlikçi rekabet, şirketlerin işbirliği yapmasına yardımcı olur ve bu sayede şirketlerin inovatif kapasitelerini artırabilir (Dagnino ve Padula, 2002). Ayrıca, iş birlikçi rekabet, şirketlerin pazar paylarını artırmaya yardımcı olabilir (Gnyawali ve Park, 2009). Ancak, iş birlikçi rekabet aynı zamanda şirketlerin işbirliği yapmasına engel olabilir ve şirketlerin rekabetçi stratejilerini zayıflatabilir (Gnyawali ve Park, 2009).

İş birlikçi rekabet'in avantajları ve dezavantajları, Bengtsson ve Kock (2000) tarafından aşağıdaki şekilde değerlendirilmiştir:

İş birlikçi rekabet, iş dünyasında rekabet ve iş birliğinin bir arada bulunduğu bir strateji olarak tanımlanabilir. Bu kavram, firmaların hem rakip hem de iş ortakları olarak hareket ettiği durumları ifade eder. İş birlikçi rekabet, özellikle yüksek teknoloji ve hızlı değişim gösteren sektörlerde yaygın olarak görülmektedir.

"İş birlikçi rekabet, şirketlerin rekabetçi stratejilerini değiştirmesine yardımcı olur, ancak aynı zamanda şirketlerin rekabetçi stratejilerini zayıflatabilir. İş birlikçi rekabet, şirketlerin işbirliği yapmasına yardımcı olur, ancak aynı zamanda şirketlerin işbirliği yapmasına engel olabilir." (Bengtsson ve Kock, 2000). Dagnino ve Padula (2002) tarafından yapılan bir çalışmada, iş birlikçi rekabet'in şirketlerin inovatif kapasitelerini artırabileceği gösterilmiştir. Bu çalışma, iş birlikçi rekabet'in şirketlerin işbirliği yapmasına yardımcı olabileceğini ve bu sayede şirketlerin inovatif kapasitelerini artırabileceğini göstermiştir.

Gnyawali ve Park (2009) tarafından yapılan bir çalışmada, iş birlikçi rekabet'in şirketlerin pazar paylarını artırabileceği gösterilmiştir. Bu çalışma, iş birlikçi rekabet'in şirketlerin rekabetçi stratejilerini geliştirmesine yardımcı olabileceğini ve bu sayede şirketlerin pazar paylarını artırabileceğini göstermiştir. İş birlikçi rekabet'in şirketlerin rekabetçi stratejilerini değiştirmesine yardımcı olabileceği birçok neden vardır. İlk olarak, iş birlikçi rekabet, şirketlerin işbirliği yapmasına yardımcı olabilir.

İşbirliği, şirketlerin kaynaklarını paylaşmasına ve birlikte çalışmasına yardımcı olabilir. Bu, şirketlerin rekabetçi stratejilerini geliştirmesine yardımcı olabilir (Dagnino ve Padula, 2002). İkinci olarak, iş birlikçi

rekabet, şirketlerin inovatif kapasitelerini artırabilir. İnovasyon, şirketlerin yeni ürünler ve hizmetler geliştirmesine yardımcı olabilir. Bu, şirketlerin rekabetçi stratejilerini geliştirmesine yardımcı olabilir (Gnyawali ve Park, 2009). Üçüncü olarak, iş birlikçi rekabet, şirketlerin pazar paylarını artırabilir. Pazar payı, şirketlerin pazar içindeki payını gösterir. İş birlikçi rekabet, şirketlerin pazar paylarını artırabilir (Gnyawali ve Park, 2009). Ancak, iş birlikçi rekabet'in şirketlerin rekabetçi stratejilerini zayıflatabileceği birçok neden vardır. İlk olarak, iş birlikçi rekabet, şirketlerin işbirliği yapmasına engel olabilir. İşbirliği, şirketlerin kaynaklarını paylaşmasına ve birlikte çalışmasına yardımcı olabilir. Ancak, işbirliği aynı zamanda şirketlerin rekabetçi stratejilerini zayıflatabilir (Gnyawali ve Park, 2009). İkinci olarak, iş birlikçi rekabet, şirketlerin inovatif kapasitelerini azaltabilir. İnovasyon, şirketlerin yeni ürünler ve hizmetler geliştirmesine yardımcı olabilir. Ancak, inovasyon aynı zamanda şirketlerin rekabetçi stratejilerini zayıflatabilir (Dagnino ve Padula, 2002).

Yukarıdaki tanımlamalara göre genel olarak iş birlikçi rekabetin avantajlarını ve dezavantajları, sınıflandırırsak;

- **Avantajlar:**

Kaynakların Etkin Kullanımı: İş birlikçi rekabet, firmaların kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmalarına olanak tanır. Ortak projeler ve araştırmalar, maliyetleri düşürürken, bilgi ve teknoloji paylaşımını teşvik eder. Örneğin, iki rakip firma, ortak bir Ar-Ge merkezi kurarak, araştırma maliyetlerini paylaşabilir ve daha hızlı yenilikler geliştirebilir (Brandenburger ve Nalebuff, 1996).

Yenilikçilik ve Ar-Ge: İş birliği, firmaların yenilikçi ürün ve hizmetler geliştirmesine yardımcı olur. Ortak Ar-Ge projeleri, farklı bakış açıları ve uzmanlıkların bir araya gelmesiyle daha yaratıcı çözümler ortaya çıkarabilir. Örneğin, teknoloji firmaları, yeni bir ürün geliştirmek için bir araya gelerek, farklı uzmanlık alanlarından faydalanabilir (Chesbrough, 2003).

Pazar Erişimi: İş birlikçi rekabet, firmaların yeni pazarlara erişimini kolaylaştırır. Rakiplerle yapılan iş birlikleri, daha geniş bir müşteri tabanına ulaşma fırsatı sunar. Örneğin, iki rakip firma, ortak bir pazarlama kampanyası düzenleyerek, her iki firmanın da müşteri tabanını genişletebilir (Dyer ve Singh, 1998).

Rekabet Avantajı: İş birlikçi rekabet, firmaların rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilir. Ortaklıklar, firmaların daha güçlü bir pazar konumuna ulaşmalarını sağlar. Örneğin, iki rakip firma, belirli bir pazarda birlikte hareket ederek, rakiplerine karşı daha güçlü bir konum elde edebilir (Ritala ve Hurmelinna-Laukkanen, 2009).

- **Dezavantajları;**

Gizlilik ve Güven Sorunları: İş birlikçi rekabet, firmalar arasında bilgi paylaşımını gerektirdiğinden, gizlilik ve güven sorunları ortaya çıkabilir. Rakiplerin stratejik bilgileri paylaşması, uzun vadede rekabet avantajını kaybetmelerine neden olabilir. Bu durum, firmaların iş birliği yapma isteğini azaltabilir (Bengtsson ve Kock, 2000).

Koordinasyon Zorlukları: Farklı firmalar arasında iş birliği yapmak, koordinasyon zorluklarını beraberinde getirir. Farklı hedefler ve kültürler, iş birliğinin etkinliğini azaltabilir. Örneğin, iki firma

arasındaki iletişim eksiklikleri, projelerin başarısını olumsuz etkileyebilir (Kale ve Singh, 2007).

Rekabetin Artması: İş birlikçi rekabet, firmalar arasında rekabeti artırabilir. İş birliği yapılan alanlarda, firmalar birbirlerine karşı daha agresif hale gelebilir. Bu durum, iş birliğinin sürdürülebilirliğini tehdit edebilir (Gnyawali ve Park, 2011).

Kısa Vadeli Düşünme: Firmalar, iş birlikçi rekabet stratejilerini kısa vadeli kazançlar elde etmek için kullanabilir. Bu durum, uzun vadeli stratejik hedeflerin göz ardı edilmesine neden olabilir. Örneğin, firmalar, kısa vadeli kazançlar için iş birliğine gidebilir, ancak uzun vadeli stratejilerini ihmal edebilir (Ritala ve Hurmelinna-Laukkanen, 2009).

İmaj ve Marka Sorunları: İş birlikçi rekabet, firmaların marka imajını olumsuz etkileyebilir. Müşteriler, rakip firmalarla iş birliği yapan bir markayı güvenilir bulmayabilir. Bu durum, müşteri sadakatini azaltabilir ve satışları olumsuz etkileyebilir (Bengtsson ve Kock, 2000).

Lojistik sektörünün küresel rekabet dinamikleri, geleneksel iş yapma modellerinin ötesinde, daha esnek ve stratejik bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır. İş birlikçi rekabet modelleri, firmaların birbirleriyle hem rekabet ettikleri hem de ortak değer üretebildikleri kompleks bir örgütsel etkileşim biçimi olarak öne çıkmaktadır. Bu yaklaşım, lojistik firmaların bireysel sınırlarını aşarak, kolektif bir rekabet gücü oluşturmalarına olanak sağlamaktadır (Bengtsson ve Kock, 2014).

Küresel lojistik firmalarının stratejik davranış örüntüleri incelendiğinde, iş birlikçi rekabet faaliyetlerinin çok boyutlu bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Firmaların teknolojik altyapı, pazar erişimi

ve operasyonel yetenekler açısından birbirini tamamlayan stratejik ağlar geliştirdikleri tespit edilmektedir. Örneğin, DHL ve Kuehne + Nagel gibi küresel lojistik devleri, farklı coğrafi bölgelerdeki yerel firmalarla stratejik ortaklıklar kurarak, küresel ölçekte rekabet güçlerini artırmaktadırlar (Crujssen vd., 2007).

Teknolojik dönüşüm süreçleri, lojistik sektöründeki iş birlikçi rekabet modellerinin önemini daha da belirginleştirmektedir. Büyük veri analitiği, yapay zekâ ve blokzincir teknolojileri gibi dijital altyapılar, firmaların ortak Ar-Ge faaliyetleri yürütmelerine olanak sağlamaktadır. Maersk ve IBM'in TradeLens platformu, deniz taşımacılığında blokzincir teknolojisi kullanarak küresel ticaretin şeffaflığını artıran çarpıcı bir iş birliği örneğini oluşturmaktadır (Toorajipour vd., 2021).

Risk yönetimi ve maliyet paylaşımı, lojistik sektöründe iş birlikçi rekabet faaliyetlerinin kritik bileşenlerinden biridir. Büyük altyapı yatırımları gerektiren lojistik projelerinde, firmalar ortak yatırımlar ve risk paylaşımı stratejileri geliştirmektedirler. Özellikle Avrupa'daki intermodal taşımacılık projelerinde, farklı ülkelerden lojistik firmaların ortak yatırımları bu yaklaşımın somut örneklerini oluşturmaktadır (Das ve Teng, 2000).

İş birlikçi rekabet modellerinin başarısı, birtakım kritik faktörlere bağlıdır. Güven ve şeffaflık, net yasal çerçeve, karşılıklı stratejik uyum ve esnek yönetim mekanizmaları bu faktörlerin başında gelmektedir. Yapılan araştırmalar, bu modellerin lojistik firmaların performansı üzerinde pozitif etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Operasyonel verimliliğin artması, pazar genişlemesi ve yenilikçi müşteri çözümleri

geliştirme, iş birlikçi rekabet faaliyetlerinin temel performans çıktıları olarak değerlendirilmektedir (Lado vd., 1997).

Tablo 3: Lojistik Sektöründe İş Birlikçi Rekabet Örnekleri

Rakip Kurumlar	İş Birlikçi Rekabet Örneği	Açıklama
DHL ve UPS	Sürdürülebilir Havacılık Yakıtı İnisiyatifi	2023'te iki şirket, havacılık sektöründe sürdürülebilir yakıt kullanımını artırmak için ortak bir girişim başlattı (DHL Group, 2023).
Maersk ve MSC	2M İttifakı'nın Sona Ermesi ve Yeni İş Birliği	2M ittifakının 2025'te sona ereceği açıklandı, ancak iki şirket dijital platformlarda iş birliğine devam edeceklerini duyurdu (Maersk, 2023).
Amazon ve Alibaba	Sınır Ötesi E-ticaret Lojistik Platformu	2023'te iki e-ticaret devi, sınır ötesi e-ticaret için ortak bir lojistik platform geliştirme anlaşması imzaladı (Amazon, 2023).
FedEx ve TNT Express	Avrupa'da Ortak Dağıtım Ağı	FedEx'in TNT'yi satın almasından sonra, 2023'te Avrupa'da ortak bir dağıtım ağı oluşturdular (FedEx Corporation, 2023).
DP World ve PSA International	Akıllı Liman Teknolojileri Geliştirme	2023'te iki liman operatörü, akıllı liman teknolojileri geliştirmek için bir AR-GE ortaklığı kurdu (DP World, 2023).
Türk Hava Yolları ve Lufthansa Cargo	Ortak Kargo Taşımacılığı Anlaşması	2023'te iki havayolu şirketi, belirli rotalarda kargo kapasitelerini paylaşmak için bir anlaşma imzaladı (Türk Hava Yolları, 2023).

Kaynak: Kılıç, E. (2025). Lojistik firmalarında iş birlikçi rekabet faaliyetlerinin sürdürülebilirlik performansına etkisi [Doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Strateji Ana Bilim Dalı.

Lojistik sektöründeki iş birlikçi rekabet faaliyetleri, firmaların küresel rekabet stratejilerini yeniden şekillendiren dinamik bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Teknolojik dönüşüm, artan küresel karmaşıklık ve rekabet baskısı, bu iş modellerinin önemini giderek artırmaktadır.

Gelecekte, lojistik firmaların başarısı, salt bireysel yeteneklerden ziyade, stratejik ağ yapılanmaları ve ortak değer üretme kapasitelerinden geçecektir.

SONUÇ

Küresel lojistik ekosisteminin giderek karmaşıklaşan yapısı, firmaların rekabet stratejilerini köklü bir şekilde dönüştürmektedir. İş birlikçi rekabet modelleri, bu dönüşümün merkezi bir bileşeni olarak öne çıkmakta ve geleceğin rekabetçi stratejilerinin temelini oluşturmaktadır (Bengtsson ve Kock, 2014). Teknolojik dönüşüm süreçleri, iş birlikçi rekabet faaliyetlerinin önemini ve kapsamını genişletmektedir. Yapay zekâ, büyük veri analitiği, nesnelerin interneti (IoT) ve blokzincir teknolojileri, lojistik firmaların ortak çalışma modellerini radikal bir şekilde yeniden şekillendirmektedir. Bu teknolojiler, firmaların bireysel sınırlarının ötesine geçerek daha esnek, şeffaf ve verimli iş birliği mekanizmaları geliştirmelerine olanak sağlamaktadır (Toorajipour vd., 2021). Sürdürülebilirlik ve çevresel performans, gelecekteki iş birlikçi rekabet modellerinin kritik bir boyutunu oluşturacaktır. Lojistik sektörü, küresel karbon ayak izinin önemli bir bölümünden sorumlu olduğundan, firmalar ortak sürdürülebilirlik stratejileri geliştirmek zorunda kalacaklardır. Yeşil lojistik uygulamaları, döngüsel tedarik zincirleri ve düşük karbonlu taşımacılık çözümleri, iş birlikçi rekabet faaliyetlerinin öncelikli alanları haline gelecektir (Sarkis, 2012). Dijital platformlar ve bulut tabanlı entegrasyon sistemleri, iş birlikçi rekabet modellerinin altyapısını dönüştürecektir. Gerçek zamanlı veri

paylaşımı, ortak karar destek sistemleri ve esnek operasyonel entegrasyon, firmaların rekabetçi stratejilerinin merkezine yerleşecektir. Örneğin, TradeLens gibi blokzincir tabanlı platformlar, küresel lojistik operasyonlarda şeffaflık ve güvenilirliği artıran iş birliği modellerinin öncülüğünü yapmaktadır (Saberı vd., 2019).

Küresel tedarik zinciri riskleri ve jeopolitik belirsizlikler, iş birlikçi rekabet modellerinin stratejik önemini daha da artıracaktır. COVID-19 pandemisi sürecinde gözlemlenen tedarik zinciri kırılmalıkları, firmaların risk paylaşımı ve ortak dayanıklılık stratejileri geliştirmelerinin gerekliliğini açıkça ortaya koymuştur. Gelecekte, firmalar bireysel risk yönetimi yaklaşımlarının ötesine geçerek, kollektif risk azaltma mekanizmaları geliştireceklerdir (Ivanov, 2020).

Yapay zekâ ve otonomlu sistemler, iş birlikçi rekabet faaliyetlerinin yeni bir boyutunu oluşturacaktır. Otonom araçlar, akıllı depolama sistemleri ve prediktif analitik uygulamalar, firmaların ortak teknolojik altyapılar geliştirmelerini zorunlu kılacaktır. Bu süreç, rekabetçi istihdam modellerinin de dönüşümünü beraberinde getirecektir (Nguyen vd., 2021).

Yasal düzenlemeler ve uluslararası ticaret politikaları, iş birlikçi rekabet modellerinin gelişimini şekillendirecek bir diğer kritik faktördür. Veri paylaşımı, rekabet hukuku ve dijital güvenlik alanlarındaki düzenlemeler, firmaların iş birliği stratejilerini doğrudan etkileyecektir. Düzenleyici çerçevelerin esnekleşmesi ve uluslararası standartların uyumlaştırılması, iş birlikçi rekabet faaliyetlerinin gelişimini destekleyecektir (Gawer, 2014).

Sonuç olarak, lojistik sektöründeki iş birlikti rekabet modelleri, salt bir tercih olmaktan çıkıp var olmanın temel koşulu haline gelecektir. Teknolojik dönüşüm, sürdürülebilirlik hedefleri ve küresel rekabet dinamikleri, firmaların birlikte çalışma ve ortak değer üretme kapasitelerini sürekli olarak geliştirecekleri bir ekosistemi işaret etmektedir.

KAYNAKÇA

- Bengtsson, M., ve Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180-188.
- Bengtsson, M., ve Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 180-188.
- Brandenburger, A. M., ve Nalebuff, B. J. (1995). The right game: Use game theory to shape strategy. *Harvard Business Review*, 76, 57–71.
- Brandenburger, A. M., ve Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday.
- Brandenburger, A. M., ve Nalebuff, B. J. (1996). *Co-opetition: A Revolution Mindset that Combines Competition and Cooperation*. Harvard Business Review Press.
- Brandenburger, A. M., ve Nalebuff, B. J. (2002). Use game theory to shape strategy. *Strategy: Critical Perspectives on Business and Management*, 4, 260–29
- Chen, Y., ve Peng, S. (2008). University Students' Internet Use and Its Relationships with Academic Performance, Interpersonal Relationships, Psychosocial Adjustment, and Self-Evaluation. *CyberPsychology and Behavior*, 11, 467-469.<http://dx.doi.org/10.1089/cpb.2007.0128>
- Cherington, M., Stears, J., ve Hodges, J. (1976). Locked-in syndrome caused by a tumor. *Neurology*, 26(12), 1185-1185.

- Cruijssen, F., Cools, M., ve Dullaert, W. (2007). Horizontal cooperation in logistics: Opportunities and impediments. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 43(2), 129-142.
- Dagnino, G. B. (2009). Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation. In G. B. Dagnino, ve E. Rocco (Eds.), *Coopetition strategy: Theory, experiments and cases* (pp. 45–63). Routledge.
- Dagnino, G. B., ve Padula, G. (2002). Coopetition strategy: A new kind of interfirm dynamics for value creation. *International Studies of Management ve Organization*, 32(2), 28-47.
- Dagnino, G. B., ve Rocco, E. (2009). Introduction-coopetition strategy: A “path recognition” investigation approach. In G. B. Dagnino ve E. Rocco (Eds.), *Coopetition strategy* (pp. 21–42). Routledge.
- Das, T. K., ve Teng, B. S. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of Management*, 26(1), 31-61.
- Dyer, J. H., ve Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Gast, J., Gundolf, K., Harms, R., ve Matos Collado, E. Knowledge management and coopetition: How do cooperating competitors balance the needs to share and protect their knowledge? *Industrial Marketing Management*, 77, 65–74

- Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43(7), 1239-1249.
- Gnyawali, D. R., ve Park, B. J. R. (2009). Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: A multilevel conceptual model. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 308-330.
- Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 136, 101922.
- Kılıç, E. (2025). Lojistik firmalarında iş birlikçi rekabet faaliyetlerinin sürdürülebilirlik performansına etkisi [Doktora tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Strateji Ana Bilim Dalı.
- Lado, A. A., Boyd, N. G., ve Hanlon, S. C. (1997). Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. *Organization Science*, 8(5), 480-497.
- Nguyen, D. H., vd. (2021). Artificial intelligence in logistics and supply chain management: A systematic review. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 24(4), 365-387.
- Ring, P. S., ve Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.

- Saberi, S., vd. (2019). Blockchain technology and its relationships to sustainable supply chain management. *International Journal of Production Research*, 57(7), 2117-2135.
- Saberi, S., Kouhizadeh, M., Sarkis, J., ve Shen, L. (2018). Blockchain technology and its relationships to sustainable supply chain management. *International Journal of Production Research*, 57(7), 2117–2135.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1533261>
- Sarkis, J. (2012). A boundaries and flows perspective of green supply chain management. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 48(1), 326-339.
- Sarkis, J. (2012). A boundaries and flows perspective of green supply chain management. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 48(1), 70-82.
- Toorajipour, R., vd. (2021). Artificial intelligence in supply chain management: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 122, 502-517.
- Toorajipour, R., Sohrabpour, V., Nazarian, A., ve Oghazi, P. (2021). Artificial intelligence in supply chain management: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 122, 502-517.
- Toorajipour, R., Sohrabpour, V., Nazarpour, A., Oghazi, P., ve Fischl, M. (2021). Artificial intelligence in supply chain management: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 122, 502-517.

von Hippel, E. (1987). Cooperating between rivals: Informal know-how trading. *Research Policy*, 16(6), 291–302.

BÖLÜM 3

ÖRGÜTSEL İKLİMİN PSİKOSOSYAL RİSKLER VE MOBBİNG ÜZERİNE ETKİSİ

Dr. Cihandar HASANHANOĞLU

GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi anlayışı içinde iş dünyasında verimliliğin artırılması, daha kaliteli ve daha nitelikli sonuçlar alınması gerektiği, şirketlerin üzerinde durdukları önemli meseleler arasında yer almaktadır. İşletmelerin sahip oldukları ekonomik, mali, fiziksel, sosyal, teknik ve teknolojik imkânların yanı sıra, alanında uzmanlaşmış yetkin ve nitelikli insan kaynaklarına sahip olmak, verimlilik açısından asgari gerekli koşulları oluşturmakla birlikte ancak bu kaynakların varlığı tek başına yeterli değildir. Başarı ve verimlilik, işletme kaynaklarının ve sahip olunan dinamiklerin yerinde, zamanında ve etkin kullanımını gerektirir ve bu bağlamda insan kaynaklarının belirlenen stratejik hedef ve nihai amaçlara ulaşmada etkinliği büyük önem taşır.

İşletmeler, çalışanlarından en yüksek verim alabilmek için, ekonomik, mali, fiziksel, sosyal, kültürel, teknik ve teknolojik koşulları sağlamalarının yanı sıra, aynı zamanda güvenli, huzurlu, barışçıl ve destekleyici bir iş ortamı sunmakla yükümlüdürler. İnsanın psiko-sosyal bir varlık olması göz önünde bulundurulduğunda, bu durumun önemi daha da artmaktadır.

İşletmeler varlıklarının çok yönlü ikame ederlerken denge politikaları gözetmek, sistemli ve sürdürebilir bir anlayışı hakim kılmak zorundadırlar. Bu kapsamda çalışanlar en önemli ve en kıymetli faktör olarak değerlendirilmelidir. Zira çalışanların iş arkadaşları ve yönetimle ilişkileri, onların moral ve motivasyonunu ciddi bir biçimde etkiler, bu durum onların iş performansları üzerinde de etkili olur. Çalışanların bu ilişkileri ne kadar olumlu ise hem birey hem de şirket açısından faydalı sonuçlar doğuracağı aşîkârdır. Ancak, beklenen ve arzu edilen bu durum her zaman istendiğı gibi sonuçlar doğurmayabilir. Örgütlerde yaşanan bazı sorunlar bu ilişkileri zedeleyebilir. Bu sorunların başında, İngilizcede "mobbing" olarak adlandırılan ve Türkçeye "**psikolojik taciz/yıldırma**" olarak çevrilen olgu gelir ve bu, bireysel ve kurumsal düzeyde ciddi sorunlara yol açabilir.

Mobbing kavramı, ingilizce "mob" kökünden gelmekte olup, "mob" sözcüğü, aşırı şiddetle ilişkili ve yasaya uygun olmayan kabalık anlamındadır. İş yaşamında maddî ve manevî çok büyük zarara yol açan duygusal taciz, yakın geçmişte başlı başına bir olgu olarak tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu ise mobbing kavramının karşılığı olarak "bezdiri" kelimesini belirlemiş ve bezdiriyi "iş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme" olarak tanımlamıştır. Mobbing uygulayan kişiye "tacizci", mobbinge maruz kalan kişiye ise "mağdur" denir. İşletmelerde çok ciddi

olumsuz sonuçların yaşanmasına neden olan Mobbing, bir veya birden fazla kişinin başka bir kişiye süfli niyet besleyerek bilinçli ve sistemli olarak karşı yıldırma ve sindirme amaçlı, etik olmayan davranışlar sergilemesi ve bunu sürdürmesidir. Bu, kişiyi zayıflatmak, sindirmek ve çaresiz bırakarak işten ayrılmaya zorlamak amacıyla kötü niyetli, sinsice ve düşmanca bir girişimdir.

Kurumlarda yaşanan bir diğer önemli mesele, "**örgütsel iklim**" ve "**psikososyal riskler**"dir. Örgütsel iklim, çalışanların kurum içindeki genel atmosfer ve çalışma koşulları hakkında algıladıkları ve hissettikleri durumu ifade eder. Bu iklim, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve genel performansını etkileyebilir. Öte yandan, psikososyal riskler ise iş yerindeki stres, iş yükü, iş ve özel hayat dengesizliği gibi faktörlerden kaynaklanan ve çalışanların ruhsal sağlığını olumsuz etkileyebilecek unsurlardır. Bu tür riskler, çalışanların iş performansını düşürebilir, işten ayrılma oranlarını artırabilir ve genel olarak kurumun sağlıklı bir çalışma ortamını sürdürmesini zorlaştırabilir.

Bu çalışmada öncelikle örgütsel iklimin ne olduğundan bahsedilip, iş hayatında ne gibi psikososyal risklerle karşılaşılacağı vurgulanmıştır. Sonrasında ise günümüzün en büyük problemlerinden biri olan mobbing hakkında bilgi verilmiştir. Çalışmanın üçüncü kısmında, örgütsel iklimin psikososyal riskler ve mobbinge olan etkisini incelemek adına iki farklı makaleden elde edilen araştırmalar ve sonuçları hakkında bilgiler verilmiştir.

1. TEMEL KAVRAMLAR

1.1 Örgütsel İklim

İklim metaforu, iş dünyası, aile yapıları ve kurumsal alanlar gibi çeşitli sosyal ortamlarda kullanılır. Meteoroloji alanından alınan bu terim, sembolik olarak atmosferik durumları temsil eder. Örgütsel iklim ise, bir kurumun genel atmosferini, orada hâkim olan tutumları, davranışları ve duyguları tanımlar. Bu kavram, tek tek bireylerin veya spesifik işlerin ötesinde, tüm organizasyonu kapsar ve etkiler.

