



Journal of Management and Organization History

JOURNAL OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION HISTORY

YÖNETİM VE ÖRGÜT TARİHİ DERGİSİ

ISSN:2822-4620

Cilt / Volume: 3

Sayı / Issue: 1

Yıl / Year: 2024

JOURNAL OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION HISTORY

YÖNETİM VE ÖRGÜT TARİHİ DERGİSİ

Cilt / Volume: 3

Sayı / Issue: 1

Yıl / Year: 2024

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Doç. Dr. Ahmet Mumcu

Editörler / Editors

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ

Doç. Dr. Ahmet MUMCU

Dr. Öğr. Üyesi Metin GÜNAY

Grafik Tasarım

Öğr. Gör. Mehmet Edip Aslan

Yazışma Adresi / Mail Address

Doç. Dr. Ahmet Mumcu

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi
Sağlık Bilimleri Fakültesi Acil Yardım ve Afet Yönetimi Bölümü

60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16

E-Posta / E-Mail: jmohjournal@gmail.com

İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

Yönetim ve Örgüt Tarihi Dergisinin tarandığı indeksler ve bağlı olduğu üyelikler aşağıda yer almaktadır.

The indexes and memberships of Journal of Management and Organization History are listed here.



JOURNAL OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION HISTORY

YÖNETİM VE ÖRGÜT TARİHİ DERGİSİ

JOURNAL OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION HISTORY (JMOH)

Yönetim ve Örgüt Tarihi Dergisi (JMOH) yılda **bir kez** yayımlanan hakemli, bilimsel ve **uluslararası** bir dergidir. Yönetim ve Örgüt Tarihi alanına ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “**Türkçe**” ve “**İngilizce**” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır.

Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup Yönetim ve Örgüt Tarihi Dergisi'nin görüşlerini yansıtmaz.

Yönetim ve Örgüt Tarihi Dergisinde yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

Journal of Management and Organization History (JMOH) is a peer-reviewed, scientific and **international** journal published **annually**. The main purpose of our journal, which includes theoretical and empirical articles on the field of management and organizational history, is to contribute to the production and sharing of academic knowledge in these fields. Our journal publishes articles in two languages, "**Turkish**" and "**English**".

Manuscripts sent to the journal for publication should be prepared in accordance with the specified spelling rules. Manuscripts submitted for publication to the journal must not have been previously published or sent for publication. The views expressed in the articles published in the journal belong to the authors and do not reflect the views of the Journal of Management and Organization History.

All publication rights of the articles published in the Journal of Management and Organization History are reserved, and no citation can be made without specifying the name of our journal.

JOURNAL OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION HISTORY

Bilim Kurulu

Members of the Science Board

Prof. Dr. Asep HERMAWAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>	Prof. Dr. Farzand Ali JAN <i>Brains Institute Peshawar, Pakistan</i>
Prof. Dr. Hasan GÜL <i>Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Hasan TAĞRAF <i>Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>	Prof. Dr. Kubilay ÖZYER <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Mesut İDRİZ <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>	Prof. Dr. Sema YİĞİT <i>Ordu Üniversitesi, Türkiye</i>
Prof. Dr. Umut KOÇ <i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Türkiye</i>	Prof. Dr. Usman GHANİ <i>IMSciences, Pakistan</i>
Doç. Dr. Ayşe Gökçen KAPUSUZ <i>Selçuk Üniversitesi, Türkiye</i>	Doç. Dr. Elmira ADİYETOVA <i>Atrau Üniversitesi, Kazakistan</i>
Doç. Dr. Ersin IRK <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>	Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>
Doç. Dr. Nazmiye Ülkü PEKKAN <i>Tarsus Üniversitesi, Türkiye</i>	Doç. Dr. M. Said DÖVEN <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>
Doç. Dr. Seyil NAJİMUDİNOVA <i>Manas Üniversitesi, Kırgızistan</i>	Doç. Dr. Ufuk ORHAN <i>Mersin Üniversitesi, Türkiye</i>
Dr. Öğr. Üyesi Arif YILDIZ <i>Adıyaman Üniversitesi, Türkiye</i>	Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Ersoy YILDIRIM <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>
Dr. Öğr. Üyesi Berdybekova Aiman LESBEKOVNA <i>G. Kazakistan Devlet Pedagoji Üniversitesi, Kazakistan</i>	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BİÇER <i>Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Türkiye</i>