Örgütsel iklimin temelini oluşturan ve şekillendiren konular üzerine yapılan araştırmalar 20. yüzyılın başlarında başlamıştır. Bu konu hakkında ilk önemli çalışma, Kurt Lewin tarafından gerçekleştirilmiştir. Lewin, Lippitt ve White, 1939 yılında yaptıkları bir çalışmada, sosyal iklim ve atmosfer gibi kavramları kullanarak örgütsel iklimin altını çizmişlerdir. Kurt Lewin'in bu alandaki araştırmaları, Gestalt (bütüncül) psikolojisinin ilkelerine dayanır. Gestalt psikolojisi, bir bütünün, onu oluşturan parçaların toplamından farklı olduğunu ve bu nedenle bütünlüklerin parçalara ayrılarak anlaşılamayacağını öne sürer. Bu bakış açısına göre, örgütsel iklim, bireylerin deneyimlerinden ve davranışlarından oluşan algılara dayalı bir olgu olarak kabul edilir ve kişilerin bireysel deneyim ve davranışlarından bağımsız bir bütün olarak değerlendirilebilir.

Örgüt iklimi kavramının şekillendirilmesi ve net bir tanım kazanması, özellikle 1960' lardan itibaren artan bir ilgiyle

gerçekleşmiştir. Forehand ve Gilmer'in 1964 yılında yaptığı çalışma, bu kavramın en detaylı tanımlarından birini sunar. Onların tanımına göre, örgüt iklimi; bir kurumu diğerlerinden ayıran, zamanla kökleşmiş ve sabit bir hal alan, kurum içindeki bireylerin davranışlarını etkileyen ve kurumu karakterize eden özelliklerin toplamı olarak anlaşılabilir.

Köklü, kurumsal ve disipline olmuş işletmelerde işletme kültürü daha belirgin şekilde ortaya çıkmaktadır. Zira örgüt iklimi zamanla tüm çalışanlar tarafından belirgin bir şekilde netleşmekte ve zamanla kabul edilebilir bir durum olarak belirginleşmektedir.

Litwin ve Stringer'ın (1968) çalışmaları, iklim kavramının popülerleşmesine önemli bir katkı sağlamıştır. Litwin ve Stringer'a göre, örgüt iklimi, örgüt üyeleri tarafından doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan, çalışanların davranışlarını ve motivasyonlarını etkileyebilecek ölçülebilir niteliklerin toplamı olarak tanımlanabilir. Örgüt iklimi üzerine sayısız çalışma yapılmasına karşın, bu kavram için genel kabul görmüş bir tanım henüz oluşturulmamıştır.

Campbell, Dunnette, Lawler ve Weick'in 1970'te yaptıkları açıklamaya göre, örgüt iklimi; işlemler, iş ortamı ve çalışanlara yönelik uygulamaların, örgüt üyelerinin kuruma dair algılarını nasıl etkilediğini ifade eder. Bir örgütteki birey için iklim, bu algıların bir araya gelmesi ve örgütün sabit özelliklerine (örneğin, örgütteki özerklik düzeyi) dayalı beklentilerin oluşumudur. Örgüt ikliminin temel unsurları, bireylerin örgütteki uyaranlara, kısıtlamalara ve

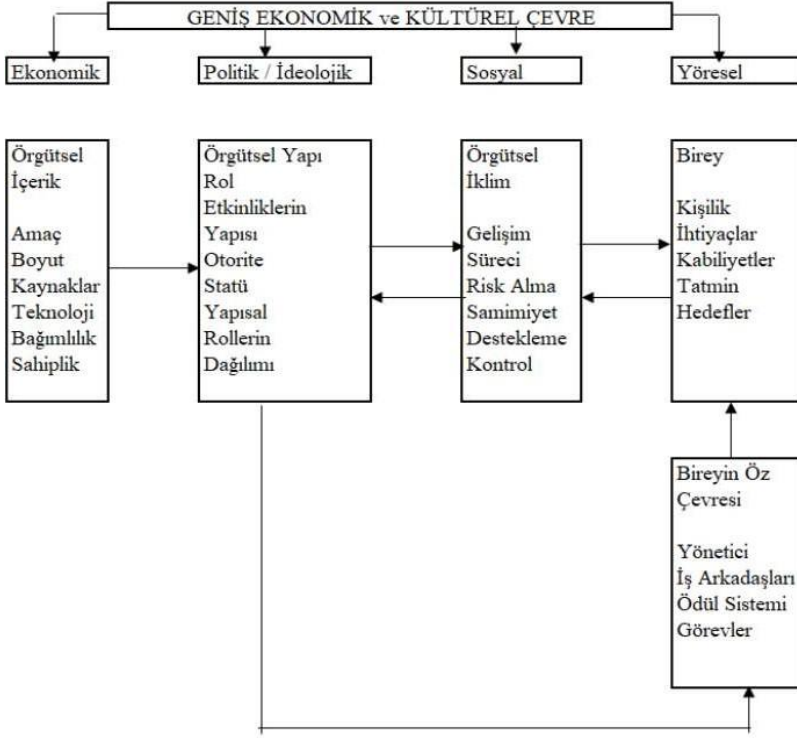
olaylara karşı geliştirdikleri algılardır. Örgütte yaşanan olayların, bazılarının örgüt tarafından desteklenmesi, bazılarının ise önemsenmemesi, çalışanların örgüt içi davranışlarını ve işe ilişkin algılarını şekillendirebilir ya da etkileyebilir.

Türkiye'de örgüt iklimi üzerine yapılan önemli çalışmalardan biri Ertekin'in eseridir. Ertekin, 1978 yılında yayımlanan "Örgüt İklimi" kitabında örgüt iklimini şu şekilde açıklamıştır; Örgüt iklimi, bir kuruma özgünlüğünü veren, bireylerin davranışları üzerinde etkili olan ve bu bireyler tarafından hissedilen; örgütün hâkim olan çeşitli özelliklerinin toplamıdır [1].

1.1.1 Örgütsel İklimi Belirleyen Unsurlar

Örgüt iklimi, bir örgütün karakteristik özelliklerini yansıtan bir kavramdır. Tıpkı bir kişiliğin şekillenmesinde etkili olan faktörler gibi, örgüt ikliminin oluşumunu ve gelişimini de çeşitli etmenler belirler.

Şekil 1'de, örgüt ikliminin yapısını ve bu iklimi etkileyen çeşitli faktörleri görebiliriz. Bu gösterimde, iklimin özellikleri, çalışanların subjektif nitelikleri ve örgütsel yapının birbiriyle olan ilişkisi açıkça ortaya konulmuştur. Bu durum, örgütsel iklimin bir kurum içindeki pek çok işleyişin şekillendirilmesinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir.



Şekil 1: Örgütsel yapının iklim üzerine olan temel etki mekanizmaları

Örgüt iklimini etkileyen çeşitli faktörler hem işletmenin içyapısından hem de dış çevresinden kaynaklanan bir dizi belirleyiciye sahiptir. Aşağıda, bu belirleyicilerin temel olarak kabul edilenlerine değinilmiştir.

- **Yönetim Değerleri:** Yöneticilerin aldıkları kararlar, örgütün genel işleyişini ve yapısını etkilemektedir. Karar alma süreçlerinde izlenen yöntemler, örgütün değer yargılarını ve yapısını belirler, bu da iklimin

şekillenmesinde etkili olur. Yönetimin görevi, örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Örgütü amaçlarına uygun yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanmakla olur (Bursalioğlu,1994, 6). Bir başka deyimle kaynak israfına yer vermeden, elimizdeki olanakları en iyi biçimde kullanmak, işlerin daha basit, daha ucuz ve daha iyi yapılmasını sağlamaktır (Tortop vd., 1993, 7). Örgütsel düzeyde değerler, örgütsel kültürün ölçülebilir bir ögesi olarak kavramlaştırılmıştır. Araştırmalar, örgütsel değer sistemi ile işgörenlerin bağlılık ve iş doyumunu arasında ilişki saptamıştır (Sagınak,M.,2005, 16).

- **Liderlik Stili:** Örgüt içindeki liderlik yaklaşımı, örgüt ikliminin nasıl şekillendiğini etkiler. Örneğin, üyelerine karar verme süreçlerine katılım imkânı tanıyan ve onlara güvenen liderler ile sıkı kontrol mekanizmaları kuran liderlerin oluşturduğu iklimler arasında farklar olacaktır. Örgütlerdeki faaliyetlerin amacı; çalışanların motivasyon ve
- memnuniyetlerini artırarak üretken ve verimli bir ortam oluşturmak, üretilen mal veya hizmetlerde hata ve kayıpları en aza indirmek, müşteri memnuniyetini artırmak ve tespit edilmiş hedeflere ulaşmak olduğuna göre, gerek kamu gerekse özel sektör kuruluşlarında etkin, verimli ve sürdürülebilir bir başarı elde edilebilmesi gelişmeye ve değişime açık, insani ve örgütsel değerlere duyarlı, nitelikli çalışanlarla mümkün olabilecektir (Vurgun,L., Öztıp,S., 2011, 17).

- **Ekonomik Koşullar:** Örgütün ekonomik durumu, yöneticilerin motivasyonunu ve risk alma eğilimlerini etkiler. Ekonomik olarak zor dönemlerde, yöneticiler daha tedbirli kararlar alır ve bu durumlar, iklimin olumlu gelişimine engel olabilir.
- **Örgütün Yapısı:** Örgüt yapısının, katı kuralları, iş prosedürlerinin yoğunluğu ve dışa kapalı olması gibi özellikleri, bürokratik bir iklimin oluşmasına yol açar ve böylece örgüt ikliminin şekillenmesinde önemli bir rol oynar.
- **Çalışanların Kişilik Özellikleri:** Her bireyin kendine özgü kişilik özellikleri vardır. Bu çeşitlilik, örgüt ikliminin oluşumu ve gelişimi üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir.
- **Sendikalaşma Durumu:** Örgüt içindeki sendika varlığı veya yokluğu, örgüt iklimini etkileyen önemli faktörlerden biridir.
- **Örgütün Büyüklüğü:** Büyük örgütler genellikle daha disiplinli ve formalitedir, küçük örgütlerde ise pozitif bir iklimi oluşturmak ve sürdürmek daha kolaydır.
- **İşin Niteliği:** İşin çeşitli alanları ve endüstri türleri, iklimin oluşumunu etkiler. İşin bölgesel özellikleri (kırsal veya kentsel) ve işin riskleri, farklı iklimlerin oluşmasına neden olur. Benzer işler bile farklı sınırlamalar nedeniyle farklı iklimler yaratabilir.

1.1.2 Örgüt İklimine İlişkin Çeşitli Sınıflandırmalar

Halpinn ve Croft, örgütsel iklim türlerini şu şekilde sıralamıştır:

- **Açık ve demokratik İklim:** Yönetici ve çalışanlar arasında uyum ve iş birliği hâkimdir, moral yüksek ve katılım desteklenir. Çalışan odaklı bir mekanizmanın varlığı dikkat çekicidir. Çalışan haklarının gözetildiği ve takip edildiği, yönetsel süreçlere çalışanların katkı sunduğu esnek ve demokratik bir ortam mevcuttur. Çalışanlar karar alma süreçlerine katılır ve yönetici tarafından güven duyulur, bu da çalışanların isteklendirmesini ve iş tatminini artırır.
- **Bağımsız ve seviyeli İklim:** Açık ve demokratik iklimle benzer özellikler gösterir. Ancak statüsel durum ve yetkinlik ön planda olup, yöneticiler çalışanlarıyla daha mesafeli bir iletişim kurar. Çalışanlara iş yerinde kendi işleri ile ilgili öncelik kullanma konusunda büyük özgürlük tanınır, özellikle sosyal ihtiyaçlar karşılanırken bu özgürlük ön plandadır.
- **Kontrollü ve hiyerarşik İklim:** Bu iklimde sosyal ilişkilerden ziyade görevler ve kurallar önemlidir. İzlekler öncelikli olup, görev, yetki ve sorumluluklar kapsamında herkesin yapacakları talimatlar ile belirlemiş olup, kurallar manzumesi işlevseldir. Çalışanların motivasyonu düşük olup, sıkı takip ve kontrol altında çalışırlar.
- **Samimi ve sıcak İklim:** Samimiyetin ve kişiselliğin ön planda tutulduğu, ilişkilerin dostluk, arkadaşlık, akrabalık ya da tanışma üzerine kurulu bu çalışma ortamında görev, yetki ve

sorumluluklarda rol belirsizliği, ya da rol yetersizliği yaşanabilmektedir. Kişisel ve kontrolü zor bir iklimdir. Çalışanlar sosyal ihtiyaçlarını karşılar ama işle ilgili birliktelik ön planda değildir. İş tatmini düşük olabilir ve ilişkilerde samimiyet ve dostluk önemlidir.

- **Babacan ve kısmi kapalı İklım:** Kapalı iklimle kısmen benzerlikler gösterir. Çalışanların motivasyonu düşük olup, sıcak ilişkiler ve işe bağlılık genelde azdır. Yöneticiler ana unsur olup, her konuda belirleyici, hükmedici, denetleyici ve kontrol edici bir yaklaşım sergilerler. Yöneticiye yakın olanlar ve yakın olmak amacı güdenler diğerleri üzerinde baskı ve denetim kurmaya çalışırlar. Çalışanlar arasında sevgi, saygı, dayanışma, karşılıklı destek olma ve birliktelik duygu ve yaklaşımları genelde yoktur ya da çok zayıftır.
- **Kapalı İklım:** Motivasyon, işe bağlılık ve anlayış düzeyi çok düşük olup, yakın, sıcak ve samimi ilişkilere yer verilmez. Yönetici, emredici olup, çalışanlar arasında birlikte çalışma isteği azdır, bu da grup başarısını olumsuz etkiler.

Quinn'in Yarışan Değerler Modeli, örgüt iklimi ile örgüt kuramı arasındaki ilişkiyi dört farklı model üzerinden açıklar. Bu modeller; insan ilişkileri, açık sistem, rasyonel amaç ve içsel süreçlerdir. İnsan ilişkileri modeli, bireyler arası uyumu, motivasyonu ve insan kaynaklarının gelişimini vurgular. Açık sistem modeli, esneklik, ilerleme ve dış kaynaklardan destek almanın önemine işaret eder. Rasyonel amaç modeli, planlama, hedef belirleme, fayda ve faaliyet

yürütme üzerine yoğunlaşır. İçsel süreçler modeli ise bilgi işleme, iletişim, süreklilik ve kontrol gibi unsurları temel alır. Bu dört model, örgüt ikliminin çeşitlerini tanımlamada kullanılan temel araçlar olarak geliştirilmiştir.

Rennis Likert ise çalışmasında:

- **İstismarcı - Otoriter İklim (Sistem 1):** Bu iklimde liderler otoriterdir ve tüm kontrolü ellerinde tutmak isterler, bu da zayıf iletişim ve düşük çalışan güvenine yol açar. Çalışan performansı olumsuz etkilenir.
- **Yardımcı - Otoriter İklim (Sistem 2):** Bu sistem, birinci sistemle benzerlikler gösterir ancak çalışanlara daha fazla güven ve destek sunulur. İletişim güçlüdür ve çalışanların fikirleri önemsenir. Yöneticilerin otoriterliği birinci sistem kadar belirgin değildir, çalışan tatmini ve performansı orta düzeydedir.
- **Danışmacı İklim (Sistem 3):** Bu sistemde çalışanlara daha fazla güven ve söz hakkı tanınır. Karar alma sürecinde üst yönetim etkin olsa da, uygulamalar konusunda alt kademelerde de yetki vardır. Çalışanların performans seviyeleri iyidir.
- **Katılımcı Grup İklimi (Sistem 4):** Bu sistem, birinci sistemin tam zıttıdır. Tam bir güven ortamı hakimdir, yönetim her aşamada çalışanların katkılarını önemser ve paylaşım fırsatı verir. Sağlıklı iletişim ve karşılıklı güven, çalışanların hedeflere uyumunu ve yüksek performansını destekler.

1.1.3 Örgütsel İklimin Tesirleri

Küreselleşme, şirketler arasındaki rekabeti sürekli olarak artırmakta ve bu durum, işletmelerin ekonomik ve teknolojik alanlarda sürekli değişim ve gelişime uyum sağlamasını gerektirmektedir. Gelişim ve değişime ayak uyduramayanların ayakta kalmalarının zorlaştığı, adeta yok olmak zorunda kaldığı bu süreç yenileşme, gelişme, iyileşme ve etkinleşme (YEGİ) faaliyetlerini zorunlu kılmıştır. İşletmelerin bu değişimlere ayak uydurabilmeleri için bir dizi önlem almaları ve yatırım yapmaları gerçeğini ortaya koymuştur. İşletmeler mevcut durumlarını, olanak ve yeteneklerini, hedeflerini, düzenlerini, politikalarını ve stratejilerini değiştirmek özellikle; esnek, proaktif, yenilikçi ve girişimci olmak zorunda kalmışlardır.

Bu uyum sürecinde, çalışan memnuniyetini yüksek tutmak ve işten ayrılma düşüncelerini minimuma indirmek önemlidir. Çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildikleri, kişisel gelişimlerine katkıda bulunan ve onlara işlerinin değerli olduğunu hissettiren bir iş ortamı, örgütsel iklimi ve iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.

Örgütsel iklim, çalışanların işletmenin genel psikolojik durumuna ilişkin algılarıyla şekillenir. Bu algının pozitif olması, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve performansını artırır. Dolayısıyla, örgütsel iklim ve çalışan memnuniyeti arasında doğrudan bir ilişki vardır. Bu bağlamda, örgüt ve yönetim tarafından oluşturulan unsurlar da önemli bir rol oynar.

Algı kavramı, her ne kadar gerçeklikle her zaman örtüşmese de kişisel faktörlerle şekillenir. Aynı uyaran karşısında farklı algıların oluşması, gerçeklik ve algı arasındaki farklılıklardan kaynaklanır. Örgütsel iklim, işletme içindeki uygulamaların ve çalışan davranışlarının algılarından oluşur ve bu algıların genel işletme hedefleriyle uyumlu olması önemlidir.

Olumlu bir işletme ortamı, verimliliği ve karlılığı artırır ve işletme içinde güvene dayalı ilişkilerin gelişmesine imkân tanır. Yüksek verimlilik, sadece görevlerin yerine getirilmesinden ziyade, işlerin en iyi şekilde tamamlanması anlamına gelir. Pozitif tutumlar, işe olan bağlılık, yüksek performans ve örgütsel vatandaşlık, verimliliği artıran önemli unsurlardır [2].

1.2 Psikososyal Risk Tanımı

1950'lerin başında, iş ortamının psikososyal yönleri ilk kez önem kazanmaya başladı. O dönemde psikologlar, çalışanların iş ortamına adaptasyonunu ön planda tutarken, iş psikolojisinin gelişimiyle birlikte iş ortamının psikososyal özelliklerinin sağlık üzerindeki etkileri dikkat çekmeye başladı. Psikososyal risk faktörleri, stres yoluyla doğrudan veya dolaylı olarak sağlığı etkileyebilir.

Psikososyal risk faktörleri, çalışanların psikolojik durumlarını olumsuz etkileyen, fiziksel, biyolojik ve kimyasal risklerin dışındaki faktörler olarak tanımlanabilir. HSE'ye göre, bu faktörler, çalışanların iş ve işyeri şartlarına karşı geliştirdikleri psikolojik

tepkileri içerir. Leka ve Cox, psikososyal riskleri, iş yaşamına ilişkin yönetim uygulamalarının ve düzenlemelerinin potansiyel olarak meydana getirdiği psikolojik ve fiziksel zararlar olarak tanımlar. Bu risk faktörlerinin belirleyicileri arasında organizasyonel yapı sorunları, stres yaratan işyeri faktörleri ve çalışanların iş görme şekillerindeki olumsuzluklar bulunur.

Bertil Gardell, 1981 yılında işin psikososyal yapısını ve çalışan sağlığını koruma ve geliştirme önlemlerini tanımlamıştır. Bu tanımlama, çalışanın çalışma yöntemi ve hızını etkileyebilme, işi bir bütün olarak algılama, iş dışı sorumluluklara uyum sağlama, beceri ve kaynakları kullanma ve geliştirme, insan ilişkileri ve yardımlaşma olanaklarına açık olma gibi öneriler içerir.

Avrupa'da psikososyal risklerin yaygınlığı, 1989'da AB'nin çerçeve direktifine bu risklerin eklenmesine yol açmıştır. Uluslararası kuruluşlar, psikososyal risk faktörlerinin belirlenmesi ve önlenmesi amacıyla programlar geliştirmişlerdir. Örneğin, PRIMA-EF Konsorsiyumu, iş kaynaklı psikososyal riskleri on temel kategoride toplayarak önlemeye yönelik bir program oluşturmuştur.

Avrupa Sendikalar Konfederasyonu (ETUC), 2013'te iş hayatında stresle ilgili bir rehber hazırlamış ve stres kaynaklarını geniş kapsamlı bir şekilde sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmalar, iş hayatının fiziksel, bireysel, yönetsel ve sosyal tüm yönlerinin potansiyel stres kaynakları olduğunu göstermektedir. Bu durum, psikososyal risklerin yaygınlığının ve önlenmesinin zorluğunu

vurgular [3].

1.2.1. İş Hayatında Psikososyal Risklerin Meydana Gelmesi

Sanayileşmiş ülkelerin iş dünyasında yaşanan önemli dönüşümlere üç ana faktörün ağırlıklı neden olduğu değerlendirilmektedir. Hızlı ve kapsamlı göçler ve göçlerinde etkisi ile ortaya çıkan demografik değişiklikler, küreselleşme ve artan ekonomik globalleşme ve hızla gelişen teknoloji ve yapay zekâ öncelikli çeşitli girişimler şeklinde ifade edilebilir. Demografik evrimin, iş gücünün değişim süreçlerine etkisi üzerindeki belirleyici ve bağlayıcı rolü yüksek olmuş, özellikle yaş, cinsiyet ve etnik çeşitliliğindeki değişiklikleri tetiklemiştir. Demografik değişimlere ek olarak, Mobbing kavramı, İngilizce “mob” kökünden gelmekte olup, “mob” sözcüğü, aşırı şiddetle ilişkili ve yasaya uygun olmayan kabalık anlamındadır. İş yaşamında maddî ve manevî çok büyük zarara yol açan duygusal taciz, yakın geçmişte başlı başına bir olgu olarak tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu ise mobbing kavramının karşılığı olarak “bezdiri” kelimesini belirlemiş ve bezdiriyi “iş yerlerinde, okullarda vb. topluluklar içinde belirli bir kişiyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip huzursuz olmasına yol açarak yıldırma, dışlama, gözden düşürme” olarak tanımlamıştır. Mobbing uygulayan kişiye “tacizci”, mobbinge maruz kalan kişiye ise “mağdur” denir. ekonomik globalleşmenin artışı ve endüstrileşmenin yaygınlaşması, daha önce rekabet dışında kalan iş sektörlerini de etkilemiştir.

Bu etmenler, iş dünyasında yeni çalışma şekillerinin doğmasına, iş güvenliğinin azalmasına, iş yükünün artmasına ve daha esnek, düzensiz çalışma saatlerinin yaygınlaşmasına neden olmuştur. (EU- OSHA) İş dünyasındaki bu evrim, iş yaşamının kalitesinde bir düşüşe yönelik genel endişeleri beraberinde getirmiştir. Bu durum, sadece üretim işlerinde değil, aynı zamanda gelişmekte olan ülkelerdeki yüksek nitelikli, beyaz yakalı hizmet sektörlerinde de görülmektedir. Bu nedenle, bu faktörler, iş organizasyonlarını daha merkezi olmayan yönetimlere taşımış, şirketlerin ana iş alanlarına odaklanmaları, dış kaynak kullanımı gibi yeni uygulamaları beraberinde getirmiştir. Bu da, daha az sürekli ve standart olmayan istihdam ilişkilerini (geçici işler, esnek çalışma saatleri gibi) ve çalışma modellerini ortaya çıkarmıştır.

AB İş Sağlığı ve Güvenliği Ajansı (EU-OSHA), yeni ve gelişmekte olan tehlike ve riskleri belirleyebilmek adına bir çalışma grubu kurmuş, ILO ve ABD'den uzmanların analizleri sonucunda beş ana kategoride on temel yeni tehlike saptamıştır.



Şekil 2: Belirlenmiş 5 psikososyal tehlike

Şekil 2'ye göre, modern iş sözleşmeleri ve iş güvencesinin azalması, önemli risk faktörlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Ayrıca, yaşlanan iş gücünün artan zihinsel ve duygusal beklentileri karşılamakta zorlanmaları, iş stresini artıran bir başka faktördür. İş yükünün ve baskısının artması, çalışanlar üzerinde stresi artırıcı bir etkiye sahipken, iş sonuçlarına göre değerlendirilmeleri ve yetersiz sosyal destek, bu baskıyı daha da hissedilir kılmaktadır. Duygusal iş yükü açısından, özellikle hizmet sektöründe artan rekabet nedeniyle duygusal emek ve mobbing risk faktörleri olarak dikkat çekmektedir.

Türkiye'deki sağlık sektöründe yapılan bir araştırma, duygusal emeğin bazı yönlerinin tükenmişlik seviyesini yükselttiğini ortaya koymuştur. Bu durum, geleneksel olarak güvenli kabul edilen hizmet, finans, sağlık ve kamu sektörlerinin artık daha yüksek risk altında olduğunu göstermektedir [4].

1.3 İşyerinde Mobbing Tanımı

Mobbing, özellikle Amerika ve Avrupa'da son yılların önemli bir konusu olarak dikkat çeken bir kavramdır. Latince kökenli olan "mobbing," içinde psikolojik yıldırma, baskı, taciz ve rahatsız etme gibi anlamları barındırmaktadır. Bu terim, Konrad Lorenz tarafından ilk kez hayvan davranışlarını incelediği 1960'lı yıllarda kullanılmış ve daha sonra iş yerlerindeki örgütsel saldırıları tanımlamak için yaygın olarak kullanılmıştır [5]. Mobbing, örgütlerde çalışanlar arasında ortaya çıkan rahatsız edici davranışlarla karakterizedir ve iş bırakmaya kadar varabilen sonuçlara neden olabilir. Psikolojik şiddet olarak da adlandırılan mobbing, mağdura karşı sistemli ve etkili bir yıpratma girişimini içerir. İşyerinde saldırgan bir ortam yaratılarak hedef seçilen kişinin işten kovulmasına kadar uzanan bir dizi saldırıyı içerir [6].

Mobbing'in literatürde pek çok tanımı bulunmaktadır. Leymann, mobbingi "iş yaşamında bir veya daha fazla kişiye yönelik sistematik düşmanca ve etik dışı iletişim kurma yoluyla psikolojik terör" olarak tanımlamıştır. Bu terim, haftada en az bir kez gerçekleşen, en az altı ay süren, belirli bir hedefe yönelik ve mağdurun baş etmekte zorlanmasına neden olan olumsuz

davranışları içerir [6]. Mobbing, çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Mağdura karşı yapılan eylemler arasında kendini göstermesini ve iletişimini engelleme, sosyal ilişkilerden yalıtma, saygınlığına saldırıda bulunma, yaşam kalitesine ve mesleki duruma saldırıda bulunma, doğrudan sağlığa saldırıda bulunma gibi davranışlar yer alır. Bu davranışların sürekli, sistemli ve belirgin bir şekilde devam etmesi durumunda mobbing söz konusu olabilir [6]. Mobbing, kurbanın psikolojik ve fiziksel zararlara uğramasına neden olabilecek ciddi bir sorundur. Bu olgu, örgütlerin çalışanları arasında sağlıklı bir iş ortamı sağlamak için mobbing'e karşı önleyici ve düzeltici politikalar geliştirmelerini gerektirir [5].

1.3.1 .Mobbing Süreçleri

Mobbing, rahatsız edici davranışların giderek artarak ortaya çıktığı, zaman içinde acı veren bir süreçtir. Olaylar, sarmal bir şekilde hız kazanır ve çeşitli aşamalardan oluşur. Mobbinge işaret eden belirtilerin tanınması, bu süreçteki önemli bir adımdır. Ayrıca süreç içinde yer alan aktörler de belirli gruplar içinde tanımlanmalıdır.

- **Düşey Mobbing:** Üst konumdaki bireylerin, astlarına yönelik uyguladığı mobbing vakalarını içerir. Bu durum, görev, yetki ve sorumluluk açısından üst konumdaki kişilerin sahip olduğu kurumsal nüfuz ve güçlerini ve yetkilerini kullanarak astlarına karşı baskı kurmalarını ve onları kurumdan dışlamalarını içerir.
- **Yatay Mobbing:** İşyerinde mobbingin fail ve failleri, mağdur ile benzer görevlerde ve benzer olanaklara sahip, aynı konumdaki iş arkadaşlarıdır. Eşit statünün eşitlik anlayışından

baskın ve etkin olma yaklaşımına geçmek ve o durumdaki kişilere yönelik, sinsice, düşmanca ve art niyetli olarak davranışlar sergileme isteğidir. Örneğin; eşit koşullar içindeki çalışanlar arasındaki çekememezlik, rekabet, çıkar çatışması, önde olma arzusu, bencilce tutumlar, kişisel hoşnutsuzluklar gibi faktörleri içerir.

- **Dikey Mobbing:** Çalışanın yöneticiye psikolojik şiddet uygulamasını ifade eder. Bu durum nadir görülse de çalışanların yöneticiyi kabullenememesi, eski yöneticiye duyulan bağlılık, kıskançlık gibi nedenlere dayanabilir.

Mobbingde en ilginç nokta, uygulayan kişinin veya grubun verdiği zararın farkında olmaması ve genellikle tüm sorumluluğu kurbanın "uyumsuzluğuna" atfetmeleridir. Mobbing mağduru, iş stresi nedeniyle her sabah güne başlamak istemeyebilir ve bu durum sağlığını ciddi şekilde tehdit edebilir. Mobbingin sıklığı, tekrarı ve süresi, mağdurları en çok etkileyen faktörlerdir, çünkü her bireyin dayanma süresi farklıdır ve bu süreç kişiye göre değişen zararlara neden olabilir [5].

1.3.2 Mobbing Sürecinde Yer Alanlar

Mobbing, iş yaşamının ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilen ve kültür farklarına bakılmaksızın her işyerinde ortaya çıkabilen bir olgudur. Mobbing sürecinde üç ana grup insan bulunmaktadır:

- ✓ **Mobbing Uygulayanlar:** Mobbing uygulayanlar, genellikle kendi eksikliklerini telafi etmek amacıyla bu davranışlara başvuran bireylerdir. Mobbingci tipler arasında fesat,

hiddetli, megaloman, sadist, dalkavuk, zorba, korkak, eleştirel ve hayal kırıklığına uğramış mobbingciler bulunmaktadır. Bu kişiler, çeşitli nedenlerle diğer çalışanları küçültücü davranışlara yönlendiren karmaşık kişiliklere sahiptir.

- ✓ **Mobbing Mağdurları:** Mobbing mağdurları, genelde belirli bir kişilik tipine bağlı olarak değil, işyerindeki çeşitli faktörlere bağlı olarak mobbinge maruz kalan bireylerdir. Yalnız bir kişi, farklı bir kişi, başarılı bir kişi veya yeni gelen kişi gibi dört farklı tip çalışan, mobbinge maruz kalmaya daha yatkındır. Mobbing mağdurları, sürecin kurbanı olmaları durumunda, kuralları değiştirmek veya etkilemek konusunda sınırlı bir güce sahiptirler.
- ✓ **Mobbing İzleyicileri:** Mobbing sürecinde izleyici olarak rol alanlar, doğrudan müdahil olmasa da süreci algılayan, yaşayan ve bazen katılan kişilerdir. Diplomatik izleyiciler uzlaşmadan yana olan kişilerdir, yordakçı izleyiciler mobbingciye sadık olan kişilerdir. Fazla ilgili izleyiciler başkalarıyla ilgilenen ancak sınırları zorlayan kişilerdir. Bir şeye karışmayan izleyiciler ise olaylardan uzak durmaya çalışan ve konuyla ilgili fikir beyan etmeyen kişilerdir. İkiyüzlü yılan izleyiciler, görünüşte tarafsız gibi görünse de belirli bir görüşe hizmet eden kişilerdir. Bu özetlemeler, mobbing sürecinde yer alan aktörlerin genel özelliklerini ve rollerini anlamamıza yardımcı olmaktadır [6].

1.3.3 Mobbingin Kişi Üzerinde Etkileri

İşyerinde maruz kalınan mobbing sürecinin en büyük zararı, mağdur birey üzerinde oluşan yavaş ve birikimli zararlar şeklinde ortaya çıkar. Kasıtlı ve sistemli mobbingin etkileri, bireyin ekonomik ve sosyal yönden önemli zararlar yaşamasına neden olur. Bozulan ruhsal ve fiziksel sağlığın tedavisi için yapılan harcamalar, işten ayrılmanın getirdiği düzenli kazancın kaybı gibi faktörler, mobbingin ekonomik boyutunu oluşturur. Mobbingin sosyal etkilerine odaklandığımızda, öncelikle mağdur bireyin sosyal imajının zedelendiği gözlenir. İşyerinde dışlanmış ve mesleki kimliğini yitirmiş olan birey, zamanla sosyal çevre ve aile ilişkilerinde de yerini kaybetmeye başlar. İşyerindeki dışlanmanın etkisiyle, sosyal çevresinden benzer davranışlarla karşılaşması sonucunda birey, olan bitenleri anlamlandırmakta zorlanır ve suçlu kendinde arar. Bu süreçte kendini yalnız hisseder ve sağlık sorunlarını daha belirgin bir şekilde hissetmeye başlar.

Mobbingin yaşam kalitesi üzerindeki etkilerine baktığımızda, bireyin her alandaki özgüvenini kaybettiği ve bu etkilerin ailesinde, sosyal ilişkilerinde ve iş çevresinde görüldüğü gözlenir. Mağdur birey şaşkınladışır, beceriksizleşir, korkar, utanır ve çekinir. Bu durum sadece iş ortamını değil, kişiler arası ilişkileri de etkiler. Uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, endişe, ağlama krizleri gibi belirtilerle birlikte, mobbinge maruz kalan bireylerde intihar düşünceleri dahi ortaya çıkabilir. Sonuç olarak, mobbingin birey üzerindeki etkileri ekonomik, sosyal ve bireysel boyutlarda derin

izler bırakır. Bu zararların önlenmesi ve etkilerin azaltılması için işyerlerinde mobbinge karşı etkili önlemler alınması gereklidir [6].

İstihdam daraltma politikaları çerçevesinde gerçekleştirilen küçülme stratejileri, genellikle genç çalışanlardan oluşan bir işgücünün oluşturulmasını hedefler. Bu süreçte, örgüt içinde istenmeyen bireylerden kurtulma amacıyla kasıtlı ve gerçek bir psikolojik taciz stratejisi uygulanabilir. Bu hedef doğrultusunda, söz konusu bireyin çevresinde gergin bir ortam oluşturulur ve sert davranışlar, azarlamalar, gözdağı verme gibi yöntemler sıkça tekrarlanır. Ayrıca, işleri gizlice sabote etme, ufak hataları ağır suçlamalara dönüştürme gibi taktiklerle istenmeyen bireyin örgütten uzaklaştırılması amaçlanır. Bu tür uygulamaların örneklerinden biri, Almanya'da çalışan bir Türk bayanın yaşadıklarını anlattığı bir mektuptur. İşyerinde toplu işten çıkarmaların konuşulduğu bir dönemde, emeklilik süresi altı yıl olan bu bireye yönelik mobbing süreci başlatılmıştır.

Mobbing, bireyin bölüm değişikliğine zorlanması, önerilerinin dikkate alınmaması, hatta sağlık sorunlarına rağmen taciz edici davranışlara maruz kalması gibi unsurları içermiştir. Bu sürecin örgütsel etkileri, iş yerinde çalışanın ruhsal ve fiziksel sağlığını olumsuz yönde etkileyerek performans düşüklüğüne ve sağlık sorunlarına yol açabilir. Buna karşın, bireyin uzun süre direnmesi durumunda, örgütün maliyeti artar ve her iki taraf da ağır bir bedel öder. İşte bu durumda, örgüt stratejisi olarak uygulanan psikolojik tacizin, sadece birey üzerinde değil, aynı zamanda şirketin genel

performansı ve itibarı üzerinde de olumsuz etkiler yaratabileceği görülmektedir [7].

2. ÖRGÜTSEL İKLİMİN PSİKOSOSYAL RİSKLER VE MOBBİNG ÜZERİNE ETKİLERİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Fusun ve Ela'nın yaptığı “İşyerindeki Etik İklimlerin Zorbalık Davranışları Üzerine Etkileri” isimli çalışmada, Wornham (2003) ve Victor ve Cullen (1988) işyerindeki zorbalığın karmaşık bir yapı olduğunu ve bunun yönetim tarzı, örgüt iklimi ve çatışma yönetimi gibi bağlamsal faktörlerle değerlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Örgütlerin etik veya etik dışı davranışları şekillendirdiği ve etik iklimlerin çalışanların durumları teşhis ve değerlendirme şekillerini etkilediği vurgulanmaktadır. Robinson ve Bennett (1995), etik davranışlarla işyerinde sapma arasında bir ayırım yaparak, etik davranışların örgütsel normları ihlal ederken, sapkın davranışların yasa, adalet veya diğer toplumsal rehberleri ihlal ettiğini belirtmişlerdir. Bu perspektifte, zorbalık hem etik dışı hem de sapkın olarak kabul edilebilir, çünkü hem örgüt üyelerine zarar vermeyi amaçlar hem de norm ve değerleri ihlal eder. Bu bağlamda, işyeri zorbalığının örgütün etik iklim türünden öngörülebilir olduğu ifade edilmektedir. İşyerinde baskı ve rekabet ortamı, zorbalık davranışlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. Özellikle, enstrümantal iklim algısı olan çalışanlar, kendi çıkarları için başkalarına zarar verebilecek davranışlarda

bulunabilirler. Bu tür bir iklimde, örgüt veya kişisel faydalar için zorbalık yapılabilir. Bu nedenle, enstrümantal iklimlerin, zorbalık davranışlarını teşvik edebileceği savunulmaktadır.

Söz konusu araştırmada 10 farklı hipotezden bahsedilir, ilk hipotez “Enstrümantal iklim ile zorbalık davranışları arasında pozitif bir ilişki vardır.” konusuyla ilgilidir. Kanun ve kod iklimi ile zorbalık açısından, bu tür bir iklimde çalışanların kabul edilmiş dini metinlere, kanuna veya mesleki davranış kurallarına uymaları beklenir. Bu nedenle, kanun ve kod iklimlerinde çalışanların mevcut davranış kurallarına uymaya daha fazla motive olacakları ve dolayısıyla zorbalık davranışlarına eğilim göstermeyecekleri öngörülmektedir. Mevcut literatür bu görüşü desteklemektedir. Bu bağlamda, kanun ve kodların hâkim olduğu etik iklimlerde çalışanların zorbalık yapma olasılıklarının daha düşük olacağı iddia edilmektedir.

İkinci hipotez “Kanun ve kod ile zorbalık davranışları arasında negatif bir ilişki vardır.” konusuyla ilgilidir. Kuralların hâkim olduğu etik bir iklimde, organizasyon kuralları ve politikaları çalışanlar tarafından sıkı bir şekilde takip edilir. Bu tür bir iklimde, doğru veya yanlış davranışlar, organizasyon kuralları açısından belirlenir. Bu bağlamda, zorbalık davranışlarının, kuralların ağır bastığı etik iklimlerde daha az gerçekleşeceği beklentisi vardır.

Üçüncü hipotez “Kurallar ile zorbalık davranışları arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.” konusuyla ilgilidir. İlgili

kaynaklara göre, bir çalışanın, iş yerinde bakım ve ilgi gösteren bir iklim algılaması durumunda, diğerklerine zarar verecek davranışlarda bulunması muhtemel değıldir. Çünkü bu tür bir iklimde temel yapıtaşı, başkalarının refahına içtenlikle önem verme anlayışıdır. Bu bakış açısı, çalışanların zararlı davranışlardan kaçınmalarını sağlayacak ve böylece zorbalık davranışlarının azalmasına katkıda bulunacaktır. Bu görüş, Ambrose ve diğerklerinin (2008) yaptığı çalışmada da desteklenmiştir.

Dördüncü hipotez “Bakım gösteren bir iklim ile zorbalık davranışları arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.” konusuyla ilgilidir. Bağımsızlık iklimi, kişisel ahlak ve derinlemesine sahip olunan değerler üzerine kuruludur. Bu iklimde, etik davranışlar teşvik edilecektir, çünkü bunlar bilişsel ahlaki gelişimin en yüksek (sonrası geleneksel) formunu yansıtır. Bağımsızlık iklimlerinde çalışan bireylerin eylemleri, deontoloji ve utilitarizm prensiplerine dayanacaktır. Bu nedenle, bağımsızlık ikliminin, zorbalık gibi işlevsel olmayan davranışlarla negatif ilişkili olması beklenmektedir.

Beşinci hipotez “Bağımsızlık iklimi ile zorbalık davranışları arasında negatif bir ilişki vardır.” konusuyla ilgilidir. Örgütsel Bağlılık, ilk olarak Porter tarafından "bir bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşme ve katılımının göreceli gücü" olarak tanımlanmıştır. Porter'ın kavramsallaştırmasından sonra, bazı araştırmacılar, örgütsel bağlılığın tek bir yapı olmayabileceğini, bunun yerine çalışanların organizasyonlarına yönelik farklı

değerlendirmeleri nedeniyle çok boyutlu olabileceğini belirtmişlerdir.

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı, çalışanın kuruluşa gönüllü olarak terk etme olasılığını azaltan kuruluşla psikolojik bir bağ olarak tanımlamışlardır. Ayrıca, etkisel, süreklilik ve normatif olmak üzere örgütsel bağlılık için üç bileşenli bir model önermişlerdir. Etkisel bağlılık, çalışanların kuruluşa duygusal bağlılığını, katılımını ve özdeşleşmesini ifade eder. Süreklilik bağlılığında, çalışanlar kuruluşu terk etmenin maliyetini hesaplarlar. Son olarak, normatif bağlılıkta, çalışan kuruluşa kalmak için bir yükümlülük hisseder. Bu tür bir bağlılık, örgütsel hedeflere ve çıkarlara uygun şekilde hareket etme konusunda içselleştirilmiş normatif baskılardan oluşur. Örgütsel bağlılık ve zorbalık arasındaki ilişki, özellikle etkisel bağlılık ve zorbalık açısından incelendiğinde, zorbalığın mağdurların duygularını etkilemesi nedeniyle etkisel bağlılıkla güçlü bir negatif ilişki olduğu bulunmuştur. Çalışanlar, zorbalık deneyimi yaşadıklarında, kurumsal hedefler, değerler ve başarılarla özdeşleşme sorunları yaşarlar, bu da örgütsel bağlılıklarını azaltır. Etkisel bağlılığın temel gelişim sebeplerinden biri olan bu özdeşleşme ile bağlılık arasında pozitif bir korelasyon vardır. Bu bağlamda, etkisel bağlılığın zorbalıkla negatif ilişkili olması beklenmektedir.

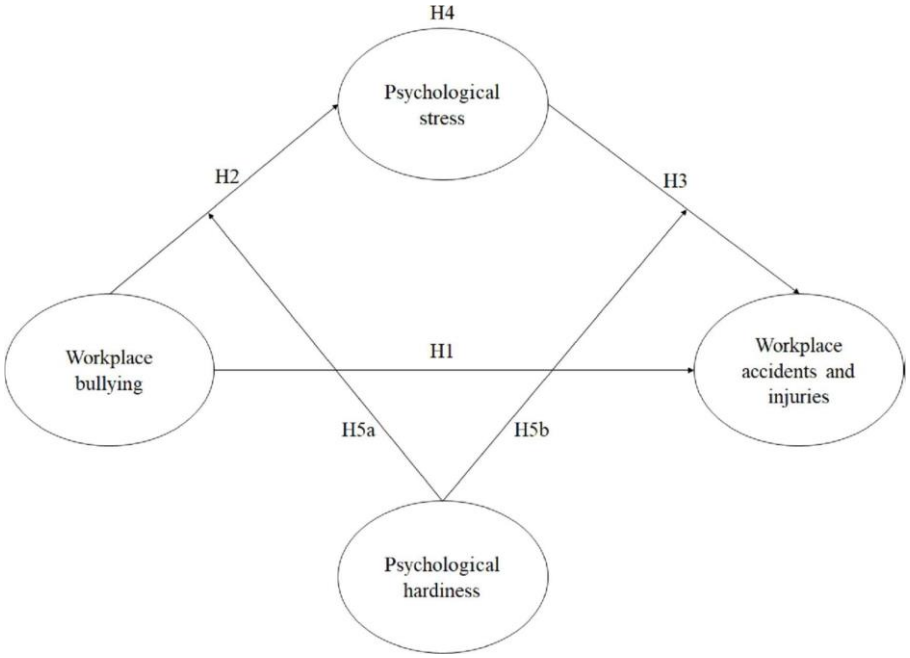
Sonuç olarak bu çalışma, örgütsel iklimin bağlılık seviyesini etkilediğini ve bakım gösteren bir iklimin bu etkiyi en çok sağladığını desteklemektedir. Ayrıca, örgütlerin, zorbalık

davranışını azaltmak amacıyla etik karar vermede ilke yönlü veya deontoloji boyutunu teşvik etmeleri önemlidir. Deontoloji, bir mesleği uygularken mutlaka uyulması gereken ahlaki değer ve etik kuralları inceleyen normatif etik teorisidir. Yöneticilerin kaçınması gereken iklim türü enstrümantal iklimdir, çünkü bu iklim sadece zorbalık davranışının tüm boyutlarıyla pozitif ilişkili olmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel bağlılıkla da negatif ilişkilidir. Dolayısıyla, deontolojiyi teşvik ederek yöneticiler daha olumlu örgütsel sonuçlara ulaşabilecektir [8].

Stephen, Diep, Fiona, Felicity ve Mark'ın yaptığı “İşyerinde Zorbalık, Psikolojik Sağlamlık ve Hemşirelikte Kazalar ve Yaralanmalar: Düzenlenmiş Bir Aracılık Modeli” isimli çalışmada şu savunma öne sürülüyor: İş yerinde zorbalık, dünya genelinde çoğu iş yerinde yaygın olan tipik bir psikososyal risk faktörüdür. Araştırmalar, zorbalığa maruz kalanların sağlık üzerinde olumsuz etkiler yaşadığını ve bu durumun milyonlarca insanı etkilediğini gösteriyor. Özellikle sağlık sektörü çalışanları, bu tür risklere maruz kalma açısından en savunmasız gruplardan biridir. Hemşireler arasında iş yerinde zorbalığın stres üzerindeki ciddi etkileri vurgulanıyor. İş yerinde zorbalık, iş kazaları ve yaralanmalarıyla ilişkili olarak kabul ediliyor ve bu, hemşirelerin iş yerindeki güvenliğinin artırılmasına yönelik daha fazla dikkat gerektirdiğini gösteriyor. Bu bağlamda, psikolojik sağlamlığın, hemşirelerin iş yerindeki zorbalık ve sonuçlarıyla başa çıkmasına yardımcı olabilecek bir moderatör olduğu öne sürülüyor.

İyi bir iş ortamı, daha düşük stres ve yaralanma oranları gibi daha iyi iş sonuçlarıyla ilişkilidir. İş yerinde zorbalık, güvensiz bir psikososyal çalışma ortamının bir örneğidir ve hemşirelerin fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz etkileyen tükenmişliğe yol açar. Bu semptomlar, cinsiyet, yaş, ırk, eğitim seviyesi veya iş geçmişi fark etmeksizin hemşirelerde yaygındır. Avustralya ve Yeni Zelanda'daki hemşireler de iş yerinde zorbalık ve taciz deneyimlemiştir. Duygusal Olaylar Teorisi (AET) ve Kaynak Koruma Teorisi (COR) entegrasyonu, iş yerinde zorbalığın hemşireler üzerindeki olumsuz etkilerini açıklamak için yararlı bir çerçeve oluşturabilir.

İlk hipoteze göre (H1); İş yerindeki zorbalık ile psikolojik stres arasında pozitif bir ilişki vardır. İş yerindeki zorbalıktan kaynaklanan psikolojik stres, hemşireler arasında iş güvenliği sonuçlarına yol açabilir. Zorbalığın mevcut olduğu bir ortamda yardım istemek yerine, hemşireler belirsiz bir prosedürle başa çıkmaya çalışır, yardım almadan bilinmeyen tıbbi ekipman kullanır veya ağır hastaları tek başlarına kaldırmaya çalışır. Bu tür eylemler, sadece hasta bakımı ve güvenliğini tehlikeye atan kazalara yol açmakla kalmaz, aynı zamanda kendilerine zarar verebilir ve güvenliklerini riske atabilir. Diğer araştırmalar, hemşireler arasındaki iş yerindeki zorbalığın kazalar ve hatalar gibi stresle ilişkili semptomlara yol açabileceğini ve hasta bakımı kalitesi ve güvenliğini olumsuz etkileyebileceğini bulmuştur.



Şekil 3: Araştırmada önerilen düzenlenmiş aracılık modeli

İkinci hipoteze göre (H2); İş yerindeki zorbalık, iş kazaları ve yaralanmalarla olumlu bir ilişkiye sahiptir. İş yerindeki zorbalığın kötü ruh sağlığına ve duygusal tükenmeye yol açtığı bulunmuştur. AET perspektifi, bu ilişkileri açıklamak için kullanılabilir. Bu sağlık problemleri, hata yapma şansını ve hem fiziksel (örneğin, iğne yaralanmaları) hem de psikolojik (örneğin, şiddet) iş kazası ve yaralanma olaylarının olasılığını artıran işte konsantrasyon ve dikkat kaybına neden olabilir. Zorbalığın mesleki yaralanmalarla ilişkili olduğu algılanmıştır. Ayrıca, zorbalık ile intihar düşüncesi veya intihara teşebbüs arasındaki ilişkiyi destekleyen kanıtlar da vardır, bu da aşırı psikolojik stres nedeniyle son derece yaralanmadır.

Üçüncü hipoteze göre (H3); Psikolojik stres, iş kazaları ve yaralanmalarla olumlu bir ilişkiye sahiptir. İş yerindeki zorbalık, uyku bozukluklarına ve yorgunluğa yol açabilir, ayrıca orta ve yüksek düzeyde psikolojik stres oluşturarak işle ilgili kazaların ve yaralanmaların riskini artırabilir. Zorbalığın yol açtığı fizyolojik stresi azaltmak için bazı çalışanlar, zorbalıkla başa çıkmak için iş yerinde kazalara ve yaralanmalara risk faktörü olan aşırı alkol tüketimini diğerleri, zorbalıkla ilişkili psikolojik stres ile işle ilgili kazalar ve yaralanmalar arasındaki ilişkinin, hemşirelerin günlük görevlerini yerine getirirken yaşadıkları bilişsel başarısızlıklardan kaynaklandığını öne sürdü.

Dördüncü hipoteze göre (H4); İş yerindeki zorbalığın iş kazaları ve yaralanmalar üzerindeki etkisinde psikolojik stresin aracı rolü bulunmaktadır. Psikolojik Sağlık ve Etkileşim Etkileri Yüksek stres içeren, ilk müdahaleci mesleklerde, örneğin askeriyede ve hemşirelikte, psikolojik sağlamlığa artan bir ilgi görülmektedir. Sağlık, "stresli yaşam olaylarına karşı direnç kaynağı işlevi gören kişilik özellikleri topluluğudur". Sağlam bir kişilik, zorluklara karşı direnç göstermeyi kolaylaştıran bağlılık, kontrol ve meydan okuma gibi tutumları içerir ve bu durumlar stresli koşulları avantaja ve büyüme imkanına dönüştürme yolunu açar. Sağlam bireyler, stresli iş durumlarını, potansiyel stres kaynaklarını daha az tehditkâr olarak algılayarak stres deneyimlerini azaltır. Nitekim, uzun zamandır yapılan araştırmalar psikolojik sağlamlığın, işle ilgili stresle başa çıkmada koruma veya tampon etkisi yarattığını ve

PTSD sendromlarına karşı direnç faktörü olduğunu göstermiştir. Yeni Zelanda'daki hemşirelerin direncini artırmanın önemini vurgulayan bir çalışma, iş yerinde zorbalığı azaltacak bir çalışma ortamı oluşturmanın gerekliliğini belirtmiştir. Bu argümanlara uygun olarak, hemşirelerin iş yerindeki zorbalıkla başa çıkmasında psikolojik sağlamlığın önemli olduğunu iddia ediyoruz. COR teorisi, zorbalığın hemşireler arasında kaynak tüketimine yol açtığını ve bu tüketimin sağlık ve iyi oluşu azalttığını öngören bir düzenleme modeli oluşturmak için kullanılabilir. COR teorisi, "insanların kaynaklarını koruma, koruma ve geliştirme çabası içinde olduğunu ve onlar için tehdit olan şeyin, bu değerli kaynakların potansiyel veya gerçek kaybı olduğunu" belirtir. Bu teori çerçevesinde, iş yerindeki zorbalık, çalışanların kişisel ve işle ilgili kaynaklarının önemli bir kaybını veya tükenmesini yaşadıkları stresli bir çalışma koşulu olarak değerlendirilir. Bu nedenle, diğer kaynakları kullanarak kaynak kaybını korumak ve/veya daha fazla kaybı önlemek için çaba sarf ederler.

COR literatürüyle uyumlu olarak, psikolojik sağlamlığın, zorbalığın psikolojik strese olan olumsuz etkilerini hafifletmekte koruyucu bir kişisel kaynak olduğunu savunuyoruz. Psikolojik sağlamlık, iyimserlik ve direnç nitelikleri aracılığıyla stres direncine yardımcı olabilir, bu da sağlam insanların stresli olayları daha az tehditkâr olarak değerlendirdiklerini ve böylece stres belirtilerini azalttıklarını açıklar. Psikolojik sağlamlığın üç alt boyutunun psikolojik stresle negatif ilişkili olduğu gibi, önceki

alışmalar, alışanların iyi oluşu üzerindeki stresin olumsuz etkilerini hafifletmede psikolojik sağlamlığın katkısını kanıtlamıştır. Örneğin, ABD'deki 820 lisans öğrencisinin bir örneğinde, tehditlerin psikolojik stres üzerindeki etkisini sağlamlığın düzenlediği bulunmuştur. İş yerindeki zorbalık, çalışanların iş sonuçları ve iyi oluşu için bir "tehdit" kaynağı olabilir. Sonuç olarak, yüksek sağlamlığa sahip çalışanlar, iş yerindeki zorbalığın zihinsel sağlık üzerindeki etkilerini azaltmak için sağamlıklarını kullanabilirler.

Altıncı hipotez (H5); Psikolojik dayanıklılık, iş yerindeki taciz ile psikolojik stres arasındaki ilişki üzerinde etkili bir düzenleyici rol oynar; yüksek psikolojik dayanıklılık, iş yerindeki tacizin psikolojik zorbalık üzerindeki etkisini azaltır. Psikolojik dayanıklılığın, sağlam çalışanlar arasında iş kazaları ve yaralanmaları ile ilgili psikolojik stresin etkisini yumuşattığına dair kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin, dayanıklılığın stresin hastalık üzerindeki etkisini azalttığı tespit edilmiştir. Yüksek dayanıklılığa sahip hemşireler, yüksek stresli durumlarda, düşük dayanıklılığa ve düşük strese sahip olanlara kıyasla %57 daha az hasta saati kullanma eğilimindedirler. Dayanıklı alışanlar, stresli iş olaylarıyla etkili bir şekilde başa çıkma eğilimindedir, bu da iş performansını ve iyi oluşu artırır. Bu durum, işle ilgili kazaların ve yaralanmaların olasılığını azaltacaktır.