JOURNAL OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION HISTORY

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler Reviewers List of This Issue

Prof. Dr. Uğur Keskin
Anadolu Üniversitesi, Türkiye

Doç. Dr. Ayşe Gökçen Kapsuz
Selçuk Üniversitesi, Türkiye

Doç. Dr. Ersin İrk
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi,
Türkiye*

Doç. Dr. Meral Çalış Duman
Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye

Doç. Dr. Yusuf Demir
Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Güzin Kıyık Kıcı
Anadolu Üniversitesi, Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Osman Akarsu
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Pakize Kazancı
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Türkiye*

Dr. Betül Şimşek
*Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi,
Türkiye*

Dr. Mücella Bursal
*Sivas Cumhuriyet Üniversitesi,
Türkiye*

JOURNAL OF MANAGEMENT AND ORGANIZATION HISTORY

İçindekiler	Sayfa No.
Table of Contents	Page Num.
ARAŞTIRMA MAKALELERİ/ RESEARCH ARTICLES	
Cinsiyet Eşitliği Politikalarının Yönetim Stratejilerine Yansımaları: Beş Yıllık Bir Sürecin Analizi <i>The Reflections of Gender Equality Policies on Management Strategies: An Analysis of a Five-Year Period</i> Nazmiye Ülkü Pekkan	1 -18
Gelenekten Geleceğe: Maverdi'nin Siyasetnamesinin Modern İşletme Yönetimine Yansımaları <i>Tradition to The Future: Maverdi's Political Treatise and Its Influence on Modern Business Management</i> İsmail Alici	19-41
Osmanlıdan Günümüze Zara (Koçgiri) Kazası ve Civarındaki Gümüş Madeni İşletmeleri <i>Silver Mines Business in Zara (Koçgiri) Districts and Its Surroundings from the Ottoman State to Present</i> Metin Günay	42-62
DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES	
Girişimcilik Kavramının Tarihsel Gelişimi: 18. Yüzyıl ve Sonrası <i>The Historical Development of The Concept of Entrepreneurship: The 18th Century and Beyond</i> Murat Topaloğlu, Musa Said Döven	63-82
The Development and Transformation of Radio Business Administration History in Turkey <i>Radyo İşletmeciliği Tarihinin Türkiye'deki Gelişim ve Dönüşümü</i> Güzin Kıyık Kıcı	83-97

CİNSİYET EŞİTLİĞİ POLİTİKALARININ YÖNETİM STRATEJİLERİNE YANSIMALARI: BEŞ YILLIK BİR SÜRECİN ANALİZİ

THE REFLECTIONS OF GENDER EQUALITY POLICIES ON MANAGEMENT STRATEGIES: AN ANALYSIS OF A FIVE-YEAR PERIOD

Doç. Dr. Nazmiye Ülkü PEKKAN

Tarsus Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi
ORCID ID: 0000-0001-7298-0552, nazmiyepakkan@tarsus.edu.tr

ABSTRACT

The aim of this study is to understand the changes in management strategies over the years influenced by gender equality policies implemented within the scope of gender equality. In this regard, a study has been carried out specifically with EnerjiSA as an example. The study looks at how management strategies such diversity and inclusion, leadership development, hiring and placement, employee benefits, career development, workplace enhancement, and corporate social responsibility are incorporated with gender equality policies that EnerjiSA has put in place. A document analysis approach was used in this study. The conclusions of study show that throughout time, management methods have incorporated gender equality-related activities more and more. These procedures are starting to appear more frequently in decision-making processes. Given these results, it would seem reasonable to say that policies focused on gender equality create the framework for long-term, sustainable adjustments to management practices. The study's conclusions are regarded as a guide for businesses looking to successfully combine managerial strategies with gender equality policies.

Keywords: Gender Equality Policies, Management Strategies, Sustainability Reports, Annual Report.

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, cinsiyet eşitliği kapsamında yürütülen eşitlik politikalarının yönetim stratejileri üzerindeki yıllar içerisindeki değişimlerini anlamak üzerinedir. Bu kapsamda EnerjiSA örneği özelinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. EnerjiSA bünyesinde yürütülen cinsiyet eşitliği politikalarının çeşitlilik ve kapsayıcılık, liderlik gelişimi, işe alım ve yerleştirme, çalışana sunulan faydalar, kariyer geliştirme, çalışma ortamının iyileştirilmesi ve kurumsal sosyal sorumluluk gibi yönetim stratejilerine nasıl entegre edildiği irdelenmiştir. Araştırma için gereken bilgiler faaliyet raporları ve sürdürülebilirlik raporları üzerinden doküman analizi yöntemi ile incelenmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, cinsiyet eşitliği kapsamında yürütülen uygulamaların yıllar içinde yönetim stratejilerine giderek daha belirgin bir şekilde entegre edildiğini göstermektedir. Söz konusu uygulamalar karar alma mekanizmalarında daha fazla yer bulmaya başlamıştır. Bu bulgular doğrultusunda, cinsiyet eşitliğine dayalı politikaların, yönetim stratejilerinde uzun vadeli ve sürdürülebilir değişimlere zemin hazırladığını söylemek mümkün görünmektedir. Çalışmadan elde edilen bulguların cinsiyet eşitliği politikaları ile yönetim stratejilerinin uyumlu bir şekilde bütünleştirilmesini hedefleyen örgütler için yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Cinsiyet Eşitliği Politikaları, Yönetim Stratejileri, Sürdürülebilirlik Raporları, Faaliyet Raporları

1. Giriş

Küreselleşmenin önemli bir getirisi olarak işgücü gittikçe farklılaşmış ve bu durum da pek çok farklı alanda yeni araştırma konularını gündeme taşımıştır (Cennamo ve Gardner, 2008). İşletmelerin yaratıcı yetenekler geliştirmeleri ve örgütte kalmalarını sağlamaları bugünün önemli konuları arasında yerini almaktadır. Ortaya çıkan bu yönetsel konuların örgütsel yapıları gittikçe artan bir şekilde çeşitlilik, kapsayıcılık, eşitlik gibi değerleri benimseyen bir kültüre doğru harekete zorunlu kıldığı görülmektedir. Örgüt içerisindeki gruplarda çeşitliliğin olması farklı bakış açılarını mümkün kılacağından yenilikçi ve yaratıcı bir çalışma ortamının ortaya çıkmasında önemli bir etkiye sahip olmaktadır (Bernile vd., 2018). Çalışma ortamının bu yöndeki olumlu değişimi çalışan bağlılığının sağlanmasına katkı sağlayarak örgüte rekabet avantajı elde etmenin yolunu açmaktadır. Yenilikçilik ortamının şekillenmesinde kritik bir rol oynayan çeşitlilik ve kapsayıcılığın pek çok farklı yönü bulunmakla birlikte toplumsal cinsiyet eşitliğinin son zamanlarda sıklıkla öne çıktığı bilinmektedir (Griffin, Li ve Xu, 2021). Toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları sosyal adaleti sağlamak, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik gibi stratejik bir öneme sahip olarak hem cinsiyet eşitsizliğini giderme hem de işgücü çeşitliliğinin yaratıcı potansiyelini ortaya çıkarma yönünde atılmış önemli bir adımdır (UN Women, 2020; Lee ve Jung, 2024). Son yıllarda işletmelerin bu ve benzeri pek çok faaliyetinin işletmenin paydaşlarınca yakından izlendiği ve bu yönde yapılan uygulamalar ile ilgili bilgilerin talep edilmesi ile karakterize edilebilen bir döneme geçildiği bilinmektedir (Aras ve Crowther, 2008; Özsözgün Çalışkan, 2012). Sürdürülebilirlik raporları bu kapsamda paydaş beklentilerini karşılamak ve iletişimi yansıtmak için kullanılan önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır (Fernandez-Feijoo vd., 2014).