Yine de psikolojik dayanıklılığın, stres ve sağlıkla ilişkisi üzerine kesin olmayan sonuçlar elde edilmiştir. Dayanıklılığın stres

ve hastalık semptomları üzerindeki etkisini azaltıcı rolüne dair ampirik kanıtlar mevcuttur. Ancak, bazı çalışmalarda psikolojik dayanıklılığın bir ara bulucu olarak etkisine dair kanıt bulunamamıştır. Dolayısıyla, işle ilgili stres kaynaklı iş kazaları ve yaralanmalar üzerinde dayanıklılığın koruyucu etkisini daha ayrıntılı anlamak için daha fazla araştırmaya gereksinim olduğu açıkça ortaya konulmuştur.

Yedinci ve son hipotez ise (H5b): Psikolojik dayanıklılık, psikolojik stres ile iş yerindeki kazalar ve yaralanmalar arasındaki bağlantıyı düzenler, öyle ki yüksek psikolojik dayanıklılık, psikolojik stresin iş kazaları ve yaralanmalar üzerindeki arttırıcı etkisini düşürür.

Söz konusu çalışma ile ilgili ikinci çalışmadaki veriler 2016 yılında Yeni Zelanda'daki 201 hemşireden toplamıştır. Katılımcıların çoğunluğu kadın olmakla birlikte çalışma kapsamında iştirak edenlerin büyük bir çoğunluğu Kuzey Adası'ndan ve Güney Adası'ndan gelmiş olup, Katılımcıların yaklaşık yarısının 26-40 yaş aralığında olduğu, bunu %15,4 ile 51-60 yaş arasındaki grubun takip ettiği ve çoğunluğunun tam zamanlı çalışanlar olmasıdır.

Ölçümler psikolojik dayanıklılık, '1' kesinlikle katılmıyorum'dan '7' kesinlikle katılıyorum'a değişen altı maddelik bir ölçek kullanılarak yapılmıştır. Üç alt boyutun (bağlılık, kontrol ve meydan okuma) puanlarını ikinci derece, bileşik dayanıklılık puanına birleştirerek toplam puan yaklaşımı

kullanılmıştır.

Sonuçlara göre, kıdem süresinin psikolojik stres ve iş kazaları ve ile negatif bir ilişkisi olduğunu göstermiştir. Psikolojik dayanıklılığın iş yerindeki zorbalığın iş kazaları ve yaralanmaları üzerindeki etkisini hafiflettiği /azalttığı şeklinde olumlu sonuç bulunmuştur. Psikolojik dayanıklılığın, iş yerindeki zorbalığın psikolojik stres aracılığıyla iş kazaları ve yaralanmalar üzerindeki dolaylı etkisinde bir düzenleyici olduğu yaklaşımı olumlu olarak bulunmuştur. Özetle, model, psikolojik stresin iş yerindeki zorbalığın iş kazaları ve yaralanmalar üzerindeki etkisinin olduğunu belirtmektedir [9-17].

3. SONUÇ

Örgütsel iklim, çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve genel performansı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. İyi bir örgütsel iklim, çalışanların daha mutlu ve üretken olmalarını sağlar, bu da doğrudan iş yerindeki verimliliğe ve başarıya yansır. Özellikle, çalışanların bakım ve destek algıladıkları bir iklim, iş yerindeki olumlu sonuçları teşvik eder. Araştırmalar, örgütsel iklimin, iş yerindeki mobbing ve psikososyal riskler üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Destekleyici ve olumlu bir örgütsel iklim, mobbing gibi olumsuz davranışların ve psikolojik stresin azaltılmasına katkıda bulunabilir. Bu, çalışanların genel refahını ve iş yerindeki güvenliğini artırır. Çalışanların psikolojik dayanıklılığı, iş yerindeki zorbalık ve iş kazaları ve yaralanmaları arasındaki ilişkiyi

düzenleyen önemli bir faktördür. Yüksek psikolojik dayanıklılığa sahip çalışanlar, zorbalık ve stresin olumsuz etkilerine karşı daha dirençli olabilir ve bu da iş yerindeki kazaların ve yaralanmaların azalmasına yardımcı olur. İş yerinde sağlıklı bir ortam yaratmak ve sürdürmek için örgütlerin, örgütsel iklimi iyileştirmeye ve çalışanların psikolojik dayanıklılığını desteklemeye yönelik stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım, hem çalışanların bireysel sağlığını ve refahını hem de genel iş verimliliğini ve başarısını artıracaktır.

Örgütlerin, mobbing ve psikososyal riskler gibi konulara karşı proaktif ve önleyici yaklaşımlar benimsemesi önemlidir. Bu, sadece bireysel çalışanların sağlığı ve refahı için değil, aynı zamanda genel iş ortamının sağlığı ve sürdürülebilirliği için de kritiktir. Çalışanlara yönelik eğitim ve farkındalık programları, örgütsel iklimin iyileştirilmesi ve mobbing ile psikososyal risklerle mücadelede etkili olabilir. Bu programlar, çalışanlara bu konularda bilgi sağlamakla kalmaz, aynı zamanda olumlu ve destekleyici bir iş ortamının oluşturulmasına da katkıda bulunur.

Sonuç olarak, örgütsel iklim ve psikolojik dayanıklılık, iş yerindeki verimliliği ve sağlıklı bir çalışma ortamını sürdürmek için kritik öneme sahiptir. Örgütlerin bu alanlarda bilinçli ve stratejik adımlar atması hem bireysel çalışanların refahını hem de genel iş verimliliğini ve başarısını artıracaktır.

KAYNAKÇA

- [1] Arı, S. (2011). Örgüt İkliminin İşle Bütünleşme Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama.
- [2] Korkmaz, H. (2020). Örgüt İkliminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma.
- [3] Korkut, A. E. (2014). Psikososyal Risk Faktörleri Ve İnşaat Sektöründe Bir Çalışma.
- [4] Met, Ö. L. (2016). Çalışma Yaşamında Psikososyal Risklere Proaktif Bir Yaklaşım: Örgütsel Ombudsmanlık Modeli.
- [5] Atman, Ü. İş Yerinde Psikolojik Terör: Mobbing. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, s. 157- 174.
- [6] Tetik, S. (2010). Mobbing Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, s. 81-99.
- [7] Tınaz, P. (2006). İşyerinde psikolojik taciz (Mobbing). *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 4: (13-28)
- [8] Bulutlar, F., & Öz, E. Ü. (2008). The Effects of Ethical Climates on Bullying Behaviour in the Workplace.
- [9] Teo, S. T., Anguyen, D., Trevelyan, F., Lamm, F., & Boocock, M. (2021). Workplace, bullying, psychological hardiness, and accidents and injuries in nursing: A moderated mediation model.
- [10] Atman, Ü. (2012). İşyerinde psikolojik terör: Mobbing. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 3: 157-172

- [11] Çobanoğlu, Ş. (2005). Mobbing: İşyerinde duygusal saldırı ve mücadele yöntemleri. İstanbul: Timaş
- [12] Tanrıverdi, H., Koçaslan, G. & Osmanoğlu-Taştan, N. (2018). Psikolojik şiddet algısı, tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma. Manisa CBÜ İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 25(1): 113-131.
- [13] Tengilimoğlu D. & Akdemir-Mansur, F. (2009). İşletmelerde uygulanan mobbing'in (psikolojik şiddet) örgütsel bağlılığa etkisi. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 1(3):69- 84.
- [14] Bursalıoğlu, Ziya (1994). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- [15] Tortop, N., İsbir, E. G. Ve Aykaç, B. (1993). Yönetim Bilimi, Yargı Yayınları, Ankara.
- [16] Sağnak,M., Örgüt Ve Yönetim Değerlerin Önemi, MEB eğitim ve sosyal bilimler dergisi,2005, 33-Sayı:166, sf:2
- [17] Vurgun,L., Öztıp,S., Yönetim Ve Örgüt Kültüründe Değerlerin Önemi, ,Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisad i ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2011, C.16, S.3, s.217-230.

BÖLÜM 4

İTFAİYELERDE AFET VE ACİL DURUM YÖNETİMİ

Dr. Cihandar HASANHANOĞLU

GİRİŞ

Acil durum yönetimi, toplumun afetler ve krizlere karşı direnç kapasitesini artırmak amacıyla tasarlanmış sistematik ve çok boyutlu bir süreçtir. Doğal afetler; genellikle öngörülemeyen, ani gelişen ve insan yaşamı üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkiler yaratan olaylardır. Küresel ölçekte iklim değişikliği, hızlı kentleşme ve çevresel bozulma gibi etmenler, doğal afetlerin hem görülme sıklığını hem de yıkıcı etkilerini ciddi biçimde artırmaktadır. Bu bağlamda, afet yönetimi yalnızca müdahale odaklı değil, aynı zamanda risk azaltma, hazırlık, müdahale ve iyileştirme süreçlerini içeren kapsamlı bir yaklaşımla ele alınmalıdır.

Afetler genel olarak doğal afetler ile insan kaynaklı ya da teknolojik afetler şeklinde sınıflandırılmaktadır. Doğal afetler; zamanı ve yeri önceden kestirilemeyen, insan müdahalesiyle önlenemeyen ve yaşam alanlarında ciddi kısıtlamalara yol açan yer, hava ve su gibi doğal olaylardan kaynaklanmaktadır. Buna karşılık, insan kaynaklı teknolojik afetler; doğrudan insan faaliyetlerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan ve doğayla doğrudan bir ilişkisi bulunmayan olaylardır. Teknolojik gelişmeler, sanayi ve bilim alanındaki ilerlemeler insanlık için önemli avantajlar sunsa da, bu gelişmelerin kontrolsüz ya da

dikkatsiz kullanımı yeni risk alanlarının oluşmasına neden olmakta ve teknolojik afetlerin ortaya çıkma olasılığını artırmaktadır.

İtfaiye teşkilatları; yangın, arama-kurtarma, su baskınları ve tehlikeli madde olayları gibi acil durumlarda zararı en aza indirmek amacıyla görev yapan, aynı zamanda toplumun bu tür olaylara karşı bilinçlendirilmesinde de önemli rol üstlenen kurumlardır. İtfaiyeciler ise bu olaylarda aktif görev alan, gelişmiş araç ve teçhizatları etkin bir şekilde kullanabilen, fiziksel ve zihinsel açıdan yeterliliğe sahip uzman kişilerdir.

Türkiye genelinde afet ve acil durum türleri bölgesel farklılıklar göstermektedir. Afetlerin yerele özgü dinamiklerle şekillenmesi, bu olayların yönetiminde yerel yönetimlerin sorumluluğunu artırmaktadır. Yerel yönetimlere bağlı olarak faaliyet gösteren ve yerel birimler arasındaki koordinasyonu sağlayan itfaiye teşkilatları, bu süreçte kritik bir görev üstlenmektedir. Ancak toplumun genelinde itfaiyenin sadece yangınla mücadele eden bir kurum olduğu yönünde yanlış bir algı mevcuttur. Oysaki itfaiye teşkilatları, yangınların yanı sıra diğer tüm afet ve acil durumlar karşısında da hem risk yönetimi hem de kriz yönetimi bağlamında çeşitli görev ve sorumluluklara sahiptir.

Bu çalışma, itfaiye teşkilatlarının afet yönetiminin tüm aşamalarında önemli bir paydaş olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu çerçevede, itfaiyenin görevleri ve sorumlulukları ilgili mevzuatlar doğrultusunda incelenmiş; afet ve acil durum yönetimi bağlamında mevcut durum analiz edilerek teşkilatın rolü ve önemi vurgulanmıştır [1-5].

1. AMAÇ VE YÖNTEM

Bu çalışmanın temel amacı, doğal afetler bağlamında itfaiye teşkilatının toplum üzerindeki etkilerini genel hatlarıyla incelemek ve bu teşkilatın yalnızca yangın söndürme görevini değil, afet yönetiminin tüm aşamalarında üstlendiği çeşitli sorumlulukları da ortaya koyarak farkındalık oluşturmaktır. Özellikle, itfaiyenin afet öncesi hazırlık süreçleri, afet anındaki müdahale pratikleri ve afet sonrası iyileştirme çalışmaları kapsamında karşılaştığı zorlukların belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, hem bireylerin hem de kamu kurum ve kuruluşlarının afetlere karşı bilinç düzeylerinin artırılması ve toplumsal dirençliliğin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

Araştırma sürecinde nesnel bir yaklaşım benimsenmiş; itfaiye teşkilatlarının bağlı bulundukları kurumlar çerçevesinde üstlendikleri yükümlülükler, karşılaştıkları sorunlar ve afet müdahale yöntemleri üzerine odaklanılmıştır. Bu kapsamda, akademik makaleler, yüksek lisans tezleri ile resmi kurumlar tarafından yayımlanan veriler temel alınarak genel bir analiz çerçevesi oluşturulmuştur. Elde edilen veriler, içerik analizi yöntemiyle sistematik bir biçimde değerlendirilmiş; ulaşılan bulgular ise belirlenen ana temalar doğrultusunda sınıflandırılmıştır.

2. BULGULAR

İtfaiye teşkilatları, yangınların yanı sıra trafik kazaları, depremler, sel ve su baskınları, tehlikeli madde sızıntıları ve boğulma gibi çeşitli afet ve acil durumlara yönelik hazırlık ve müdahale süreçlerinde kritik görevler üstlenen kurumlardır. Bu kurumların temel

amacı; afet ve acil durumlarda meydana gelebilecek can ve mal kayıplarını en aza indirmektir.

Belediye İtfaiye Yönetmeliği'ne göre, bir belde kurulacak itfaiye birimleri, nüfus yoğunluğu, coğrafi ve fiziksel yapı, sosyal, kültürel ve ekonomik koşullar ile gelişme potansiyeli göz önünde bulundurularak, norm kadro ilke ve standartlarına uygun biçimde oluşturulmaktadır. Bu birimlerin kurulması, kapatılması ya da birleştirilmesi ise belediye meclisi kararıyla gerçekleştirilir.

İlgili yönetmelik doğrultusunda, belediye itfaiye teşkilatlarının görev alanları şu şekilde sıralanabilir:

- Bina yangınlarına müdahale ederek söndürmek,
- Orman yangınlarına müdahale faaliyetlerine katılmak,
- Her türlü kaza, çökme, patlama, mahsur kalma gibi olaylarda teknik kurtarma faaliyetlerini yürütmek, ilk yardım sağlamak; kara, su ve su altı ortamlarında arama-kurtarma operasyonları gerçekleştirmek,
- Su baskınlarına karşı müdahalede bulunmak,
- Doğal afet ve acil durumlarda kurtarma operasyonlarına katılmak,
- Binaların Yangından Korunması Hakkında Yönetmelik kapsamındaki görevleri yerine getirmek,
- Toplumu, kurum ve kuruluşları yangın ve afet konularında bilgilendirmek, eğitmek ve tatbikatlar düzenlemek,

- Belediye sınırları içinde bacaların temizliğini gerçekleştirmek veya bu hizmeti organize etmek; yangın riskine karşı bacaları denetlemek,
- İmar planları doğrultusunda parlayıcı, patlayıcı ve yanıcı madde depolama alanlarını belirlemek,
- İş yerleri, eğlence mekânları, fabrikalar ve sanayi tesislerini yangına karşı denetlemek; ilgili mevzuat çerçevesinde izin ve ruhsat süreçlerini yürütmek.

Yukarıda da görüldüğü üzere, itfaiye teşkilatlarının yalnızca yangın söndürme ile sınırlı olmayan, aynı zamanda arama-kurtarma, önleyici faaliyetler, halkı bilinçlendirme, denetim ve eğitici görevler gibi çok yönlü bir hizmet yelpazesine sahip olduğu açıktır.

Acil durum ve afet yönetimi, zarar azaltma, hazırlık, müdahale ve iyileştirme olmak üzere dört temel aşamadan oluşmakta ve bu aşamalar döngüsel bir yapı içerisinde birbirini takip etmektedir. İtfaiye birimlerinin afete hazırlık sürecindeki ilk adımı, kapsamlı bir risk değerlendirmesi yapmak ve bulgular doğrultusunda, bölgesel koşullara uygun standart operasyon planları oluşturmaaktır.

Türkiye’de mevcut yasal düzenlemeler, belediye itfaiye teşkilatlarına afet yönetiminin her safhasında görevler yüklemektedir. Afet anlarında belediyelere bağlı olarak görev yapan itfaiye birimleri, müdahale sürecinde ana aktörlerden biri olarak konumlandırılmıştır. Türkiye Afet Müdahale Planı’na (TAMP) göre, yangın olaylarında illerdeki başlıca çözüm ortağı yerel yönetimlerdir. 5902 sayılı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı’nın (AFAD) Teşkilat ve Görevleri

Hakkındaki Kanun doğrultusunda, belediyeler bünyesinde Afet Koordinasyon Merkezleri (AKOM) kurulmaktadır [1-5].

TAMP çerçevesinde, yerel düzeyde İl Afet Müdahale Planları ve Hizmet Grubu Operasyon Planları oluşturularak operasyonel süreçler yönetilmektedir. İtfaiye birimleri, afet yönetiminin her aşamasında yer almakta ve zaman zaman tatbikatlar ile eğitim çalışmaları da düzenleyerek hazırlıklı olma düzeylerini artırmaktadır. Özellikle büyükşehirlerde, İtfaiye Daire Başkanlıklarına bağlı Acil Yardım ve Can Kurtarma Müdürlükleri, olay yerine hızlı bir şekilde ulaşarak müdahale, can kurtarma ve ilk yardım hizmetlerini başlatmayı amaçlamaktadır. AKOM ise, afet sırasında AFAD il müdürlüklerinden ve belediye başkanından gelen talimatlar doğrultusunda müdahale ve koordinasyon görevini yerine getiren önemli bir birimdir.

Bu bölümde afet yönetimin evrelerine ve afet ve acil durum yönetiminde itfaiye teşkilatlarının yapmış olduğu çalışmalara değinilmiştir. Afet ve acil durum yönetimi evreleri için literatürde farklı ayrımlar bulunmaktadır. Bunlardan en kabul göreni, afet ve acil durum olaylarının kökenleri ve gelişim hızları ne olursa olsun, beş ana safhaya ayrılarak incelenebileceği yönündedir. Bunlar:

- a. Zarar Azaltma Evresi
- b. Önceden Hazırlık Evresi
- c. Kurtarma ve İlk Yardım Evresi
- d. İyileştirme Evresi
- e. Yeniden İnşa Evresi

2.1 Zarar Azaltma Evresi

Zarar azaltma evresi, afetlerin meydana gelmesinden sonraki iyileştirme ve yeniden inşa süreçleriyle birlikte başlayan ve farklı önleyici faaliyetlerin eklenmesiyle devam eden dinamik bir süreçtir. Bu aşamada temel amaç, gelecekte meydana gelebilecek afetlerin etkilerini minimize etmeye yönelik yapısal ve yapısal olmayan önlemler geliştirmektir. Bu kapsamda, afetlerle ilgili yasal düzenlemeler, yangın yönetmelikleri, yapı ve deprem yönetmelikleri gibi mevzuatların kapsamlı bir şekilde incelenmesi ve ihtiyaç duyulması halinde güncellenmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, afetlere neden olabilecek potansiyel tehlikelerin ve risklerin; ilçe, il, bölge ve ulusal düzeyde ayrıntılı biçimde analiz edilmesi gereklidir. Bu doğrultuda, tehlike ve risk haritalarının oluşturulması, gerektiğinde güncel verilerle revize edilmesi ve bilimsel-teknolojik gelişmelere paralel olarak yeni araştırma-geliştirme çalışmalarının yürütülmesi önem arz etmektedir. Deprem kayıt sistemlerinin yaygınlaştırılması, afet tehlikelerine karşı erken uyarı ve kontrol mekanizmalarının kurulması da zarar azaltma stratejilerinin vazgeçilmez bileşenlerindendir.

Bu süreçte kamu kurum ve kuruluşları, özel sektör temsilcileri, eğitim kurumları, sivil toplum kuruluşları ve toplumun tüm katmanları arasında güçlü bir işbirliği ve koordinasyonun tesis edilmesi gereklidir. Afetlerin yıkıcı etkilerinin azaltılmasına yönelik çabaların sürdürülebilir ve etkin olabilmesi için toplumsal farkındalığın artırılması ve katılımcı bir yaklaşım benimsenmelidir. Mühendislik uygulamaları kapsamında ise, yeni yapıların afetlere karşı dayanıklı bir

biçimde inşa edilmesi ve mevcut yapıların risklerinin azaltılmasına yönelik güçlendirme çalışmaları hayata geçirilmelidir.

Tüm bu faaliyetlerin başarılı bir şekilde yürütülmesi, yalnızca teknik uzmanlık değil, aynı zamanda farklı meslek gruplarının ortak bir amaç doğrultusunda senkronize biçimde çalışmasını gerektirmektedir. Faaliyetler arasındaki bütünlüğün sağlanması ve bir çalışmanın diğerini desteklemesi, bu sürecin uzun vadeli ve süreklilik arz eden bir anlayışla ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Afet risklerinin azaltılması toplumsal bir sorumluluk olup, tüm bireylerin katkı sunması gereken kolektif bir çaba olarak değerlendirilmelidir.

2.2 Önceden Hazırlık Evresi

Hazırlık evresi, potansiyel tehlikelerin olumsuz etkileri ortaya çıkmadan önce gerekli önlemlerin alınmasını ve afetlere etkin şekilde müdahale edebilmek için sistematik hazırlıkların gerçekleştirilmesini amaçlayan kritik bir süreçtir. Zarar azaltma çalışmalarına rağmen, afet kaynaklı tüm tehlike ve risklerin tamamen ortadan kaldırılması mümkün olmadığından, hazırlık evresi faaliyetleri, afet yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmelidir.

Bu süreç, yalnızca afetin hemen öncesinde yapılan kısa süreli önlemlerle sınırlı olmayıp, uzun vadeli, sürekli ve çok boyutlu faaliyetleri içermelidir. Hazırlık evresinde yapılan uygulamalar, afetlerin neden olabileceği yıkıcı etkileri en aza indirmeye yönelik olup; bireylerin, toplumun ve kamu kaynaklarının korunmasını hedefler. Bu yönüyle hazırlık evresi, zarar azaltma aşamasında yürütülen faaliyetlerle doğrudan ilişkili ve birbirini tamamlayıcı niteliktedir.

Kentsel dönüşüm projeleri, hayati öneme sahip altyapıların ve kritik tesislerin güçlendirilmesi, toplumun afetlere karşı bilinçlendirilmesi bu kapsamda öne çıkan başlıca uygulamalardır. Bu evrede yürütülen faaliyetlerin temel hedefi; insan hayatını, mülkiyeti ve milli kaynakları afetlerin yıkıcı etkilerine karşı korumaktır.

Hazırlık evresi kapsamında yürütülen başlıca faaliyetler şunlardır:

- Ulusal düzeyde afet yönetimine ilişkin planların hazırlanması ve güncellenmesi,
- İl düzeyinde “Kurtarma ve Acil Yardım Planları”nın hazırlanması ve geliştirilmesi,
- Bu planlarda görev alan personelin eğitim faaliyetleri ve tatbikatlarla bilgi ve beceri düzeylerinin artırılması,
- Gerekğinde bölgesel ekipman merkezlerinin kurulması ve kritik öneme sahip malzemelerin önceden stoklanması,
- Arama-kurtarma faaliyetlerinin kurumsallaştırılması, eğitilmesi ve yaygınlaştırılması,
- Erken uyarı ve alarm sistemlerinin kurulması, işlerliğinin sağlanması ve sürekli olarak geliştirilmesi

Bu çalışmaların başarıya ulaşabilmesi, çok paydaşlı ve koordineli bir yapı içerisinde yürütülmesine bağlıdır. Bu nedenle, hazırlık evresi yalnızca bir teknik süreç değil; aynı zamanda toplumsal katılım, sürekli eğitim ve stratejik planlama gerektiren bir kalkınma alanıdır.

2.3 Kurtarma ve İlk Yardım Evresi

Afet gerçekleştikten hemen sonra başlayan ve özellikle ilk 72 saat içinde yürütülen müdahale faaliyetleri, afet yönetiminin en kritik ve zamanla yarişılan aşamasını oluşturmaktadır. Afetin şiddetine ve kapsamına bağlı olarak bu süreç, genellikle bir ila iki ay arasında devam edebilen yoğun uygulamaları kapsar. Bu evrenin temel amacı; mümkün olan en kısa sürede insan hayatını korumak, yaralılara acil sağlık hizmetleri sunmak ve afetin yol açtığı olumsuz koşullarda kalan bireylerin temel yaşamsal ihtiyaçlarını karşılamaktır.

Müdahale evresinde yürütülen temel faaliyetler aşağıdaki başlıklar altında toplanabilir:

- Haberleşme ve ulaştırma altyapısının sağlanması,
- Afet bölgesindeki ihtiyaçların hızla tespit edilmesi,
- Arama ve kurtarma çalışmalarının organize edilmesi,
- İlk yardım uygulamaları ve acil sağlık müdahaleleri,
- Yaralıların tedavi süreçlerinin yürütülmesi,
- Afet bölgesinden risk altındaki kişilerin tahliyesi,
- Geçici barınma alanlarının oluşturulması,
- Gıda, içecek, giysi, yakacak gibi temel ihtiyaçların temini,
- Yangın, patlama, salgın hastalık gibi ikincil afet risklerinin nlenmesi.

Bu faaliyetlerin etkin biçimde yerine getirilememesi; ikincil ölüm ve yaralanmalara, sağlık ve barınma hizmetlerinin aksamasına, temiz suya erişimde sıkıntılara ve halk sağlığının bozulmasına neden olarak, afetin yıkıcı etkilerini önemli ölçüde artırabilir.

Müdahale aşamasının başarısı, büyük ölçüde afet öncesi yürütülen zarar azaltma ve hazırlık faaliyetlerinin niteliğine bağlıdır. İyi planlanmış, organize olmuş ve afet öncesinde yeterli düzeyde eğitilmiş kurum ve personel yapısı, müdahale sürecinin etkinliğini doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, kurtarma ve ilk yardım faaliyetlerinde başarıyı belirleyen temel unsur, afet öncesindeki hazırlık düzeyidir. Ayrıca, bu stresli ve zamana duyarlı süreçte, kamuoyunun doğru bilgilendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Halkın ve medyanın düzenli ve güvenilir bilgiyle beslenmesi, bilgi kirliliğinin ve panik ortamının önlenmesi açısından hayati bir rol oynamaktadır.

2.4 İyileştirme Evresi

İyileştirme evresi, afet sonrası toplumun günlük yaşam rutinlerine en kısa sürede dönebilmesini sağlamak, afetzedelerin ihtiyaçlarını karmaşıktırmadan karşılamak ve gelecekte benzer afetlerin tekrar yaşanması durumunda bireylerin nasıl davranması gerektiği konusunda farkındalık kazandırmak amacıyla yürütülen yasal, kurumsal, sosyal ve ekonomik çalışmaları kapsayan bir süreçtir. Bu evrenin temel hedeflerinden biri de, güvenli yaşam alanlarının oluşturulması yoluyla olası zararların en aza indirilmesidir.

İyileştirme sürecinin başlangıcını net bir biçimde tanımlayan bir eşik bulunmamaktadır; bu evre çoğu zaman toplumsal düzeyde kendini

hissettirmeden başlamakta ve aşamalı olarak gelişmektedir. Ne zaman başlayıp ne zaman sona ereceği kesin olarak belirlenememekle birlikte, afetin büyüklüğü, etkisi, toplumun mevcut kapasitesi ve dirençliliğine bağlı olarak; kısa vadeli, orta vadeli ve uzun vadeli iyileştirme evrelerinden söz edilebilir.

İyileştirme sürecinin etkinliğini, önceki aşamalarda gerçekleştirilen zarar azaltma, hazırlık ve müdahale çalışmalarının başarısı doğrudan etkilemektedir. Bu kapsamda, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve yerel yönetimler gibi aktörlerin eşgüdüm içerisinde çalışması; personel eğitimi, tatbikatlar, halkın bilgilendirilmesi ve afet risklerinin azaltılmasına yönelik faaliyetlerin etkili biçimde uygulanması, iyileştirme sürecinin hızlandırılmasında kritik rol oynamaktadır.

İyileştirme sürecinin sürdürülebilirliğinde önemli bir diğer unsur da toplumsal dirençliliktir. Dirençliliği yüksek toplumlar, afetlerin neden olduğu maddi ve manevi kayıpları daha hızlı ve etkili bir biçimde telafi edebilme kapasitesine sahiptir. Bu nedenle, afetlere yönelik toplumsal eğitimler ve bireylerin başa çıkma yetkinliklerinin geliştirilmesi, iyileştirme evresinin başarı düzeyini doğrudan belirleyen unsurlar arasındadır.

İyileştirme evresi kapsamında yürütülen başlıca faaliyetler şunlardır:

- Afetzedelerin yaşadığı tıbbi, sosyal ve psikolojik zararların destek hizmetleriyle telafi edilmesi,

- Sigorta yaptıran mal sahiplerine ilgili ödemelerin yapılması,
- Devlet tarafından hak sahiplerine yönelik mali desteklerin sağlanması,
- Kamuya ve özel sektöre ait alt ve üst yapıların onarımı ve yeniden inşası,
- Enkaz ve enkaz türevi malzemelerin afet bölgesinden sistematik biçimde kaldırılması,
- Tahliye edilen yerleşim alanlarının yerine kalıcı konutların belirlenerek yapılaşmanın başlatılması,
- Toplumun kesintiye uğrayan sosyal ve ekonomik faaliyetlerinin yeniden canlandırılması,
- Tarım, sanayi ve kamu hizmetlerinin işlerliğinin sağlanması.

Bu çok boyutlu çalışmalar, sadece fiziksel değil, aynı zamanda sosyal, ekonomik ve psikolojik iyileşmeyi de kapsayan bir süreci ifade etmektedir. Dolayısıyla iyileştirme evresi, afet yönetiminin en uzun soluklu ve kalıcı etki yaratan aşamasıdır.

2.5 Yeniden İnşa Evresi

Yeniden inşa evresi, afet sonrası süreci afet öncesi dönemle bütünleştiren ve gelecekte yaşanabilecek afet ve acil durumlara karşı dayanıklılığı artırmayı hedefleyen stratejik bir aşamadır. Bu evrenin temel amacı, afetin yol açtığı olumsuzlukların tekrar yaşanmasını önlemek ve uzun vadede afet risklerini azaltacak şekilde toplumsal, ekonomik ve fiziksel yapıların daha dirençli hale getirilmesidir.

Yeniden inşa çalışmaları, yalnızca fiziksel yapıların onarımıyla sınırlı olmayıp, afet nedeniyle sekteye uğrayan sosyo-ekonomik düzenin iyileştirilmesini ve bireylerin psikososyal yaşamlarının normale dönmesini de kapsamaktadır.

Bu süreçte yürütülen faaliyetler arasında, kamu hizmetlerinin önceki düzeyden daha etkili ve verimli şekilde sunulması, yıkılan ya da ağır hasar gören yapıların ve altyapı tesislerinin onarılması veya yeniden inşa edilmesi, ekonomik faaliyetlerin yeniden canlandırılması gibi geniş çaplı uygulamalar yer almaktadır. Yeniden inşa süreci, afet öncesi dönemin eksiklerini gidermeyi hedefleyen bir fırsat olarak değerlendirilmelidir.

Bu evrenin başarısı, uzun vadeli planlama yaklaşımının benimsenmesine ve yapılan çalışmaların ulusal kalkınma planlarıyla uyumlu şekilde gerçekleştirilmesine bağlıdır. Yeniden inşa faaliyetlerinin afet risklerini göz ardı etmeden, sürdürülebilirlik ilkesi doğrultusunda yürütülmesi büyük önem taşımaktadır.

Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde sınırlı kaynakların etkin ve verimli biçimde kullanılması, yeniden inşa sürecinin doğru planlanması ve uygulamaların bu plana sadık kalınarak gerçekleştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

2.6 İtfaiye Teşkilatlarının Afetler ve Acil Durumlarda Çalışmaları ve Uygulamaları

İtfaiye teşkilatları, yangın, trafik kazaları, depremler, sel ve su baskınları, tehlikeli madde sızıntıları ve boğulma gibi çok çeşitli afet ve acil durumlarda hazırlık ve müdahale görevlerini yerine getiren hayati öneme sahip kurumlardır. Temel görevleri; bu tür olaylar sonucunda ortaya çıkabilecek can ve mal kayıplarını en aza indirmektir. Türkiye'de itfaiye teşkilatları, yerel yönetim yapıları içerisinde, belediyelere bağlı olarak hizmet vermektedir. Büyükşehir statüsündeki illerde, merkez ve bağlı ilçeleri kapsayan İtfaiye Daire Başkanlıkları kurulmuş, ilçelerde ise Grup Amirlikleri ve Müfrezeler oluşturulmuştur. Büyükşehir olmayan illerde ise, il merkezlerinde İl İtfaiye Müdürlükleri, ilçelerde ise ilçe belediyelerine bağlı İlçe İtfaiye Müdürlükleri faaliyet göstermektedir.

Türkiye'de afet ve acil durumlara ilişkin görev ve sorumluluklar yalnızca itfaiye teşkilatlarıyla sınırlı değildir. Bu süreçte AFAD başta olmak üzere çeşitli kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşları önemli roller üstlenmektedir. AFAD, zarar azaltma, hazırlık, müdahale ve iyileştirme evrelerinde faaliyet yürütmekte ve sivil savunma hizmetlerini koordine etmektedir. Ayrıca, Afet ve Acil Durum Yüksek Kurulu, afetlerle ilgili projelerin, planların ve raporların onay süreçlerinden sorumluyken; Afet ve Acil Durum Koordinasyon Kurulu, afet anında gerçekleştirilecek çalışmalara dair öneri ve yönlendirmelerde bulunmaktadır. İl Afet ve Acil Durum Müdürlükleri, Türk Kızılay Derneği ve Afet Risklerinin Azaltılması Platformu da

taşıra teşkilatları çerçevesinde afet yönetiminin uygulayıcı unsurları arasında yer almaktadır.

Afetlerin yerel ölçekte başlaması ve en yıkıcı etkilerini genellikle olayın meydana geldiği bölgede göstermesi, yerel yönetim hizmetlerinin önemini artırmaktadır. Bu bağlamda, belediye itfaiyeleri, Türkiye’de yaklaşık 40 bin personeli ile en yaygın örgütlenmiş acil müdahale birimlerinden biridir. İtfaiye teşkilatları yalnızca müdahale etmekle kalmayıp, aynı zamanda toplumu bilinçlendirme, tatbikat planlama ve gerçekleştirme, kamu ve özel kurumlarda risk analizi yapma, can ve mal güvenliğini sağlama gibi pek çok önleyici faaliyeti de yürütmektedir. Şehir merkezlerinde tam zamanlı çalışan itfaiyecilere karşın, kırsal bölgelerde personel yetersizliğini dengelemek amacıyla gönüllü itfaiyeciler sisteme dâhil edilmektedir.

Türkiye’de afet yönetiminin çerçevesini belirleyen Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP) kapsamında, itfaiye teşkilatları genellikle yalnızca yangın hizmet grubu içerisinde değerlendirilmekte, isimleri açık biçimde belirtilmeden "yangınla ilişkili birimler" başlığı altında yer almaktadır. Bu durum, özellikle büyük çaplı afetlerde ilk müdahaleyi gerçekleştiren kurumlar arasında yer alan itfaiye teşkilatlarının görevlerinin ve potansiyel katkılarının yeterince anlaşılmamasına neden olmaktadır. Afet yönetim sisteminde kurumların planlarda tanımlı görevlerinden saparak kendi kurumsal kapasiteleri doğrultusunda müdahale etmeye çalışması, koordinasyon eksikliklerine ve kriz zamanlarında işbirliği zafiyetlerine yol açabilmektedir.

TAMP kapsamında itfaiye, İçişleri Bakanlığı bünyesinde faaliyet gösteren birimler arasında yer alsa da, yangınla özdeşleştirilmesi ve adının açıkça belirtilmemesi; afet yönetimi sürecinde itfaiyenin diğer kurumlarla iş birliği içinde hareket etmesini güçleştirmekte ve kriz merkezlerinin etkin biçimde organize edilmesini zorlaştırmaktadır. Bu durum, özellikle afet anında hızlı ve bütüncül müdahalenin gerekliliği düşünüldüğünde ciddi yapısal bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır.

3. TARTIŞMA

Bu çalışmanın bulguları, doğal afetlerin yönetiminde yalnızca olay anına odaklanmanın yeterli olmadığını; bunun yerine, afet yönetiminin bütüncül ve döngüsel bir anlayışla ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Güncel literatür, afet yönetimini yalnızca müdahale merkezli bir süreç olarak değil; risk azaltma, hazırlık, müdahale ve iyileştirme aşamalarından oluşan birbirini tamamlayan bir sistem olarak değerlendirmektedir. Bu çerçevede, afet yönetiminin çok boyutlu, disiplinler arası ve uzun vadeli planlamaya dayalı bir alan olduğunu göstermektedir.

Özellikle risk azaltma ve hazırlık evrelerinin önleyici işlevi, afetin yaratabileceği yıkımın en aza indirilmesinde kritik bir rol üstlenmektedir. Ancak pek çok ülkede, özellikle gelişmekte olan ülkelerde bu ön aşamalara gereken önem verilmediği ve yeterli kaynak aktarılmadığı dikkat çekmektedir. Türkiye özelinde, 1999 Marmara Depremi sonrasında yapı denetim sistemlerinde bazı yapısal

iyileştirmeler yapılmış olsa da, toplumsal düzeyde afet bilinci ve dirençlilik kültürünün henüz istenen düzeeye ulaşmadığı görölmektedir.

Müdahale evresi, kamu kurumları arasında iş birliği ve koordinasyon gerektiren, hızlı karar alma süreçlerini destekleyen bir yapıya ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda, afet anında kullanılacak dijital teknolojiler, erken uyarı sistemleri ve afet bilgi haritaları gibi araçların yaygınlaştırılması gerektiği yapılan çeşitli çalışmalarda sıkça sıkça vurgulanmaktadır. Ancak kriz anlarında yaşanan iletişim kopuklukları, bürokratik gecikmeler ve kaynak eksiklikleri, müdahale süreçlerinin etkinliğini olumsuz etkileyebilmektedir.

İyileştirme aşaması, afet yönetimi kapsamında kaynaklarda ve çalışmalarda yeterli düzeyde yer bulmasa da toplumsal dayanıklılığın yeniden inşasında büyük önem taşımaktadır. Bu süreç sadece fiziksel yapıların yeniden inşasını değil, aynı zamanda bireylerin psikolojik iyileşmesini, sosyal bağların onarılmasını ve toplumsal bütünleşmenin yeniden sağlanmasını da kapsamaktadır. Toplum temelli ruh sağlığı hizmetleri, sarsıntı sonrası stres bozukluğu ile mücadelede ve bireylerin normal yaşama dönüş süreçlerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Afet yönetiminin etkili biçimde yürütülebilmesi için çok aktörlü bir iş birliği modeli gereklidir. Yerel yönetimler, merkezi idare, sivil toplum kuruluşları, akademik kurumlar ve halk bu yapının temel bileşenleri olarak değerlendirilmelidir. Bu noktada “toplum temelli afet yönetimi” yaklaşımı, hem karar alma süreçlerinde şeffaflık sağlaması hem de afet sonrası sahiplenmeyi artırması açısından önemli bir çerçeve sunmaktadır.

İtfaiye hizmetlerinin başarısı ise yalnızca kurumsal yapıların gücüyle değil, halkın yangın güvenliği konusunda bilinçlendirilmesi ve koruyucu önlemleri uygulamasıyla da doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, başta okullar ve halk eğitim merkezleri olmak üzere toplumun farklı kesimlerine yönelik eğitimlerin yaygınlaştırılması büyük önem arz etmektedir.

Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP), afet planlarının kapsayıcı, esnek, ölçeklenebilir ve koordinasyona dayalı olması gerektiğini vurgulamaktadır. TAMP, hazırlık, müdahale ve iyileştirme aşamalarını içermeli; farklı ölçekteki tehlikeleri kapsamalı; görev ve sorumlulukları net şekilde tanımlamalı; ulusal ve yerel düzeyde müdahale kapasitelerini harekete geçirecek yapıyı oluşturmali ve mevcut mevzuata uygun olmalıdır.

Etkin bir afet planı, hassas bölgelerin belirlenmesi, görev dağılımlarının açıkça tanımlanması, iş akış şemalarının oluşturulması, raporlama zincirlerinin netleştirilmesi, malzeme temini ve güvenliği gibi pek çok unsuru içermelidir. Plan dâhilinde; itfaiye personelinin aileleri için iletişim noktaları, yerel kurumlarla bağlantı yöntemleri, ekstra ihtiyaçların hangi kaynaklardan karşılanacağı gibi detaylar da yer almalıdır. Ayrıca, yedek personel planlaması, haberleşme sistemleri, istatistiksel kayıtlar, gönüllü itfaiyecilik sisteminin oluşturulması ve kurumlar arası tatbikatlar da planın temel bileşenleri arasında yer almalıdır.

Son olarak, olay komuta sistemlerinde lojistik destek birimlerinin açıkça tanımlanması ve tatbikatlarda komuta zincirinin

netleştirilmesi, afet zamanlarında koordinasyonun sağlanabilmesi açısından gereklidir. Bu tür planlamalar ve uygulamalar, yalnızca afet anında değil, öncesinde ve sonrasında da sürdürülebilir bir afet yönetim sistemi inşa etmek için vazgeçilmezdir.

4. SONUÇ

Bu çalışma, doğal afetlerin etkin biçimde yönetilebilmesi için yalnızca müdahale anına odaklanan bir anlayışın yetersiz kaldığını, bunun yerine afet yönetiminin dört temel evresini içeren döngüsel ve bütüncül bir yaklaşımın benimsenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Risk azaltma ve hazırlık aşamaları, afetlerin yıkıcı etkilerinin önlenmesinde temel bir önleyici işlev görürken; müdahale süreci hızlı karar alma, koordinasyon ve bilgi paylaşımı gibi unsurları gerektirmektedir. İyileştirme ve yeniden inşa süreçleri ise yalnızca fiziksel değil, psikolojik ve toplumsal yeniden yapılanmayı da içermektedir.

İtfaiye teşkilatları, afetin ilk anından itibaren sahada yer alan ve çoğu zaman olay yerine ilk ulaşan birimlerden biridir. Buna rağmen, Türkiye Afet Müdahale Planı gibi stratejik belgelerde itfaiyenin adı açıkça belirtilmemekte, görev alanları yangınla sınırlandırılmakta ve bu durum kriz anında iş birliği ve koordinasyon sorunlarına yol açmaktadır. Oysaki itfaiye teşkilatlarının afet yönetiminin her aşamasında aktif rol alabilecek kurumsal kapasiteye ve saha deneyimine sahip olduğu görülmektedir.

Çalışmanın sonucunda, afet planlarının revize edilerek itfaiye teşkilatlarının görev, yetki ve sorumluluklarının açık biçimde

tanımlanması; gönüllü itfaiyeciliğin yaygınlaştırılması; afet istatistiklerinin düzenli olarak tutulması; halkın eğitimi ve tatbikatlarla bilinçlendirilmesinin artırılması önerilmektedir. Ayrıca, toplum temelli afet yönetimi anlayışının geliştirilmesi, çok aktörlü iş birliği modellerinin yaygınlaştırılması ve afetlere karşı kurumsal olduğu kadar bireysel dirençliliğin de artırılması, afet yönetiminde başarıyı mümkün kılacaktır.

KAYNAKÇA

- 1- Barış ÇAKIR, (2007) Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi - Afet ve Acil Durum Yönetimi: Bolu Belediyesi Örneği
- 2- Can ŞAHAN, (2021) Dirençlilik Dergisi Araştırma Makalesi - İtfaiyelerin Afet ve Acil Durum Yönetimi Açısından Yerinin ve Öneminin Değerlendirilmesi; Samsun Örneği
- 3- Cumali KARATUTLU, (2021) Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Afetlerde Sağlık Yönetimi Programı Yüksek Lisans Tezi- Türkiye’deki İtfaiyelerin Afete Hazırlıklarının Değerlendirilmesi
- 4- Fatih YAMAN, (2020) İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Doktora Tezi - Ulusal Afet Ve Acil Durum Yönetimi İçin Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı Modeli Önerisi
- 5- Handan AYDEMİR, (2023) Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi - Afet Ve Acil Durum Yönetiminde İtfaiye Teşkilatlarının Çalışmaları Ve Uygulamaları: Elazığ İli Örneği

BÖLÜM 5

İNSANİ YARDIM LOJİSTİĞİNDE KİMYASAL BİYOLOJİK RADYOLOJİK NÜKLEER (KBRN) LOJİSTİK YÖNETİMİ

Doç. Dr. Tolga ÖZ

GİRİŞ

İnsani yardım lojistiği; olağanüstü bir şekilde ortaya çıkan acil durumlar, doğal veya insan kaynaklı afetlerden etkilenerek zayıf ve savunmasız hale gelen insanların, acil beklenti ve taleplerinin karşılanması amacıyla, gerekli insan gücü, malzeme, bilgi, teknik imkân ve hizmetlerin uygun maliyetle tedarikinin sağlanarak, dağıtımının ekonomik bir şekilde yönetimidir (Yılmaz, 2019:46, Van Wassenhov, 2006:477).

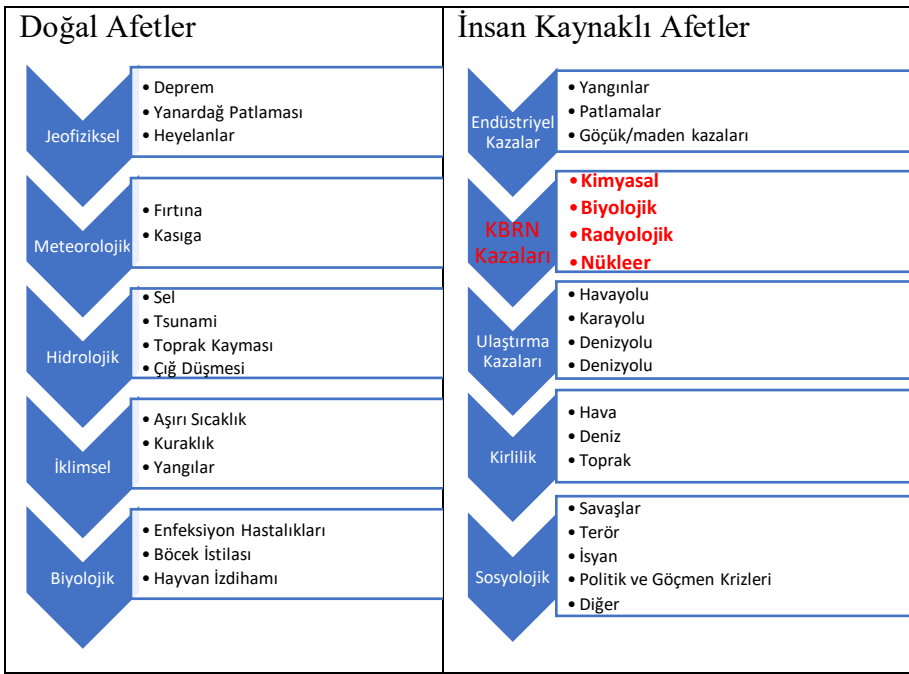
Doğal ya da insan kaynaklı afetler ve acil durumların en önemli özelliği; beklenmez ve öngörülemez olmalarıdır. Dünya’da olduğu gibi ülkemizde de doğal afetler ve insan kaynaklı acil durumlar kaçınılmaz olaylardır. AFAD verilerine göre 2019 yılında insan ya da doğa kaynaklı 3.724 afet/acil duruma müdahale edilmiştir (AFAD, 2020). Acil durumlarda ve insani krizlerde; doğru yardım malzemelerinin, doğru yer ve zamanda doğru şartlarla felaketzedelere etkili ve ekonomik şekilde ulaştırılarak lojistik esasların tatbiki hayat ve uzuv kurtarmak açısından çok önemlidir. Öyle ki, insani yardım amacıyla gerçekleştirilen faaliyetlerin %80’i lojistik süreçlerden meydana gelmektedir (Ersoy ve Börühan, 2013:77).

Meydana gelen afet ya da acil durumlar karşısında, zarar azaltma çalışmalarının etkinliği toplumların gelişmişlik düzeyleri, afetlere karşı hazırlık aşamaları ile doğru orantılıdır (Pektaş, 2012). Afet ve acil durumların ne zaman, hangi büyüklükte ve nerede ortaya çıkacağı belli olmadığından, afet lojistiğinin olay bazlı ve dinamik olması gerekmektedir (Önsüz ve Işıktekin, 2015:1). İnsani yardım ve afet lojistiğine hazırlık aşamasında; sürdürülebilir tedarik zincirlerinin aksaksız kurularak işletilebilmesi için silahlı kuvvetler dahil tüm paydaşların görev tanımları ve koordinasyon faaliyetlerinin organize edilerek, kritik sağlık hizmetlerinin aksaksız sunulması başta olmak üzere ihtiyaçların belirlenmesi, hazırlıkların tamamlanması, ulaşım hatlarının belirlenmesi, dağıtım ağları ve depolar ile oluşabilecek kuyrukların geçmiş veriler incelenerek ve bilimsel yöntemler kullanılarak afet alanına müdahaleye yönelik tatbikatların sosyal medyanın da aktif ve etkin olarak kullanıldığı teknolojik imkanları içermesi hususlarının zorunluluktan öte planlamanın ana yetenek faktörleri olacağı unutulmamalıdır.

1. Bir Afet Olarak KBRN

Literatürde farklı şekillerde ele alınan afet; hayat ve uzuv kayıplarına neden olan, ekonomiyi durduran, yerleşim alanlarında yıkımlar yaratan, mahalli ya da ulusal yetenekler ile baş edilemeyen, uluslararası anlamda yardım gerektirebilen, öngörülemez, olağan dışı ve hızlı gelişen doğal veya insan kaynaklı kaza ya da olaylar olarak tanımlanabilmektedir (Topal, 2016). Tüm afetlerin ortak özelliklerini, beklenmedik şekilde ortaya çıkmaları, gerçekleştikleri yerin

popülasyonunun büyük kısmında hayat ya da uzuv kaybına neden olmaları, gerçekleştiği bölgenin ekonomisini doğrudan, ülkenin ise dolaylı olarak etkilenmesine neden olmaları ve tüm hazırlıklara rağmen engellenememeleri şeklinde sıralanabilir (Ağdaş, Bali ve Ballı, 2014), (Beceriklier, 2017). Afetler, Şekil-1'deki gibi meydana geliş sebepleri açısından doğal ve insan kaynaklı afetler olarak sınıflandırılabilir (Işık v.d., 2012).



Şekil-1 Afetlerin Sınıflandırılması

Öngörülebilirlik ve meydana gelme hızı açısından ise afetler; ani başlangıçlı ve yavaş başlangıçlı şekilde adlandırılabilir:

- Doğal nedenlerle aniden ortaya çıkan olaylar (depremler, kasırgalar vb.);
- İnsan yapımı nedenlerle aniden ortaya çıkan olaylar (terör saldırıları, darbeler, endüstriyel kazalar vb.);

- c. Doğal nedenlerle yavaş yavaş ortaya çıkan olaylar (kıtliklar, kurakliklar, yoksulluk vb.);
- d. İnsan kaynaklı nedenlerle yavaş yavaş gelişen olaylar (siyasi ve mülteci krizleri vb.) olmak üzere afetler dört başlık altında sınıflandırılabilir (Cozzolino, 2012).

2. Sık Kullanılan KBRN Terminolojisi / Kavramlar ve Tanımlar

KBRN riski: İnsan sağlığı ve çevrenin, kimyasal, biyolojik, radyoaktif ve nükleer maddelerinin kasten veya kazaen çevreye yayılmasından zarar görme olasılığını ve zararın ciddiyet derecesini,

KBRN tehdidi: Petrol kirlenmeleri, bulaşıcı hastalıklar, soba zehirlenmeleri ve kimyasal, biyolojik, radyoaktif ve nükleer maddelerin yayılımı sonucu meydana gelebilecek deniz kirlenmeleri hariç olmak üzere; kimyasal, biyolojik, radyoaktif ve nükleer maddelerden elde edilmiş silahların, terör, sabotaj ve benzeri eylemlerde kasten kullanılmasını,

KBRN savunması: Kimyasal, biyolojik, radyoaktif ve nükleer saldırılarından korunabilmek, kimyasal, biyolojik, radyoaktif ve nükleer ajanlarının etkilerini yok etmek veya mümkün olduğunca en aza indirebilmek için alınan önlemler ve yapılacak çalışmaların tümünü,

Kitle İmha Silahı (KİS): Biyosfere, doğal ve insan yapımı yapılara ve/veya çok sayıda insana büyük ölçüde zarar veren silahları,

Dekontaminasyon: Kişi, araç, malzeme ve binalar ile alanlar üzerinde etki gösteren kimyasal, biyolojik, radyoaktif ve nükleer maddelerin

etkilerinin tamamen giderilmesi veya sağlık açısından tehdit oluşturmayacak seviyeye indirilmesi için yapılan işlemleri,

Sıcak bölge: Kimyasal, biyolojik, radyoaktif ve nükleer maddeler ile kirlendiği tespit edilmiş, çevreyi ve yaşamı tehdit eden bölgeyi,

Soğuk bölge: Sıcak bölgede tespit edilmiş kimyasal, biyolojik, radyoaktif ve nükleer maddeler ile kirlenmesi muhtemel olmayan, acil tıbbi müdahale ve ambulans hizmetlerinin yürütüldüğü temiz bölgeyi ifade etmektedir.

3. Mevzuat ve İlgili Aktörler

3.1. Mevzuat

KBRN konusundaki yasal düzenlemeler; Resm Gazetenin, 1/10/2020 tarih, 31261sayılı ve ‘Kimyasal, Biyolojik, Radyolojik, Nükleer Tehdit ve Tehlikelere Dair Görev Yönetmeliği’ konulu Cumhurbaşkan Kararı ile belirlenmiştir. Bu yönetmelik ile; yurt içinde veya yurt dışında meydana gelip ülkemizi etkileyebilecek kimyasal, biyolojik, radyolojik ve nükleer tehdit ve tehlikelere karşı insan sağlığı ve çevreye yönelik zararın önlenmesi veya en aza indirilmesi için ilgili bakanlık, kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşları, valilikler, niversiteler, sivil toplum kuruluşları ve gönüllülerin sivil-asker iş birliği çerçevesinde de Türk Silahlı Kuvvetlerinin olay öncesi, sırası ve sonrasına ilişkin görev ve sorumlulukları ile gerekli iş birliği ve koordinasyonun esasları işaret edilmiştir (AFAD, 2020).

Milli güç unsurları kapsamında gerek yumuşak gerekse de sert güç unsuru olmakla birlikte ayrıca bir ülke için ciddi bir beka unsuru olarak KBRN savunmasında işaret edilen sıkı sivil-asker iş birliği

çerçevesinde söz konusu ilgili kurum ve kuruluşlar askeri boyutta; Millî Savunma Bakanlığı bünyesinde; MSB Teknik Hizmetler Kimyasal, Biyolojik, Radyolojik ve Nükleer (KBRN) Savunma Daire Başkanlığı başta olmak üzere (Genelkurmay Başkanlığı, Kara/Deniz/Hava Kuvvet Komutanlıkları, Türk Silahlı Kuvvetleri KBRN Okulu) ile sivil boyutta ise; İçişleri Bakanlığı AFAD Başkanlığı yetkili kurum olarak başta olmak üzere, Sağlık Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Tarım ve Orman Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, Millî Eğitim Bakanlığı, Nükleer Düzenleme Kurumu, Savunma Sanayii Başkanlığı, Türkiye Enerji, Nükleer ve Maden Kurumu Başkanlığı, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı, Valilikler ile il müdürlüklerinden oluştuğundan bahisle konu, kapsam ve içeriğin derinlik ve önemi daha da belirginleşmektedir.

3.2. Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD)

AFAD Yönetim Başkanlığının öncelikli görevi; KBRN tehdit ve tehlikelerine karşı alınacak önlemleri, yapılacak çalışmaları ve stratejileri belirlemek, bu alanda ilgili kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyonu sağlamak ve gerekli çalışmaları yürütmektir. AFAD Yönetim Başkanlığı bünyesinde KBRN konusunda özel eğitim almış uzman personel bulunmaktadır. AFAD KBRN Uzmanları görev aldıkları eğitim kapsamında KBRN tehditleri ile ilgili aldıkları görevlerde; ilk müdahale, ölçüm, numune alımı ve dekontaminasyon (arındırma) işlemlerini icra ederler. KBRN ajanlarının tehdidi ile ilgili

şüpheli bir durum oluştuğunda ise; uzmanlarca ilk yapılması gereken husus ajana dair şüphenin niteliğine göre olay yerinin güvenliğinin sağlanmasıdır. Olayın meydana geldiği yere en yakın noktadan uzağa doğru 'sıcak', 'ılık' ve 'soğuk' bölgeleri işaretleyerek süreci, KBRN müdahalesindeki uluslararası prosedürlere uygun olarak yürütürler. Uzmanlar, şüpheli ajanları teknolojik cihazlarla tespit eder, şüpheli ajandan numune alır, özel sıvılar ve teknik cihazlar kullanarak bölgeyi KBRN ajanından arındırırlar (AFAD, 2020).

3.3. İnsani Yardım operasyonlarının en önemli aktörlerinden birisi olarak Türk Kızılayı

Son yıllarda ürünlerin, fikirlerin, kültürlerin ve dünya görüşlerinin toplumlar arasındaki hareketinin hızlanması, insani yardım sektörünün uluslararası boyutunun da gelişmesine katkı sağlamıştır. Artan dünya nüfusu ve iklim değişikliğine bağlı olarak daha şiddetli ve daha sık olarak meydana gelen doğal afetlere ek olarak yaşanan bölgesel çatışmalar her yıl daha fazla sayıda insanın yardıma ihtiyaç duyar hale gelmesine yol açmaktadır.

Tüm paydaşların katılımıyla toplumsal dayanıklılığı güçlendirmek ve güçlü yönetim ve kurumsal güveni geliştirmek üzere hazırlan 2021-2030 Stratejik Planında belirtildiği gibi Türk Kızılay'ının ülkenin hedefleriyle örtüşen ve küresel manada insani yardım faaliyetlerine katma değer oluşturan hizmet süreçleri esas alınmaktadır. Türkiye Kızılay Derneği, Türk halkının tarihi ve kültürel bir geleneği olan uluslararası insani yardım operasyonlarını dünyanın neresinde meydana gelmiş olursa olsun afet ve acil durumlar nedeniyle ortaya

çıkan insani krizlere müdahale ederek insan acısını dindirerek daha fazla hayat kurtarmak maksadıyla politik, ekonomik ve güvenlik konularından bağımsız olarak sadece hayati ihtiyaçların aksaksız karşılanması temelinde gerçekleştirme azim ve kararlılığı motivasyonu ile hareket etmektedir (Türk Kızılay Politika Belgesi:8).

Afetlere karşı önlem alınması ve böylece zararların azaltılması; zamanında, etkin, hızlı ve etkili müdahale edilmesi ve afetten etkilenen topluluklar için daha güvenli ve gelişmiş, yeni bir yaşam çevresi oluşturulabilmesi için toplumca yapılması gereken topyekûn mücadele afet yönetimi olarak adlandırılmaktadır. Afet ve acil durum yönetiminin odaklandığı konu, meydana gelen olayları önlemek (proaktif) veya ortadan kaldırmak değil, etkilerini azaltmak (reaktif) için çalışmalar yapmaktır. Planlama ve uygulamada yapılan hatalar, kitlesel ölüm ve yaralanmalara sebep olabilir. Afet ve acil durum yönetimi kapsamındaki olaylar KBRN olayları da dahil her türlü terör, yangın, tehlikeli madde olayları, deprem, sel, tsunami, fırtına, kasırga, ayaklanma, kıtlık, kuraklık veya büyük kazalar gibi çeşitli olaylar olabilmektedir. Türk Kızılay Afet Yönetim hizmetleri organizasyonu, toplum tabanlı afet yönetim sistemiyle ulaştığı uluslararası standartlarla müdahale kapasitesini geliştirerek insan hayatını kurtarmayı ve oluşan zararları en aza indirmeyi amaçlayan küresel bir aktördür.

Türkiye Kızılay derneği teşkilatı sosyal hizmet politikası gereği; uluslararası Kızılay ve Kızılhaç Hareketi'nin ilkeleri ve misyonu doğrultusunda kamu otoritesine yardımcı rol üstlenen, ülkemizde ve dünyada tespit edilen sosyal sorunların çözümlenmesi, sürdürülebilir kalkınmaya ulaşılması ve sosyal refah düzeyinin artırılması

amaçlarıyla belirlediği politikalar çerçevesinde dernek üyeleri, yöneticileri, çalışanları, gönüllüleri, bağışçıları, yararlanıcıları, araştırmacıları, tedarikçileri ve etkileşimde olduğu iş ortakları ile politikasına uygun hareket eden diğer tüm üçüncü kişi, kurum ve kuruluşlarla iş birliği çerçevesinde sosyal hizmet faaliyetlerini sürdürmektedir.

Paydaşlar; kurumun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kurumdan doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya kurumu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Sürdürülebilir sosyal hizmet operasyonları kapsamında, insani yardım lojistiği icrasına yönelik olarak en büyük ve vazgeçilmez icra paydaşlarından başlıcası Türk ordusu unsurlarıdır.

4. KBRN Afet Lojistiğinde Bir Paydaş Olarak Ordunun Yeri

Türkiye Cumhuriyeti sahip olduğu en önemli milli güç unsurlarından birisi olarak etkin, caydırıcı ve saygın silahlı kuvvetleri unsurları, yetenekleri ve savunma sanayi ile ulusal, bölgesel ve uluslararası kuruluşların insani yardım lojistiği operasyonlarının en başta gelen aktörlerindedir.

Günümüzün aktör ve sınırları iyice belirsizleşen modern, asimetrik, hibrit harekât alanlarında uygulama yöntem ve araçları açısından KBRN SAVUNMA hareketinin bilinen en eski muharebe alanı olan karada icra edileceği değerlendirildiğinde aşağıdaki sınıflandırmadan bahsetmek Kara Kuvvetleri bünyesinde KBRN uzmanlık alanının görev kapsamı açısından önem arz etmektedir. Kara

Kuvvetlerinde harekât alanındaki görev ve fonksiyon alanları açısından bir sınıflandırma yapıldığında;

Manevra Birlikleri olarak; Piyade ve Tank sınıfları,

Muharebe Destek Birlikleri olarak; Topçu, Hava Savunma, Kara Havacılık, İstihkam, İstihbarat, Muhabere ve KBRN sınıfları,

Muharebe Hizmet Destek (Lojistik) Birlikleri olarak; Bakım, Mühimmat, Ulaştırma, Personel, İkmal, Maliye, Sıhhiye, Veteriner, Bando sınıfları mevcuttur.

Harekât alanının bir muharebe destek sınıfı olmakla birlikte konunun uzmanları olarak KBRN sınıfının görev tanımında; Kara Kuvvetleri birliklerinin, kimyasal, biyolojik, radyolojik ve nükleer (KBRN) savunma harekâtı esnasında bekasını sağlamak ve harekâtın aksamadan yürütülmesi için gerekli olan KBRN keşif, kıymetlendirme ve temizleme desteğini vermek maksadıyla teşkil edilen KBRN savunma unsurlarının modern KBRN teçhizatı ile teçhiz edilmiş özel ve modüler bir kuruluşa sahip olduğu belirtilmiştir.

4.1. Askerî Lojistik

Askerî harekâtların etkinliğinin ve sürdürülebilirliğinin en önemli kısıtının sahip olunan lojistik imkân ve kabiliyetler olduğu gerçeğinden hareketle ‘Askerî Lojistik’ kavramı açıklanması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Öz ve Ergülen, 2018). Askerî Lojistikte amaç her türlü harekât ortamında dosta güven, düşmana korku veren en önemli milli güç unsuru olan silahlı kuvvetlere verimli, etkili ve sürdürülebilir lojistik çözümler sunabilmek için tüm görev ve geleceğin harekâtlarını aksaksız destekleyebilmek için daima hazır olmaktır.

Türk Dil Kurumu sözlüğünde lojistik; “Kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürünün, hizmetin ve bilgi akışının çıkış noktasından varış noktasına kadar taşınmasının etkili ve verimli bir biçimde planlanması ve uygulanması” olarak tanımlanmıştır. Askerî anlamı ise; “geri hizmetle ilgili” olarak belirtilmiştir. Sözlükte lojistik hizmet ise “Savaşta veya barışta askerlik mesleğinin çok yönlü ihtiyaçlarını yerine getirme” şeklinde ifade edilmiştir (TDK, 2024).

Askerî lojistik; doğru yer ve zamanda, doğru miktarda ve sürekliliği sağlanmış imkânlarla barıştan itibaren savaşma kabiliyetinin oluşturulması, geliştirilmesi ve sürdürülmesi için ihtiyaç duyulan personel ve her türlü silah, araç, gereç, malzemenin temin ve tedarik edilmesi, uygun şartlarda depolanması, ulaştırma, dağıtım, bakım, onarım, eğitim, tahliye ve envanterden çıkarılması ile inşa, emlak, sağlık ve işletim faaliyetlerini ihtiva eden işlerin tümünü kapsamaktadır (Öz, 2013).

Günümüzde savaşmaksızın kazanımların elde edilmesinin yanında, savaşın başlaması, sonlandırılması, kazanılması veya kaybedilmesinde muharebe sahasının temel fonksiyonlarından biri olan askerî lojistik; Lojistik Planlama, Lojistik Teşkilatlanma, Lojistik Yazılım ve Yönetim Sistemi, Tedarik ve İkmal, Bakım ve Entegre Lojistik Destek, Ulaştırma, Sağlık, Veterinerlik, Hizmetleri, Ordugâh Hizmetleri, Çevre ve Enerji Yönetimi, Lojistik Eğitim, Gıda Güvenliği ve Biyokimya, Lojistik Seferberlik ve KBRN faaliyetlerini de kapsayan tüm fonksiyon alanları şeklinde ayırmak ve gruplandırmak mümkündür (Tecimer, 2021).

Birçok toplumda insani yardım operasyonlarını desteklemek için askeri unsurların kullanılması geleneksel bir uygulama olarak gözlenmektedir. Bu nedenle toplumların beklentisi silahlı kuvvetlerin lojistik yeteneklerini çok hızlı ve çevik bir şekilde kullanarak afetlere hemen müdahale etmesi yönündedir. Ordu imkanları ile erken ihbar ve önleyici tedbirler kapsamında derhal teşkil edilerek eksiksiz ve aksaksız işlemesi öngörülen tedarik zinciri yönetiminde silahlı kuvvetlerin koordineli desteği hayati önem arz etmektedir. İhtiyaç olduğunda bu senaryonun aksaksız işlerlik kazanabilmesi için askeri birlikler ile müşterek çalışmaların yapılarak imkanların detaylandırılması elzemdir (Sebbah vd., 2013).

En etkin olarak kullanılan yetenekler arasında ilkyardım, sıhhi tahliye ve tedavi, her türlü ilaç başta olmak üzere temel gıda ve barınma ihtiyaçlarının tüm satıh ulaşım imkanları (kara, hava ve deniz) ile kolay erişilebilirliği, iletişim imkanları kullanımının ve bilgi aktarımının yaygınlaştırılması, emniyet ve güvenlik hususları başta olmak üzere yaşam alanlarının teskin ve altyapı mühendisliği de dahil yeniden inşası konuları bulunmaktadır. Ayrıca, askeri acil durum lojistiği ile afet bölgesinde;

a. Uçak ve helikopter imkanları ile stratejik hava ikmal köprüsü kurarak öncelikle acil sıhhi tahliye sistemine ve temel ihtiyaçların karşılanması,

b. İkinci basamak sahra hastanelerinin kurarak sürdürülebilir sağlık,

c. Çadır, konteyner, tuvalet, banyo vb. tesisler için emniyetli ve güvenli yaşam/yerleşim alan mühendisliği,

- d. Telsiz ve uydu bağlantı imkanları ile haberleşme,
- e. İçme suyu ve hijyeni korumak için arıtma düzeneklerinin kurularak işletilmesi,
- f. Zarar gören, yıkılan yol, köprü, havaalanı vb. kritik tesislerin onarımı/yeniden inşası,
- g. Yıkıntılarda oluşabilecek patlamalara karşı felaketzedelerin ve insani yardım çalışanlarının farkındalığının artırılmasına yönelik eğitimlerin sunulması hizmetleri de sayılabilir.

4.2. Harekât Alanı KBRN Sağlık Hizmetlerinde Ordunun Yeri

İnsani yardım lojistiği hazırlıklarının en kritik ve hayati fonksiyonlara direk etkisi kapsamında Harp/Çatışma/Harekât/Afet Alanı lojistik fonksiyon alanlarının en önemli çarpanı olan Sıhhi Tahliye, Tedavi ve Sağlık Hizmetlerinin KBRN afeti durumunda en verimli, etkin ve kesintisiz sürdürülebilmesini sağlamak, ölü ve hasta sayısını en aza indirmek için gereken hazırlıklarla KBRN ajanlarıyla kirletilmiş alandaki durumu en kısa sürede kontrol altına almak ve ajan kalıntılarından arınarak güvenli yurtiçi sahası sağlık imkan ve kapasitelerinden en verimli şekilde faydalanarak kullanımını sağlayabilmek maksatlarıyla KBRN lojistiğinin icra esaslarının aksaksız sürdürülebilmesi için Sağlık Bakanlığı personelinin de bu süreçte en güncel bilgi ve teknolojileri kullanıp uygulayabilir seviyede teçhiz edilerek dahil edilmesi özel önem arz etmektedir.

Harekât alanlarında yaşadıkları tecrübeler çerçevesinde yaralıları tedavi etmekten önce mevcut durumunu muhafaza ederek yaşamasını sağlamak ve hastanelere ulaştırmak olarak ifade

edilebilecek KBRN olaylarını da kapsayan ‘Sahra Sıhhiye ve Tahliye’ lojistiği askeri tıp çevreleri dışında çok da karşılaşılmış ve bilinen bir durum değildir.

Bununla birlikte harekât alanlarında cereyan eden hastane öncesi ve klinik tıbbın aksine, halk sağlığı kapsamında soğuk bölgede (yurtiçi) hastane personeli stratejik bakış açısı ile bir bütün olarak toplumun sağlığını korumakla sorumlu ve KBRN vakalarına müdahale ve mücadelede önemli bir role sahiptir. Toksikologlar (Zehir Bilimciler), sağlık-fizik uzmanları ve bulaşıcı hastalık uzmanları gibi KBRN/HAZMAT (Tehlikeli madde) konularında uzmanların çoğu harekât alanı geri bölgesinde bulunan soğuk bölgede benzer vakalarla karşılaşabilir.

5. KBRN Korunması ve Koruyucu Teçhizat

Birliklerin ve personelin Harp/Çatışma/Harekât/Afet KBRN ortamında, kendisine verilen görevleri yerine getirebilmesi için alınan tüm önlemler KBRN korunması olarak tanımlanır. Ferdi korunmanın temelini Görevin Gerektirdiği Koruyucu Durum (GGKD) teçhizatı teşkil eder. GGKD uygulaması mümkün olan en az risk ile görevin tamamlanmasına müsaade eden ve maksimum korunma sağlayan kademeli bir uygulamadır. KBRN ortamında görev yapan personelin üzerinde bulundurması gereken başlıca Ferdi Koruyucu Teçhizatı; Koruyucu Elbise, Koruyucu Gaz Maskesi (MKE SR6) ve Filtresi (MKE SR6), Yedek Maske Filtresi, Koruyucu Eldiven, Koruyucu Bot Kılıfı, radyakmetre, dozimetre sayılabilir. Ayrıca, KBRN koruyucu teçhizatı;

Toplu korunma sistemleri, KBRN tespit sistemleri ve KBRN temizleme sistemlerinden oluşmaktadır.

Yeni nesil KBRN koruyucu elbiseleri, zehirli endüstriyel kimyasal madde tespit cihazları, mobil arazi laboratuvarları, temizleme araçları, tıbbi temizleme cihazları gibi modern teknolojiye sahip cihaz ve sistemlerin tedariki ile günümüzün KBRN savunması ihtiyaçlarına cevap verecek bir yapıya kavuşmuştur (TC MSB KKK, 2024).

5.1. KBRN Malzemeleri ve Özellikleri

5.1.1. KBRN Koruyucu Elbise (Geçirgen)

Kimyasal ve biyolojik maddeler ile alfa ve beta parçacıklarına karşı koruma yoğun gaz ortamında 24 saat koruma sağlar. Savunma Sanayi Başkanlığı (SSB) ve TÜBİTAK-Marmara Araştırma Merkezi (MAM) tarafından Türkiye’de üretilmiştir. Raf ömrü 10 yıldır.

5.1.2. KBRN Koruyucu Elbise (Geçirgen Olmayan)

Kimyasal ve biyolojik maddeler ile alfa ve beta parçacıklarına karşı koruma yoğun sıvı kirliliğe karşı 1 saat süreyle koruma sağlar. Raf ömrü 10 yıldır.

5.1.3. KBRN Koruyucu Eldiven

Butil (lastik) kauçuktan imal edilmiştir. 0,18 mm, 0,35 mm, 0,63 mm kalınlıkta üç beden olarak üretilmiştir. 6-24 saat boyunca bilinen tüm kimyasal maddelere karşı koruma sağlar. Delinip, yırtılmadıkça defalarca kullanılabilir. Petrol ürününe temas ederse temizlenmeli veya değiştirilmelidir.

5.1.4. KBRN Koruyucu Bot Kılıfı

Butil (lastik) kauçuktan yapılmıştır. Bilinen bütün kimyasal maddelere, mikroorganizmalara ve radyoaktif ışınlar karşı koruma sağlar. Hasar görmedikçe defalarca temizlenerek kullanılabilir. % 5 Kalsiyum hipoklorid solüsyon ile temizlenir. Herhangi bir petrol ürünü temas ederse değiştirilmeli veya temizlenmelidir.

5.1.5. KBRN Koruyucu Maske (Sr 6-M)

Kimyasal, biyolojik maddelere ve radyoaktif alfa/beta parçacıklarına karşı yoğun gaz ortamında en az 80 dakika koruma sağlar. Raf ömrü 10 yıldır. Makine Kimya Endüstrisi Kurumu ELSA tarafından Türkiye’de üretilmiştir.

5.1.6. KBRN Koruyucu Maske (SR 10-ST)

Kimyasal, biyolojik maddelere ve radyoaktif alfa/beta parçacıklarına karşı yoğun gaz ortamında en az 80 dk. koruma sağlar. Su ve diğer sıvıların içilmesi mümkündür. Ses iletim kabiliyeti arttırılmıştır.

Raf ömrü 10 yıldır. Makine Kimya Endüstrisi Kurumu ELSA tarafından Türkiye’de üretilmiştir.

5.1.7. D-12 Filtre

Gelen havayı temizler fakat oksijen üretmez. KBRN maddelerine karşı tamamen koruyucu özellikte imal edilmiştir. Süzgeç ömrü; havadaki toksik madde miktarına, kirletilmiş havada kalış süresine, kullanıcının solunum hızına, sıcaklık ve neme bağlı olarak değişim gösterirse de yaklaşık asgari koruma süresi; Sarin, Fosgen, Klorpikrin, Siyanojen klorür, Hidrojen siyanür maddelerine göre 80-150 dakika arasındadır.

5.1.8. Kimyasal Harp Maddesi Belirleme Kâğıdı

Sıvı ve aerosol haldeki; (H) Yakıcı gazları, (V) Kalıcı sinir gazları ve (G) Uçucu sinir gazlarını tespit eder. 25 yapraklı bloknot halindedir.

5.1.9. Otomatik Atropin Enjektörü

Sinir gazı tedavisinde kullanılır. Her personel üzerinde 3 adet bulunur. 3-5 kg'lık bir kuvvet uygulandığında otomatik olarak çalışır. 3 adetten daha fazla kullanmaya sağlık personeli yetkilidir. Enjektör, atropin sülfat ve obidoxime klorid maddelerinin karışımından oluşmaktadır.

5.1.10. Temizleme Tozu

Ferdi cilt ve teçhizat temizliğinde kullanılır. Alüminyum silikat esaslıdır. MSB Ordu İlaç Fabrikası tarafından üretilmektedir.

5.1.11. Sinir Gazı Ön Tedavi Tableti

Kimyasal Harp Maddelerinin kullanılması bekleniyorsa; sinir gazlarının vücuda etkisini azaltan 30 mg Pyridostigmin Bromid tablet kullanılır. Günde 3 adet yani 8 saatte bir tablet alınır. Poşette yirmi bir tablet vardır. Sinir gazına maruz kalınca tablet alımı kesilir ve panzehir uygulamasına geçilir. Tabletler 1.6 oC – 7.2 o C arasında muhafaza edilmelidir. Eğer altı ay süreyle soğutucu dışında kalmış ise etkisini kaybettiği farz edilir ve kullanılmamalıdır.

5.1.12. Cep Dozimetresi

Personelin maruz kaldığı toplam radyasyon doz miktarını gösterir. Kullanmadan önce sıfırlanması gerekmektedir. Skala aralığı: 0-600 cGy (Soğurulma doz birimi, grey (Gray)'in 1/100'üdür). Elbisenin arzu edilen bir tarafına takılmak suretiyle kullanılır.

5.1.13. Kimyasal Harp Maddesi Tespit Cihazı (CAM)

KBRN Keşif mangaları tarafından kimyasal harp maddelerinin tespitinde kullanılır. (H) yakıcı, (G) sinir gazlarını tespit eder. Dijital gösterge ile ikaz özelliğine sahiptir. Aynı anda sadece bir kimyasal harp maddesini tespit edebilir.

5.1.14. Kimyasal Harp Maddesi Tespit Cihazı (MAM-CDET)

Kimyasal harp maddesi buharlarını tespit etmek için kullanılır. Nokta detektörüdür.

Mikro işlemcisi sayesinde aynı anda dört farklı türdeki harp maddelerini tespit edebilmektedir:

(G) Sinir Gazlar (Yeşil Işık), (AC) Kan Zehirleyici Gazlar (Sarı Işık), (H) Yakıcı Gazlar (Kırmızı Işık), (CG) Boğucu Gazlar (Mavi Işık). Sesli ve görüntülü ikaz sistemine sahiptir. -30 / +50 C dereceleri arasında çalışmaktadır. TÜBİTAK-Marmara Araştırma Merkezi (MAM) tarafından Türkiye’de üretilmiştir.

5.1.15. Kimyasal Ve Biyolojik Harp Maddesi Numune Alma Kiti

Şüpheli bölgelerden; topraktan, sudan, hayvan ölülerinden vb. numune alma ve numuneyi bozmadan laboratuvar ortamına taşımakta kullanılır. Kit içerisinde: bakteri ve virüs saklamak için ortamlar, muhtelif falcon tüpleri, besi yerleri, dakronlu çubuklar, kimyasal madde indikatörleri, filtre ve vakum pompaları bulunmaktadır.

5.1.16. Birleştirilmiş Radyakmetre Ve Dozimetre (ASRAD - 100 A)

Ortamdaki radyasyon doz şiddetini ve maruz kalan toplam doz miktarını ölçmede kullanılır. Gama ve X ışınlarını ölçer. 50 ölçüm değerini hafızasına kaydedebilir. 8 haneli LCD ekrana sahiptir.

-33/+55 C dereceleri arasında çalışmaktadır. Türkiye Atom Enerjisi Kurumu'na bağlı Çekmece Nükleer Araştırma ve Eğitim Merkezi (ÇNAEM) tarafından Türkiye’de üretilmektedir.

5.1.17. Portatif Temizleme Cihazı

2001 yılında Yurtiçi Üretim ve Tedarik Projesi kapsamında üretilmiştir. Silah, araç, teçhizat ve bina temizliğinde, her türlü sıvı temizleme maddesi püskürtmede kullanılır, yeniden doldurulabilir, boş ağırlığı 7-9 kg.’dır, sırtta taşınabilir, 6 bar basınçla püskürtme mesafesi 5 m.’dir, 15 lt. paslanmaz deposu vardır.

5.1.18. M21 Kimyasal Harp Maddesi Uzaktan Tespit Cihazı

Pasif kızıl ötesi ışın ile belirleme yapar. Muharebe şartlarında otomatik olarak çalışır. Gece ve gündüz çalışma kabiliyetine sahiptir. Uzaktan görüntüleme imkânı sağlar. Kullanıcıya otomatik test etme imkânı sağlar. Detektör, üç ayak, M 42 uzaktan alarm cihazı, taşıma çantası, güç kablosu ve güç kaynağından oluşmaktadır.

5.1.19. Zehirli Endüstriyel Kimyasal Madde Tespit Cihazı (AP4C)

Katı, sıvı, buhar aerosol ve toz haldeki Kimyasal Harp Malzemeleri ile buhar ve aerosol haldeki Zehirli Endüstriyel Maddeleri tespit etmek için kullanılır. Fosfor içerikli kimyasallar, amonyak ve benzeri HNO (nitrik asit) içerikli kimyasallar, arsenik içerikli kimyasallar, solvent benzeri (CxHy) içerikli amonyak, asit ve gübre gibi inorganik kimyasallar ve sülfür içerikli kimyasalları tespit edilebilmektedir.

5.1.20. Zehirli Endüstriyel Kimyasal Madde Teşhis Cihazı (First Defender)

Kirli bölgedeki bilinmeyen kimyasal maddelerin tanımlanması için kullanılır. Raman lazer spektrometresi ile çalışmaktadır. Kimyasal

silahları, endüstriyel toksik kimyasalları, endüstriyel toksik materyalleri, atlayıcı ve bunların öncüllerini, narkotik, kaçakçılık ve farklı malzemelerin karışımları dahil katı ve sıvı durumda bulunan geniş bir yelpazedeki materyalleri tanımlayabilir.

5.1.21. Zehirli Endüstriyel Kimyasal Madde Teşhis Cihazı (TruDefender FT)

Kirli bölgedeki bilinmeyen kimyasal maddelerin tanımlanması için kullanılır. Kızılötesi (FTIR) spektrometresi ile çalışmaktadır. Kimyasal silahları, endüstriyel toksik kimyasalları, endüstriyel toksik materyalleri, atlayıcı ve bunların öncüllerini, narkotik, kaçakçılık ve farklı malzemelerin karışımları dahil katı ve sıvı durumda bulunan geniş bir yelpazedeki materyalleri tanımlayabilir.

6. KBRN Malzemeleri Temin ve Tedarik Planlaması

Soğuk savaşın bitimini müteakip dünya yeni gelişmelere ve bölgesel çatışma ortamlarına sahne olmuştur. Her alanda yaşanan gelişmeler ve teknolojik farkındalıklar ülkelerin diğer ülkelerle aralarındaki savunma sanayi alanında farkları görmeyi kolaylaştırmıştır. Konvansiyonel savaşların sona ermesiyle ülkeler, komşularına ve düşman kuvvetlere karşı caydırıcılık sağlamak ve üstünlüklerini devam ettirebilmek için savunma harcamalarında artışa gitmiş bu durum da dünyada genel olarak savunma harcamalarının artmasına neden olmuştur (Aygün ve Öz, 2021).

Yapılması planlanan veya yaşanan askerî harekât, operasyon kapsamında yapılan istihbarat değerlendirmesi ve tehdit algılaması ve/veya yaşanması muhtemel afetlerde kaybedilme ihtimali olan hayat

kayıplarını ve hasarı en aza indirmek maksadıyla sivil-asker işbirliği çerçevesinde Görevin Gerektirdiği Koruyucu Duruma bağlı olarak olması gereken KBRN savunmasına göre tespit edilen KBRN eğitilmiş insan, silah, araç, gereç ve teçhizat malzeme ihtiyaçlarının yerli ve milli savunma sanayi imkanları çerçevesinde en azlayarak (minimize edilmesi) temin ve tedarik edilmesinde;

4458 sayılı GÜMRÜK KANUNU'nun, Dördüncü Ayırım, Diğer Hükümler, Madde 10 – (Değişik: 18/6/2009-5911/3 md.) (b) fıkrasında belirtildiği üzere; ‘ Tabiî afetler, tehlikeli ve salgın hastalıklar, büyük yangınlar, radyasyon ve hava kirliliği gibi önemli nitelikteki kimyasal ve teknolojik olaylar ile büyük nüfus hareketleri gibi kriz hallerinde kriz bölgelerinde kullanılmak üzere yurt dışından gelecek araç, gereç, makine, teçhizat ve benzeri malzemelerin, giriş kayıtları tutulmak ve gümrük ile ilgili mevzuat gereğince yerine getirilmesi gereken işlemler sonradan yapılmak üzere, yurda girişine izin vermeye; bu şekilde yurda giren her türlü araç, gereç, makine ve teçhizatın tekrar yurt dışına çıkarılmalarına veya ihtiyaçlara ve günün şartlarına uygun olarak serbest dolaşıma girişine karar vermeye Müsteşarlığın bağlı olduğu Bakan yetkilidir ‘, maddesi hükmünce,

Ayrıca, söz konusu kanunun Altıncı Kısım, Özellik Gösteren Faaliyetler, Birinci Bölüm, Gümrük Vergilerinden Muafiyet ve İstisna Madde 167 – (b) (Değişik: 18/6/2009-5911/37 md.) fıkrasında: ‘Tabiî afetler, tehlikeli ve salgın hastalıklar, büyük yangınlar, radyasyon ve hava kirliliği gibi önemli nitelikteki kimyasal ve teknolojik olaylar ile büyük nüfus hareketleri gibi kriz hallerinden zarar görenlere gönderilen

eşya serbest dolaşıma sokulacak eşya gümrük vergilerinden muaftır', hükmünce işlem yapılmaktadır.

7. KBRN Malzemelerinin Depolama Şartları, Test ve Kontrolleri, Bakım, Onarım ve Envanterden Çıkarılması İşlemleri

İkmal maddelerinin gerektiğinde kullanılmak üzere belirli bir yerde, belirli esaslara göre muhafaza edilmesi faaliyeti depolama olarak adlandırılır. KBRN malzemelerinin farklı özellikler arz etmesi nedeniyle depolaması faaliyeti de her malzemenin tanıtım broşürü, kullanma kılavuzu veya teknik tarifnamesinde belirtilen esaslara göre yapılması bir zorunluluktur.

KBRN malzemelerinin neme karşı hassas olması nedeniyle depolamada bu hususun göz önünde bulundurulması ve malzemelerin zaman zaman havalandırılması gerekmektedir. Deponun bulunduğu yerdeki nem oranının depodaki nem oranından daha yüksek olduğu durumlarda depo kapılarının uzun süre açık bulundurulmaması dikkat edilmesi gereken ilk prensiptir. KBRN malzemelerinin orijinal ambalajının açılması malzemenin kullanım ömrünü kısaltacağından bu tür malzemelerin (birliklerde eğitim yardımcı malzemesi olarak kullanılan Koruyucu Elbise, Koruyucu Maske, Koruyucu Eldiven ve Koruyucu Bot Kılıfları hariç) orijinal ambalajının herhangi bir sebeple açılmadan depolanması gerektiği ve eğitim maksadıyla kullanılmaması gerektiği unutulmamalıdır.

Zorunlu hallerde açılan orijinal ambalajların içerisindeki malzemeye asit, su veya petrol ürünleri bulaşması durumunda malzeme içine kaçan/sızan havanın dışarı çıkartılması sağlanarak sıkıca

bantlanarak kapatılması en doğru depolama şekli olacaktır. Çünkü, ambalajın hava ile temasını keserek tamamıyla kapatılması, içerisindeki malzemenin koruyucu özelliklerini yok edebilecek nem, duman ve petrol çözücü buharlara maruz kalmasını önleyecektir. KBRN malzemelerinin orijinal ambalajının sadece insan eliyle değil çeşitli haşere, böcek ve farelerin verebileceği zararlar sebebiyle de açılması ya da bozulması durumunda malzemelerin seferi özelliklerini kaybedecekleri bilinerek depolama süresince belirli zaman aralıklarıyla ilaçlanması göz önünde bulundurulması gereken diğer bir husustur. Ayrıca, besiyer ve benzeri canlı organizma içerikli malzemelerin buzdolabı veya soğutucu içinde depolanması, görev maksadıyla depodan çıkarılması gereken durumlarda, soğuk zincir kırılmadan dağıtımının yapılması malzemelerin koruyucu özellikleri açısından hayati önem taşımaktadır. KBRN Mobil Tim görevlerinde veya tatbikat maksadıyla farklı bir bölgeye taşınan KBRN malzemeleri için uygun depolama koşulları, timlerin emrine girdikleri Birlik Komutanlığının sorumluluğunda olması sebebiyle KBRN malzemelerinin muhafazası konusunda tüm birliklerin yaygın sorumluluk anlayışında uygulamaların standart olması kritiktir.

KBRN malzemelerinin teknik ve kullanım özelliklerinin özel durumlar arz etmesi sebebiyle test ve kontrolleri, bakım ve onarımları ile envanterden çıkarılması işlemleri de teknik personel nezaretinde yapılmaktadır.

Özetle; temin edilen KBRN malzemeleri 10 yıl süreyle uygun şartlarda depolarda muhafaza altında tutulur, eğer harekât alanında böyle bir tehdidin varlığı veya tehdit algısı söz konusu ise soğuk

bölgede (gazdan ya da olaydan etkilenmemiş bölgede) uygun şartlarda ambalajları açılmadan muhafazası esastır.

8. KBRN Malzemelerinin Dağıtımı ve Ulaştırması

Gerek yarı mamul, gerekse yurtiçi yerli ve milli imkanlarla temin ve tedarik edilen kullanıma hazır KBRN malzemeleri; yapılan istihbarat değerlendirme ve tehdit algıları çerçevesinde ilgili muhtemel sıcak bölgelere optimum şekilde dağıtılmak ve ulaştırılmak üzere malzemenin özelliklerine göre teçhiz edilmiş tam donanımlı taşıma araçları ile yer seçimi belirlenerek kullanıma hazır halde bulundurur şekilde tüm ulaştırma modları, ulaşım alternatifleri, afet-acil ulaşım yollarının düzenlenmesine yönelik tüm hazırlıkların tam olarak yapılması, gerek kurtarılabilecek hayatlar ve gerekse potansiyel riskleri enazlamak (minimize) açısından oldukça kritiktir.

9. KBRN Eğitimi ve Farkındalık Artırma Faaliyetleri

Evlerdeki en basit zehirlenmeler dahil kimyasal, biyolojik, radyolojik ve nükleer alanlarda oluşan tehdit ve tehlikelere karşı önceki kısımlarda bahsedildiği gibi koruyucu kıyafetlerden tanı kitlerine, müdahale ekipmanlarına kadar pek çok bilimsel alan, KBRN araştırmalarının kapsamına girmektedir. Muharebe ortamının sürekli değişken olması ve muharebe alanında başarılı olmak için ihtiyaçların ivedilikle ve mutlaka tedarik edilmek zorunda olması makro seviyede Savunma Yönetimi planlayıcılarını da bu ihtiyaçları nasıl tedarik edecekleri sorunsalıyla karşı karşıya bırakmıştır (Öz ve Çalışkanlar, 2020). Bu alanda yapılan/yapılacak eğitim faaliyetleri ile çalışan

akademisyen ve araştırmacı sayısının artması ülkemiz menfaatleri, savunma sanayi ve KBRN savunması açısından ayrı önem arz etmektedir. Özellikle 2019 yılı Aralık ayından bugüne halen devam etmekte olan bir yönüyle KBRN olayları ile ilişkili olarak Kovid-19 pandemisi ve süreci bu konuların önemi ve popülerliği daha da artmıştır.

KBRN konusunda bilimsel ve akademik destek sağlanması, üniversitelerin ve akademisyenlerin aktif katılımı ile “belirleme ve savunma”, ayrıca “hızlı tanı ve tedavi” konularından sağlık müdahalesine kadar geniş bir yelpazede KBRN ürünlerinin yerli ve milli savunma sanayi imkân ve kabiliyetleri ile üretilebilmesi için gerekli know-how ve teknolojinin geliştirilmesine yönelik farkındalığı artırma için gerek eğitim kurumlarının gerekse savunma sanayi aktörlerinin de destekleri ile eğitim seferberliği kaçınılmazdır.

Bu kapsamda; Yükseköğretim Kurulunca Türkiye'nin öncelikli alanlarının belirlenerek nitelikli insan gücünü artırmaya yönelik çalışmalarda KBRN alanı da üniversitelerin gündemine alınarak üniversitelerin (Milli Savunma Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi...) KBRN alanında lisansüstü programları ile yetişmiş eleman ihtiyacının hızla karşılanmasına yönelik çalışmalar başlatılmıştır.

Ayrıca, askeri kurumlarda savaş şartlarına yönelik hazırlığın barış ve günlük normal şartlar altında iyi hazırlanmış eğitim ve tatbikatlarla mümkün olabileceğinin sürekli tekrarlandığı iyi bilinen ve sık tekrarlanan ‘BARIŞTA TER DÖKMEYEN SAVAŞTA KAN DÖKER’ sözünden hareketle;

- Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP) kapsamında ilgili tüm kurum kuruluşların katılımı ile KBRN ve Tahliye tatbikatların düzenlenmeye ve uygulanmaya devam edilmesi,

- Sağlık Bakanlığınca, AFAD ekiplerinin de katılımları ile ulusal ölçekte Medikal Kurtarma Ekibi (UMKE) tatbikatlarının KBRN senaryoları ile zenginleştirilerek düzenlenmeye devam edilerek kurumlar arası ortak çalışılabilirlik (interoperability) kültürünün artırılması,

- AFAD İl Müdürlükleri ekiplerinde KBRN Temel Eğitimi almış üye sayısının artırılması,

- Alanında uzman isimlerin katılımlarıyla halkın ve katılımcıların afet kültürü-farkındalık ve medya, afet risk azaltma çalışmalarında işbirliği, afete dirençli kent planlama yaklaşımı, afetlerde ekonominin sürdürülebilirliği vb. başlıklarla tematik eğitimlerin düzenlenmesi,

- İl Afet Planları kapsamında KBRN Hizmet Grubu Operasyon Planlarının KBRN Temel Eğitimi'nden geçmiş arama kurtarma uzmanlarının da katılımıyla denendiği tatbikatların düzenlenmesi,

- KBRN Afet Yönetiminin aynı zamanda duygu ve zaman yönetimi olduğundan hareketle korku tablo ve senaryolarından uzak, telaşlanmadan aynı zamanda da durumun aciliyet ve vahametini kavrayarak uygulamalı eğitimlerde tatbik edilen tüm prensipleri doğru zamanda, doğru şekilde ve aksaksız yerine getirmenin hayati öneme haiz olduğunun unutulmaması,

- Konu uzmanlarınca ülkemizin insan kaynaklı afetlerden KBRN SAVUNMASINA hazırlık seviyesi; afet yönetiminde işbirliği kapsamında ilgili tüm kurum ve kuruluşların koordineli çalışarak risk

azaltma ve sorun çözme perspektifiyle tartışılarak muhtemel KBRN afetlerine hazırlık düzeyi değerlendirmesi odaklı olması,

- AFAD ve AFADEM eğitmenleri tarafından düzenlenen ‘Savaş Muhabirliği Sertifika Programında Afetlerde Hayatta Kalma Eğitimi’ konu kapsamına; KBRN olaylarının da dahil olduğu savaş, deprem, sel, çığ vb. afet ve olağanüstü hallerde görev yapacak muhabirlerin eğitilmesi amacıyla afetlerde karşılaşılabilecek riskler kapsamında güvenli çalışma usullerine yönelik psikolojik ve teknik bilgileri de içeren tatbik edecekleri davranışlara yönelik uygulamalı eğitimlere devam edilmesinin toplumsal bilinç ve farkındalığın artırılması yönünde öncelikli yapılması gerekenler olarak öne çıkmaktadır (AFAD, 2018).

10. SONUÇ

KBRN silahları kullanılması durumunda yaşanabilecek insanlık hezimetini yani sonlanması muhtemel hayat sayısını en aza indirmek için öncelikli olarak sıcak bölgede KBRN kirlenmesine maruz kalmış başta insan olmak üzere her türlü canlı ve sonrasında da kurtarılması zorunlu her türlü donanım, teçhizat ve eşyanın temizlenerek tahliyesini müteakip tıbbi yardım yeteneği konusunda bilgili ve eğitimli personel, teçhizat ve donanım kaçınılmazdır. Türkiye gerek bu konulardaki personel ve gerekse eğitim açısından bölgede en önde gelen ülke konumundadır. Söz konusu insan hayatı ve insani yardım olduğunda ilkemizin ilgili kurum ve kuruluşları gayret birliği ile tüm imkanlarını seferber ederek ellerinden geleni fazlasıyla ortaya koymaktadırlar.

Bu çalışma ile Uluslararası Kızılhaç ve Kızılay Hareketi'nin en önemli 5 ulusal derneği arasında yer alan Türk Kızılay'ını dünyanın en modern kuruluşları arasına katmayı hedefleyerek elde edilecek güçlü paydaş ilişkileri hizmetlerinin dünya çapında ses getirecek önemli bir kaliteye ulaşarak ülkemiz ve tüm insanlığın yaralarını sarmaya devam etme hedefinin gerçekleştirilebilmesi için kazanılması ve aksaksız uygulanarak insan hayatını kurtarabilmek için en önemli zorunlu yeteneklerden birisi olarak KBRN lojistiği kapsamında; KBRN teçhizatı ve kullanım esasları hakkında bilgi vererek, KBRN Lojistik süreci ve esaslarının günümüz insani yardım ve afet lojistiği süreçlerine dahil edilmesinin gerekliliğine dikkat çekmek amaçlanmıştır.

Bulunduğumuz coğrafya ve yaşanan güç çatışmaları çerçevesinde Türkiye Cumhuriyeti'nin milli güvenliği ve bekası için stratejik seviyeli ve öngörülü hazırlıklara yönelik olarak yapılan/yapılacak potansiyel risk değerlendirmeleri kapsamında yaşanabilecek kayıpları azaltarak Türkiye Afet Yönetimi Strateji Belgesi ve Eylem Planı (TAYSB), Türkiye Afet Risk Azaltma Planı (TARAP) ve İl Afet Risk Azaltma Planları (İRAP)'nın KBRN Savunmasının sürekliliğinin sağlanması için KBRN Lojistiği esaslarını da içerecek şekilde güncelleme ve iyileştirme çalışmalarının hızlandırılması kaçınılmaz bir ihtiyaç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Afet yönetimi sistemimizin çatı belgesi olarak ülkemizin vizyonunu ortaya koyan Türkiye Afet Yönetimi Strateji Belgesi ve Eylem Planı (TAYSB), mevcut ve yeni tüm afet risklerini, her türlü afet ve acil durum ile afet yönetiminin tüm süreçlerini kapsamakla birlikte belge henüz tamamlanma aşamasındadır. TAYSB ile etkili bir afet

yönetimi için sistematik bütünlük, verimli kaynak kullanımı ve sorumluluk paylaşımını esas alan bir model sunulması hedeflenmektedir. Belgede, tüm kamu kurum ve kuruluşları, akademik kuruluşlar, özel sektör, sivil toplum kuruluşları (STK), medya, aile ve bireye kadar uzanan tüm toplum ile uluslararası kuruluşlar afet yönetiminin etkin paydaşları olarak ele alınmaktadır.

Hâlihazırda T.C. İçişleri Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetimi (AFAD) Başkanlığının sorumluluğunda oluşturulan Türkiye Afet Yönetimi Strateji Belgesi ve Eylem Planı (TAYSB)’nın ‘Lojistik Risk Yönetimi Strateji Belgesinin’ TARAP ve İRAP’larına uygun olarak öncelikle il teşkilatlanmalarındaki Strateji Belgelerinin KBRN Savunmasını da içerecek şekilde hazırlanarak lojistik risk yönetiminin güncellenmesi bir çözüm önerisi olarak sunulmuştur.

KAYNAKÇA

- Ağdaş, M., Bali, Ö., ve Ballı, H. (2014). Afet lojistiği kapsamında dağıtım merkezi için yer seçimi: SMAA-2 tekniği ile bir uygulama. *Beykoz Akademi Dergisi*, 2(1), 75-95.
- Aygün S. ve Öz T., (2020), “The Effects of Defence Expenditures on Growth: The Case of Turkey”. *Journal of Defense Resources Management*, 11(2 (21)), 5-23.
- Beceriklier, U., (2017), “Afet ve İnsani Yardım Lojistiği”, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Cozzolino A. (2012) Humanitarian Logistics and Supply Chain Management. In: Humanitarian Logistics. SpringerBriefs in Business. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-30186-5_2.
- Ersoy, P. ve Börühan G., (2013). “Lojistik Süreçler Açısından Afet Lojistiğinin Önemi.” *Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar Cilt* 50, Sayı 578, s. 75-85.
- Işık, Ö., Aydınlioğlu, H. M., Koç, S., Gündoğdu, O., Korkmaz, G., Ay, A. (2012). “Yönetimi Ve Afet Odaklı Sağlık Hizmetleri”, *Okmeydanı Tıp Dergisi*, 28 (Ek sayı 2), 82-123.
- Önsüz, M.F. ve Işıktekin Atalay, B., (2015), “Afet Lojistiği”, *Osmangazi Tıp Dergisi*, 37 (3) s.1-6.
- Öz, T., (2013), NATO Barışı Destekleme Harekâtında Lojistik Sürdürülebilirlik: ISAF (Uluslararası Güvenlik Destek Gücü) Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Niğde.

- Öz, T. & Ergulen, A. (2018) Secure and Optimum Fuel Distribution of Nato, Journal of Applied Security Research, 13:2, 186-198, DOI: 10.1080/19361610.2017.1354271
- Öz, T. ve Çalışkanlar T.M., (2020), “Paralı Askerlerden Özel Askerî Şirketlere Savunma Yönetimi Teknolojileri Uygulamaları”, Güvenlik Stratejileri Dergisi, C.16., S.34 309-339.
- Öz, T., and Sert, S., (2019), “The Present Role of Counter-Drone Technologies in Modern Warfare and Projected Developments“, Güvenlik Stratejileri Dergisi, C.15., S.32 (2019):691-710.
- Öz, T. (2021), ‘Strategic Game Changer of New Generation Warfare: Unmanned Air Vehicles Technology’, International Symposium on Current Approaches & New Trends in Social Sciences.
- Pektaş, P. (2012). İlçe Bazında Afet Lojistiği: Başakşehir uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez, İstanbul.
- Sebbah S., Boukhtouta A., Berger J., Ghanmi A. (2013) Military Logistics Planning in Humanitarian Relief Operations. In: Zeimpekis V., Ichoua S., Minis I. (eds) Humanitarian and Relief Logistics. Operations Research/Computer Science Interfaces Series, vol 54. Springer, New York, NY. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7007-6_5.
- Tecimer, Y. (2021), Lojistik Gelecek, Nobel Yayınları, Ankara.
- T.C. İçişleri Bakanlığı AFAD (2020). Afet İstatistikleri, Erişim: 02.07.2020, https://www.afad.gov.tr/kurumlar/afad.gov.tr/e_Kutuphane/KurumsalRaporlar/Afet_Istatistikleri_2020_web.pdf.

- T.C. İşleri Bakanlığı AFAD (2020). Kimyasal, Biyolojik, Radyolojik, Nükleer Tehdit ve Tehlikelere Dair Görev Yönetmeliği, Erişim: 12.12.2024, www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/21.5.3033.pdf.
- T.C. İşleri Bakanlığı AFAD (2024). AFAD KBRN Uzmanları, Erişim: 12.12.2024, <https://www.afad.gov.tr/afad-kbrn-uzmanlari>.
- T.C. İşleri Bakanlığı AFAD (2018). Savaş Muhabirliği Sertifika Programında Afetlerde Hayatta Kalma Eğitimi, Erişim: 12.12.2024, <https://www.afad.gov.tr/afadem/13donem-aa-savas-muhabirleri-afetlerde-hayatta-kalma-egitimi-yapildi>.
- T.C. MSB KKK.lığı, (2024). KBRN Sınıfının Görevleri Nelerdir?, Erişim: 12.12.2024, <https://www.kkk.tsk.tr/kkksablonmaster/header/kurumsal/siniflar/kbrn.aspx>.
- Topal B. (2016) Türkiye Afet Lojistik Yönetim Sistemi Üzerine Bir Değerlendirme, ISEM 2016, 3rd International Symposium on Environment and Morality.
- Türk Dil Kurumu (2024). Erişim: 12.12.2024, <https://sozluk.gov.tr>.
- Van Wassenhove, L.N. (2006). Blackett memorial lecture. Humanitarian aid logistics: Supply chain management in high gear. Journal of the Operational Research Society, 57(5), 475-489.
- Yılmaz Ü. “İnsani yardım lojistiği faaliyetlerinde insansız hava araçlarının kullanım alanları”, Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi, Kasım 2019, Yıl 1, Sayı 2.

BÖLÜM 6

TÜRKİYE’DE KAMU YÖNETİMDE DÖNÜŞÜM: MERKEZİLEŞME VE DİJİTALLEŞME İLİŞKİSİ

Dr. Havin ÖNER

GİRİŞ

Ekonomik ve toplumsal alanın yeniden yapılandırılması, kamu yönetimini örgütlenme ve işleyiş anlamında dönüşüme uğratmıştır. Kamu yönetiminde dönüşüm, gerek sürecin kendisi gerekse de süreci etkileyen faktörler anlamında oldukça kapsamlı bir araştırma konusudur. Çalışma, gücün tek bir noktada merkezde toplanmasını/merkezileşmesini, dijitalleşme süreciyle bağlantılı olarak ele alacaktır. Bu bağlamda, merkezileşme ve dijitalleşmenin etkileşimleri ortaya konularak; Türkiye’de özelinde kamu yönetiminde dönüşüme yol açıp açmadığı tartışılacaktır. Çalışmanın temel odağı; kamu yönetiminin, özellikle 21.y.y.’da internet kullanımının artması ve bilgi iletişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, nasıl dönüştüğünün analiz edilmesidir. Bu bağlamda, Türkiye ‘de özellikle 2011 sonrası reformlarla kamu yönetimi yeniden yapılandırıldığı/merkezileştiği iddia edilmektedir. Dolayısıyla merkezileşme ve dijital dönüşüm ilişkisi kamu yönetiminin dönüşümde önemli ipuçları sunabilecektir.

Türkiye’de 2002 sonrası dönemde planlamadan denetime birçok alanı içine kapsamlı dönüşümün aynı zamanda siyaset ve yönetim ayrımını da muğlaklaştırdığı söylenebilir. Siyasal alanda gücün

toplanması /merkezileşme eğiliminin siyasal alanda artması, kamu yönetiminde dönüşümün güçlü bir yansıması olarak ifade edilebilir. Çalışma, Türkiye’de 2002 sonrası dönemde artan oranda gücün merkezde yoğunlaştığını iddia etmektedir. 2000’li yıllarda bilişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla birlikte yaşanan teknolojik dönüşümün merkezileşmeye etkisinin olumlu anlamda olduğu ileri sürülmektedir.

Teknolojik dönüşümün devlet ve birey arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediği ortaya konulmalıdır. Bu ilişki sonucunda gücün yoğunluğunun nerede arttığı ve artıp artmadığı belirlenmelidir. Çalışmada, bilişim teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla, dijital kamu hizmetlerinin uygulamaya konulmasının devlet ve birey arasında yeni bir form oluşturduğu ileri sürülmektedir. Bu durumun, elektronik ortamda hızlı ve kesintisiz işlem yapılabilmesine, kamu hizmetlerinin kaynak kullanımında verimlilik ve etkinliğin sağlanmasına yol açtığı iddia edilmektedir. Özellikle kamu yönetiminde teknoloji ve internetin etkin kullanılması sonucunda kamu hizmetlerinden dijitalleşmesi ve e-devlet (elektronik devlet) uygulamasının işlevselleşmesi dijital dönüşüm açısından oldukça önem taşımaktadır. Çalışmada araştırmanın sınırlılığı çerçevesinde örneklem, problemin tanımlanmasında ve bütünün analizinde uygun ve etkili olduğu savıyla belirlenmiştir. Bu bağlamda dijitalleşmenin Türkiye’de yansımasının tek tek ele alınması mümkün görünmemektedir. Çalışmanın amacında dijitalleşmenin tüm boyutlarıyla ele alınması değildir. Kamu hizmetlerinde dönüşüm olarak nitelendirilen dijitalleşmenin kısmi ve belli özellikleriyle ele alınması amaçlanmaktadır. Sonuç olarak ele

edilecek sonuçların gücün yoğunlaşmasına etki edip etmediği tartışılacaktır.

Çalışmada, kamu yönetiminde dönüşüm üç başlık halinde ele alınacaktır. Çalışmanın birinci başlığında; kamu yönetiminde dönüşüm süreci disiplinin tarihi kısaca ele alınarak açıklanacaktır. Ardından dijital dönüşümden bahsedilerek; değişim ve dönüşüm ayrımı bağlamında konu tartışılacaktır. İkinci başlıkta ise; gücün bir noktada yoğunlaşması süreci tanımlanarak; devlet ve birey ilişkisinin nasıl şekillendiği ortaya konulmaya çalışılacaktır. Üçüncü başlıkta ise, Türkiye özelinde bilgi iletişim teknolojilerinin etkisi dijital dönüşüm bağlamında ele alınarak; merkezileşme süreciyle ilişkisi ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Kamu Yönetiminde Dönüşüm: Dijital dönüşüm

Ekonomik ve toplumsal alanda yaşanan dönüşümün kamu yönetimi disiplininine yansımalarının disiplinin bağımlı değişken olmasıyla bağlantılı olduğu söylenebilir. Özellikle son yirmi yıldır hizmet sunumlarının iyileştirilmesi amacıyla bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımının artması; kamu hizmetlerinin sunumunda yenilikçi bir anlayışı ortaya koyduğu görülmektedir. Kamu yönetiminde köklü reformların yapıldığı bu dönemde birçok dijital uygulama kullanılmaya başlanmıştır. Bu anlayış çerçevesinde, kamu yönetiminde idari formalitelerin azaltılması ve devlet-birey arasındaki ilişkide fiziksel temasın en aza indirilmesi amaçlanmıştır (Aoki, 2025, s. 1).

Kamu yönetiminde dijitalleşme sürecine geçmeden önce sürecin anlaşılabilmesi için iki konunun açıklanması gerekmektedir. Birincisi;

kamu yönetimi disiplininin tarihine kısaca bakılmalıdır. İkincisi ise; değişim ve dönüşüm kavramlarının açıklanması gerekmektedir. Bu bağlamda birinci başlıkta, kamu yönetimi disiplininde uzun yıllardır var olan siyaset-yönetim ikilemi, dönüşümün anlaşılması adına oldukça önemlidir. Siyaset-yönetim ayrımı 1887 tarihinde Woodrow Wilson'un kaleme aldığı "Yönetimin İncelenmesi" adlı makalesinde, siyaset ve yönetim alanlarının birbirinden ayrı olduğundan bahsetmesiyle tartışmaların odak noktası olmuştur (Wilson, 1961, s. 64). Böylece Wilson'un kamu yönetimini teknik devlet işlevi olarak tanımlaması sonuç olarak kamu yönetiminin değerler dizisini siyaset ve örgüt kuramı şeklinde belirlemiştir (Şaylan, 2012, s. 614).

Yönetim düşüncesi Taylor'a ait bilimsel yönetim yaklaşımı ve Max Weber'in bürokrasi anlayışıyla şekillenmiştir (Güler, 2012, s.564). Adam Smith'in kuramsal boyutunu belirlediği sanayi toplumunun özel sektör yapısında ussallık çabası bağlamında ideolojik olarak bilimsellik vurgusuyla Taylor, bürokratik anlamdaki ussallık üzerinde şekillenen Weber'le birlikte disiplinin kimlik arayışı sürecinin başladığı söylenebilir (Üstüner, 2012, s. 632). Kamu yönetiminin siyaset bilimiyle olan birlikteliği süreç içerisinde disiplinin örgüt- işletme boyutuna indirgenmesiyle disiplinin devlet, siyasal-sosyal sistem ve süreçlerden soyutlanmasının yolu açılmıştır. Bu durum yeni sağ anlayışın egemen olduğu 1970'li yılların ortalarına denk gelmektedir (Aksoy, 2012, s. 586).

Devletle bağı koparılan ve salt bürokrasi yönetim tipiyle ele alınan kamu yönetimi 1980 sonrasında örgüt kuramlarıyla ilişkilendirilerek işletme alanına doğru bir kayma yaşamıştır. Bu

dönemde neoliberal olarak adlandırılan reformların kamu yönetimini dönüştürdüğü ve devletin de bu duruma uygun bürokratik yapı ve işleyiş oluşturduğunu söylemek mümkündür (Övgün, 2013, s.14). Kamu yönetimini yeniden yapılandırmanın¹ temelinde, yetersizlikleri olan yönetim sisteminin iyi bir alternatifle değiştirilmesi varsayımı yatmaktadır (Coşkun, 2013, s. 50).

Kamu yönetimi açısından dijital dönüşümü anlayabilmek için ikinci başlık olarak değişim ve dönüşümün ne olduğuna değinilmesi gerekmektedir. Dönüşüm kavramı, biyolojiden, ruhbilime, dilbiliminden felsefeye kadar farklı disiplinlerin yazınında sıklıkla yer almıştır. Farklı alanlarda tanımlanan dönüşüm, “*şekil değiştirme, bir durumdan başka bir duruma geçme, transformasyon*” anlamına gelmektedir (TDK, 2023).

Bu bağlamda dönüşüm, örgütsel yapının ve işleyişin yeniden yapılandırılması şeklinde de tanımlanabilir. Yeniden yapılandırmaya işlevsellik kazandıran konunun ise, ister devlet düzeyinde olsun; isterse de bir kurumun yapı ve işleyişiyle ilgili dar anlamda kullanılsın, reformlar olduğunu söylemek mümkündür. Kapsamlı, bütüncül ve köklü düzenlemeleri yani reform sürecini anlatan dönüşüm, sistemin direncinin kırılması yani yeniden yapılandırması şeklinde ifade edilebilir. Değişim süreci ise; olağan ve kendiliğinden bir oluşumla, sistemin çevreye uyumu şeklinde tanımlanabilir.

Kamu yönetimi açısından değişim ve dönüşüm kavramları şu şekilde ifade edilebilir. Ekonomik ve toplumsal yapıyla etkileşim

¹ Yeniden yapılanma, kamu yönetiminin yapısında köklü değişiklikleri anlatmaktadır.

içinde olan kamu yönetimi açısından değişim, disiplinin bağımlı değişken olmasıyla süreklilik arz eden bir sürece işaret etmektedir. Değişimden farklı olarak dönüşüm ise, kendiliğinden, kısmi ve yüzeysel bir farklılıktan ziyade devlet düzeyine taşınan köklü düzenlemeleri anlatmaktadır.

Kamu yönetimi özellikle bağımlı değişken olmasıyla yukarıda da değinildiği üzere her dönem köklü reformlarla yeniden yapılandırılmıştır. Özellikle bu süreç; 1980 sonrası dönemde yeni sağ politikalarında uygulanmasıyla hız kazanmıştır. 1990 'lı yıllarda ise yaşanan teknolojik gelişmeler, internetin ve bilgisayarın kullanımının yaygınlaşması ile farklı bir forma bürünmüştür. Bu bağlamda, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerlemeler köklü reformlarla birlikte kamu yönetiminde geleneksel hizmet sunumundan ziyade elektronik ortamda hizmet sunumunun uygulanmasına olanak sağlamıştır. Kamu kurumları hizmet sunumunda bilgi teknolojilerinin kullanılması yönünde kararlar alarak bunları hizmet sunumunda kullanmaya başlamışlardır. (Leblebici, 2003, s. 310)

Kamu yönetiminde dijital dönüşüm konusunda öncelikle dijital, ve dijital dönüşüm kavramlarına kısaca değinilmelidir. Dijital, verinin sayısal yollarla işlenilmesi anlamına gelmektedir. Bu anlamda, verinin enformasyona dönüşmesi yoluyla bilgi elde edilmektedir (Bozkurt, vd., 2021, s.36). Bu anlamda verilerinin sayısallaştırılması yoluyla gerekli nicel verilere ulaşılabilecektir. Dijitalleştirme ise, bir belge veya belgeye benzer nitelikte bir şeyin dijital forma dönüştürülmesi sürecini ifade etmektedir. Bu anlamda bilgisayar tarafından saklanabilmesi ve okunabilmesi mümkün olabilecektir

(CambridgeDictionary, 2025). Dijital dönüşüm kavramı dijitalleştirme yerine son yıllarda sıklıkla kullanılmıştır. Dijital dönüşüm kavramının net bir tanımı olmadığı söylenebilir (Haffke vd., 2016, s.2). Bu bağlamda dijital dönüşüm, müşterilerin, ortakların veya çalışanların dijital beklentilerini karşılanması amacıyla dijital ortama uyumunun sağlanması girişimidir (Teichert, 2019, s. 1674).

21.y.y.'da bilişim teknolojilerine ulaşımının kolaylaşması ve kamu yönetiminde dijital dönüşüme odaklanması bürokrasi temelli uygulamalar yerine vatandaş merkezli kamu hizmetlerine yönelmesine yol açmıştır (Desai & Manoharan, 2024, s.575). Dijital platformlar, sosyal medya vs. vatandaşların düşüncelerini ve taleplerini toplu olarak hızlıca dile getirmeleri yönetime katılımın sağlanmasını kolaylaştırmıştır. Devletten bireye doğru karar verme ve politika üretme süreçleri yeniden yapılandırması, yönetim üzerinde baskı vatandaşın baskı oluşturmalarını mümkün kılmıştır (Gül, 2017, s.13).

Dijital dönüşüm, günümüzde sıklıkla gündemde olmasına rağmen 1990'ların sonlarında 2000lerin ortalarında konuşulan bir başlıktır (Auriga, 2016). Gerek olumlu yansımaları gereksede eleştirel anlamda bir çok araştırmanın konusu olmuş bir konudur. Farklı disiplinlerce ve anlayışlarca ele alınmış çok boyutlu bir çalışma başlığıdır. Kamu kuruluşlarının hizmet sunumunu dijital ortama taşımaları çeşitli uygulamalarla görünür bir hal almıştır. Özellikle e-devlet uygulaması bu anlamda öncü bir nitelik taşımıştır. E-devlet kamu hizmetlerinin sunulmasında bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılmasıdır. Bu durum devlet-birey ilişkisinin yeniden tanımlanmasına olanak sağlamaktadır (Balcı, 2013, s. 320). Gerek kamu yönetiminde

gereksede yerel yönetimlerde devlet ve birey ilişkilerinin yeniden yapılanmasına yol açtığı söylenebilir.

Sonuç olarak, dijital çağda dijital dönüşüm konusu oldukça kapsamlı, farklı disiplinlerce ve anlayışlarca araştırma konusu olabilecek devasa bir çalışma alanıdır. Çalışmanın amacı, sürecin detaylı irdelenmesinden ziyade devlet ve birey arasında ilişkinin süreç içerisinde nasıl şekillendiği ve gücün merkezde yoğunlaşması sürecine olan etkileridir. Toplumsal durumun her zaman siyasal durumun temelinde bulunduğu ve alanların karşılıklı etkileştiği söylenebilir (Tocqueville, 2016, s.16). Siyasal alan ve toplumsal alanın birbiriyle ilişkisi ele alındığında; gücün nerde ve nasıl yoğunlaştığı ortaya konulabilecektir.

Merkezileşme Süreci/Gücün Yoğunlaşması

Kapitalizmin dönem dönem girdiği ekonomik krizler sonucunda köklü reformlarla devletin yeniden yapılandırıldığı söylenebilir. Bu kapsamda devlet aygıtı gücünün arttığı bir konuma evrilebileceği gibi sınırlı bir konuma da dönüşmesi mümkün olmuştur (Övgün, 2013, s. 32). Devletin yeniden yapılandırılması hem ulusal hem anayasal yükümlülükler hem de uluslararası hukuksal yükümlülükler açısından bir zorunluluk olarak değerlendirilmiştir (Özel, 2008, s. 149).

Reform süreci kapsamında, reformun anlamı gerçekleştirildiği alanda sistemin temel kurallarında ve yapılan işlevlerinde kapsamlı değişmeyi yaratmak amacıyla yapıldığı söylenebilir (Coşkun, 2013, s. 50). Elbette reform sürecinin iç ve dış nedenlere bağlı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Reformun her dönem var olması ama belli dönemlerde gündeme gelmesi bu anlamda zamanlama açısından

da önem taşımaktadır (Balaban, 2004, s. 6). Bu bağlamda yinelemek gerekirse, yeni sağ anlayış çerçevesinde ekonomik ve toplumsal alanın yeniden yapılandırılmasının, devlet aygıtını dönüştüğü ve dolayısıyla kamu yönetiminin de örgütlenme ve işleyiş açısından yeniden yapılandırıldığı söylenebilir.

Devlet ve toplum ilişkilerinin tanımlanmasında tartışma konusu olan merkezileşme, siyaset alanının yeniden yapılandırılmasını sağlamıştır (Yetiş, 2005, s. 189). Bu bağlamda, en genel anlamıyla merkezileşme, gücün bir noktada yoğunlaşması olarak ifade edilebilir. Yoğunlaşma, kurullara /kurumlara ait yetkilerin yukarıya doğru çekilmesi anlamına gelmektedir. Siyasi iktidar temsilcilerine doğru yönelen güç, kişilerin makam ve kişi olarak da güçlerini arttırmasına yol açtığı söylenebilir (Güran, 2012, s. 203). Toplumsal ve siyasal alanın yeniden yapılandırılması sürecinde farklı görünümünün varlığı merkezileşmenin tek biçimli olamayacağını göstermektedir (Yetiş, 2006, s. 280).

Siyaset ve yönetim alanında ki bu ayrışma merkezileşmenin iki farklı türüne işaret etmektedir. Birinci tür siyasi (hükümette) merkeziyetçilik, ikincisi ise yönetsel merkeziyetçiliktir. Tocqueville; iki türü şu şekilde tanımlamaktadır

Ulusça bazı menfaatlerin ortak olması örneğin yasaların yapılması gibi... Bu bağlamda, genel menfaatlerin tek bir elde ve yerde birleşmesinde siyasi (hükümette) merkeziyetçilik denir. Ulusun belirli bölümlerine özgü olan kentin menfaatlerinin aynı şekilde toplanmasına da

yönetmel (idari) merkeziyetçilik denir (Tocqueville, 2016, s. 106).

Bu tanımlamalarda siyasi ve yönetmel merkezileşmenin benzeştiği ve ayrıştığı noktalar göz önüne alınmalıdır. Siyasi ve yönetmel merkezileşmenin ayrışmasında kamu hizmetlerinin görülmesinde farklı alanlardaki işlevsel ayrışma söz konusudur (Yetiş, 2006, s. 282). Bu ayrışmanın hükümet ve kent gibi farklı otoritelerce yerine getirilmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Her iki ayrımın birbirinden keskin sınırlarla ayrılmadığını ifade eden Tocqueville, “*her iki türün birbiriyle yardımlaştığı ancak ayrışmama ihtimalinin olmadığını*” belirtmektedir (Tocqueville, 2016, s. 106).

“Siyasal iktidarın aşırı merkeziyileşmesi toplumu kuvvetten düşürebilir. Bu durumun uzun vadedeki karşılığının ise hükümetin zayıflaması olduğunu söylemek mümkündür. Toplumdal ve siyasi gücün belirli bir zamanda ve bir konu üzerinde odaklanması olumlu sonuçlar doğurabilecektir. Özellikle savaş zamanlarında kaynakların tek gücün tek elde toplanması başarı için oldukça önemlidir (Tocqueville, 2016, s. 735).

Gücün bir noktada yoğunlaşmasının siyaset ve yönetim alanlarını içeren devasa bir gücün oluşmasına yol açabileceği ileri sürülebilir. Siyasal iktidarın aşırı merkezileşmesinin de toplumu kuvvetten düşüreceği ve hükümeti zayıflatacağı da söylenebilir. Merkezileşmenin bu açıdan hem olumlu hem de olumsuz özellikleri olan bir eğilim olduğu ifade edilebilir. Ancak savaş ve zorlu dönemlerde

merkezileşmenin zorunlu bir eğilim olduğu da göz önüne alınmalıdır (Tocqueville, 2016, s. 735).

Sonuç olarak; devletin toplumsal alana doğru genişlemesiyle gücünü arttırdığını ve gücünü bir noktada yoğunlaştığını/merkezileştirdiğini söylemek mümkün görünmektedir. Uygulamada genellikle yürütme organında gücün yoğunlaştığı görülse de dönüşenin bizahati devlet aygıtının kendisi olduğu ileri sürülebilir. Gerekli şartlar ve koşullar sağlandığında merkezileşme sürecinin kaçınılmaz bir süreç olduğu ve geniş anlamda kamu yönetimini/devleti köklü ve bütüncül reformlarla dönüştürdüğü görülmektedir.

Türkiyede Dijitalleşme ve Merkezileşme İlişkisi

Türkiye’de 1980 sonrası dönemde ekonomik, toplumsal ve siyasal alanın da etkisiyle gücün bir noktada yoğunlaşmasının günümüze değin artan oranda devam ettiği iddia edilebilir. Özellikle 2002 sonrası Adalet ve Kalkınma Partisi (AK Parti)’nin iktidar olmasının reform yönetimi açısından oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Türkiye’de kamu hizmetlerinin sunumunda özellikle bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması kurumların yapı ve işleyiş anlamında yeniden yapılanmalarını zorunlu kılmıştır. İnternetin olmadığı 1970 ve 1980’li yıllarda uygulanan çeşitli projeler e-devlet uygulamasından farklı bir otomasyon sistemi içermektedir. 1982 yılında MERNİS (Merkezi Nüfus İdaresi Projesi) buna örnek olarak verilebilir (Naralan, 2009, s. 5).

1990’lı yıllara gelindiğinde internet kullanımının yaygınlaşması kamu yönetiminde dönüşümünü zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda,

özellikle 2000’li yılların başlarında bu dönüşüm hız kazanmıştır. 58. Ve 59. Hükümet Acil Eylem Planı’nda “e-Dönüşüm Türkiye Projesi” yer almıştır. Projenin yürütülmesinde sorumlu kurum olarak da Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) olarak belirlenmiştir. Mevcut proje kapsamında iki tane eylem planı hazırlanmıştır.

2006 yılında “Bilgi Toplumu Stratejisi” belirlenmiştir. Bilim ve teknolojinin önemine vurgu yapılması ve karar alma süreçlerinde bilgiyi ön plana çıkarması gibi vurgularla toplumun bilgi toplumuna dönüşümünü ülkenin vizyonu olarak belirlemiştir (Naralan, 2009, s. 6). Özellikle 2000’li yıllarda reformun yapılmasında uluslararası aktörler olması dönüşümde uluslararası kuruluşları ön plana çıkarmıştır. Bu kapsamda Türkiye, Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde mevcut gelişmeleri yakından takip etmiştir. 2002-2011 yılları arasında reform sürecinin uluslararası örgütlerin ortaya koyduğu plan, program ve belgelerle uyumlu olması merkezileşme eğiliminde dış nedenlerin baskın olduğunu göstermektedir.

Ancak, 2011 sonrası dönemde mevcut reformların daha çok iç nedenlerle ilişkili olmasının yanısıra reform yönetiminde iktidar gücünün artması ve sonuç olarak gücün merkezde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu bağlamda, reformların her alanda uygulama alanı bulması, reform sürecinin bu anlamda tek elden ve kapsamlı olması bu savı destekler niteliktedir.

Görüldüğü üzere internet kullanımı ve bilişim teknolojilerinin kullanılmasıyla kamu yönetiminde köklü reformlar yoluyla dönüşüm hızlanmıştır. Bir amaca yönelik yapılan reform uygulamaları 2002’de başlayan ve 2011 sonrasında hız kazanan gücün bir noktada

yoğunlaşmasıyla kamu yönetiminde belirgin bir hal almıştır. Özellikle kamu yönetiminde siyasal alanın yönetsel alan üzerindeki baskın rolü gücün yeniden yapılanmasında önemli ipuçları verebilecektir. Merkezileşme olgusunun ortaya çıkmasında mevcut nedenler zaman ve mekân olarak farklılık gösterse de gücün bir noktada yoğunlaşması gerekli şartlar ve koşullar ortaya çıktığında kaçınılmaz bir hal almaktadır.

Sonuç olarak; dijital dönüşümün ve merkezileşme sürecinin Türkiye’de yansıması kamu yönetiminde dönüşümün devlet aygıtının dönüşümüyle eşzamanlılık gösterdiği söylenebilir. Devletin gücünü arttırması ve gücünü bir noktada yoğunlaştırması kamu yönetiminde yeni bir formun oluşmasına yol açmıştır. Bu form siyaset ve yönetim ikiliği anlayışının ötesinde her iki alanın muğlaklaştığı ve siyasal alanın baskın bir hal aldığı bir oluşuma işaret etmektedir. Dolayısıyla gücün siyasal alanda yoğunlaşması gücün bir noktada yoğunlaştığını ve bir merkezde toplandığını sonuç olarak merkezileşme eğiliminin varlığını göstermektedir.

Son dönem kamu yönetiminde artan oranda merkezileşme vurgusu bu savı destekler niteliktedir. 2002 sonrası dönemde gerek dış politika, gerekse tek parti iktidarı ve ülkeye özgü diğer nedenler göz önüne alındığında devletin gücünü daima arttırma eğilimde olduğu sonucu ortaya konulabilir. Bu durumun 1980 sonrasında başlayan 2002 sonrasında belirgin hale gelen ve nihayetinde 2011 sonrasında köklü reformlarla gücün yürütme organında merkezileşmesiyle devasa bir güç yoğunlaşması oluşturduğu ileri sürülebilir.

Değerlendirme ve Sonuç

Dönüşüm, ekonomik, toplumsal ve siyasal alanda direnç gösteren bir örgütlenmenin kapsamlı ve bütüncül reformlar yoluyla yeniden yapılandırıldığı bir sürece işaret eder. Ülkelerin ekonomik ve toplumsal yapıları bu sebepleri arttırdığı gibi farklılaştırabilir. Bu bağlamda, Kamu yönetiminde son dönem reformların köklü dönüşümlere yol açtığı ve merkezin gücünü bir noktada yoğunlaştırdığı sonucuna ulaşılabilir.

Özellikle dijitalleşme süreci ve yapılan köklü reformların kamu yönetimini yapı ve işleyişin anlamında dönüştürmüştür. Bu oluşumun devlet aygıtının gücünü azaltmaktan ziyade arttırdığı söylenebilir. Siyaset ve yönetim alanlarının birleştiği gücün siyasal alanda belirginleştiği bu süreçte aslen kamu yönetiminde dönüşüm kapsamlı ve bütüncül bir sürece işaret etmektedir. Salt örgütlenme ve işleyişte kısmı bir düzenlemeden öte köklü dönüşümler uygulamada varlık göstermiştir.

Türkiye özelinde 2011 sonrasında her alanda yapılan köklü dönüşümlerle esas dönüşen devletin kendisi olmuştur. Bu bağlamda yeniden yapılanan siyasal alan merkezileşerek yeni bir merkezileşme türünü ortaya koymuştur. Yönetim ve siyaset ayrımının muğlaklaştığı gücün siyasal alanda yoğunlaştığı yeni bir merkezileşme türünün var olduğu söylenebilir. Devlet aygıtında merkezileşme olarak da adlandırılan bu süreç, devlet-toplum ilişkileri açısından ele alınmalıdır. Merkezileşme asıl olarak siyasetinde merkezileşmesine yol açtığı ve sürecin kamu yönetimi açısından gücün yerelden merkeze doğru

yoğunlaşıp etkisini her alanda gösterdiğini bir dönüşümü anlattığı görülmektedir.

Dolayısıyla kamu hizmetlerinin dijitalleşmesinin esasında kaynak kullanımında verimliliği ve etkinliği arttırması ve vatandaşın hizmetlere kesintisiz ve hızlı ulaşımı anlamında olumlu sonuçlar verdiği söylenebilir. Ancak gücün yoğunlaşmasında herhangi bir etki yaptığını söylemek mümkün görünmemektedir. Çünkü güç olgusu devlet gücüyle ilişkilidir. Gerekli şartlar biraraya geldiğinde gücün merkezde yoğunlaşması kaçınılmazdır. Çalışma da yinelendiği üzere 2011 sonrası dönemden günümüze gücün merkezde yoğunlaşması devam etmekte ve etkisini arttırmaktadır.

Sonuç olarak; güç, devlet aygıtının varlığıyla şekillenen bir oluşumdur. Gücün kaçınılmaz olarak merkezde yoğunlaşması kabul gören bir durumdur. Dijital dönüşümün ise ,devlet-birey arasında ilişkiyi yeni bir forma kavuşturduğu ve sürecin merkezileşmeye olumlu katkısı olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, Ş. (2012). Yeni Sağ ve Devletin Değişimi. Türkiye’de Kamu Yönetimi içinde, (Ed., Aykaç, B., Durgun, Ş., Yayman, H), Nobel Yayıncılık, Ankara, 577-593.
- Aoki, N. (2025). , En Route To “Zero Bureaucracy And Invisible Government”: A Conjoint Analysis Of The Effects Of Transforming The State-Citizen Interface On The Favourability Of Public Administration In The Digital Era. Asia Pacific Journal Of Public Administration, Ahead-Of-Print, 1-25.
- <https://doi.org/10.1080/23276665.2025.2478554>
- Auriga. (2016). Digital Transformation: History, Present, and Future Trends. Retrieved. <https://auriga.com/blog/digital-transformation-history-presentand-future-trends/>, Erişim Tarihi:05.07.2025
- Balaban, O. (2004). Krizden Kaçış, Krize Kaçış: Türkiye’de Kamu Yönetimi Reformu. Çağdaş Yerel Yönetimler, 13(4), 5-18.
- Balcı, A. (2013). E-devlet: Kamu Yönetiminde Yeni Perspektifler, Fırsatlar ve Zorluklar. A. Balcı, A. Nohutçu, B. Coşkun ve N.K. Öztürk (Ed.), Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar içinde (ss. 319-339), Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Bozkurt, A., Hamutoğlu, N.B., Liman Kaban, A., Taşçı, G. ve Aykul, M. (2021). Dijital bilgi çağı: Dijital toplum, dijital dönüşüm, dijital eğitim ve dijital yeterlilikler. Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi (AUAd), 7(2), 35-63.

CambridgeDictionary.(2025).Digitalization.

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/digitalization>
, Erişim Tarihi: 06.07.2025.

Coşkun, B. (2013). Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Üzerine Bir Değerlendirme Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar içinde, (Ed., Balcı, A., Nohutçu, A., Öztürk, N. K., Coşkun, B), Seçkin Yayıncılık, Ankara, 50-65.

Desaia A. & Manoharan A. P., (2024). Digital Transformation And Public Administration: The Impacts Of India's Digitalpublic Infrastructure, İnternational Journal Of Public Administration, Vol. 47, No. 9, 575–578,
<https://doi.org/10.1080/01900692.2024.2350762>© 2024 Taylor & Francis Group, LLC

Gül, H, (2017). .Dijitalleşmenin Kamu Yönetimi ve Politikaları ile Bu Alanlardaki Araştırmalara Etkileri. Yasama Dergisi, S. 36, 5-26.

Güler, B. A (2012). Nesnesini Arayan Disiplin :Kamu Yönetimi. Türkiye’de Kamu Yönetimi içinde, (Ed., Aykaç, B., Durgun, ř., Yayman, H), Nobel Yayıncılık, Ankara, 557-575.

Güran, S. (2012). İktidar ve Kamu Yönetimi Bağlamında İdarede Merkezileşme Olgusu. Türkiye’de Kamu Yönetimi içinde, (Ed., Aykaç, B., Durgun, ř., Yayman, H), Nobel Yayıncılık, Ankara, 201-205.

Haffke, I., Kalgovas, B., & Benlian, A. (2016). The Role of the CIO and the CDO in an Organization's Digital Transformation. In ICIS 2016 Proceedings, 1–20.

- Leblebici, D., & Aydın, M.D., & Öktem, M. K., & Pekgozlu, İ. (2003). Polis Bilgi Sistemlerinin Etkililiği Üzerine Bir Değerlendirme, 1. Polis Bilişim Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Emniyet Genel Müdürlüğü Yayın Katalog: 280, Ankara.
- Naralan, A. (2009). Türkiye’de E-Hazırlık ve E-Devletleşme. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(1), 1-17.
- Övgün, B. (2015). AKP Nasıl Yönetti (2002-2015), Sunuş içerisinde, Ankara, Nika Yayınevi.
- Övgün, B. (2013). Türkiye’de Kamu Yönetiminin Dönüşümü, Ankara, Nika Yayınevi.
- Özel, M. (2008). Devletin İşlevsel Dönüşümü ve Genel Kamu Yönetimi Üzerine Etkileri. Devletin Dönüşümü Ve Yeni Dönem Kamu Yönetimi içinde, (Ed., Özel, M., Eren, V.), Çizgi Kitabevi, Konya, 129-181.
- Teichert, R. (2019). Digital transformation maturity: A systematic review of literature. Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 67(6), 1673-1687. <https://doi.org/10.11118/actaun201967061673>
- Üstüner, Y. (2012). Kamu Yönetimde Kimlik Sorunsalı Türkiye’de Kamu Yönetimi içinde, (Ed., Aykaç, B., Durgun, Ş., Yayman, H.), Nobel Yayıncılık, Ankara, 631-643.
- Tocqueville, A. D. (2016). Amerika’da Demokrasi, (Çev. S. S. Özdemir), İstanbul, İletişim Yayınları.
- Wilson, W. (1961). İdarenin İncelenmesi. (Çev. N. Abadan), İstanbul, Yenilik Basımevi.

- Yetiş, M. (2005). Eşitlik Koşullarında Merkezileşme, Özgürlük ve Despotizm: Tocqueville Üzerine Bir İnceleme. Mülkiye Dergisi, 29 (249), 189-204.
- Yetiş, M. (2006). Tocqueville ve Merkezîyetçilik Sorunu. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 61(3), 279-308.
- TDK, <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 05.07.2025.

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE KRİZ ORTAMINDA SEKTÖREL YENİLİKLER: KURUMSAL UYUM VE YÖNETİMSEL YAKLAŞIMLAR