Bu çalışma faaliyet raporları ile sürdürülebilirlik raporlarını kullanarak 5 yıllık bir dönem boyunca (2019-2023) cinsiyet eşitliği politikalarının yönetim süreçlerine nasıl entegre edildiğini anlamak ve söz konusu bu tarihi akış içerisindeki entegrasyon sürecinin süregelen yıllar içinde örgütsel hedef ve eylemler üzerindeki değişimini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Eşitlik politikalarındaki tarihsel değişimleri incelemek süreç içerisindeki stratejik uygulama ve ilerlemeleri analiz etmek, gelecekte bu politikalar kapsamında nasıl bir eğilim ve gelişmelerin ortaya çıkabileceğini öngörebilmek adına karar alıcılar ve uygulayıcılar için değerli bilgiler sunmaktadır. Bu amaçla bu çalışmada faaliyet raporları ile sürdürülebilirlik raporlarında cinsiyet eşitliğine yönelik sunulan kurumsal bilgiler üzerine odaklanılmıştır. Anılan raporlar cinsiyet eşitliğine duyarlı uygulamaların kamu nezdinde paylaşılması adına bu kapsamdaki uygulamaları özendirici bir niteliğe de sahiptir. Yönetim alanında bu yönde yapılmış çalışma sayısının da oldukça sınırlı olması sebebiyle çalışmanın hem literatüre hem de cinsiyet eşitliği politikalarını yönetsel süreçlerle etkili bir şekilde bütünleştirme hedefinde olan işletmeler için bir yol haritası sunması adına önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Eşitlik Politikaları ve Cinsiyet Eşitliği

Eşitlik politikaları genel olarak farklılıkların tanındığı ve her bireyin eşit hak ve imkanlara ya da fırsatlara sahip olması maksadını güden stratejiler ve uygulamalar bütünü olarak ifade

bulmaktadır. Burada bahsi geçen eşit hak ve fırsatların dil, din, ırk, yaş, engellilik hali, mezhep, siyasi görüş, cinsiyet vb. hiçbir unsurun kısıtlayıcılığı olmaksızın bireylere sunulması durumundan söz edilmektedir. Temelde bu politikaların amacı, işletmelerde çeşitlilik ve kapsayıcılığın desteklenmesini ve yaygınlaştırılmasını; diğer taraftan da her türlü ayrımcılığın önlenmesini sağlamaktır (Thomas, 1990; Cox ve Blake, 1991). Eşitlik politikalarının tarihsel süreç içerisindeki gelişimi incelendiğinde Amerika Birleşik Devletleri'nde yönetim tarzı, liderlik gibi konularda ırk ve cinsiyet farklılıklarına ilişkin araştırmaların uzun yıllardır var olduğu ancak çeşitlilik konularına yönelik önemli ve odaklanmış ilginin Johnston ve Packer'ın (1987) İşgücü 2000 çalışmasından sonra başladığı görülmektedir (Bell, Özbilgin, Beauregard ve Sürgevil, 2011). Son yıllarda ise sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda dünya genelinde, özellikle Birleşmiş Milletler ve Avrupa Birliği gibi uluslararası kuruluşların, sözleşmeler, bildirgeler ve rehberlik edecek belgeler aracılığıyla eşitlik politikalarının küresel ölçekte yaygınlaşması konusunda teşvik edici eylemlerde buldukları bilinmektedir (UN, 2024).

Günümüzde eşitlik politikaları kurumsal yönetimin önemli bir parçası haline gelmiş durumdadır. İşletmeler topluma karşı sorumluluk görevlerini yerine getirmek ve performanslarını yükseltmek için faaliyetlerinde çeşitlilik ve kapsayıcılığı teşvik etmenin öneminin farkına varmıştır. Toplumsal cinsiyet eşitliği özellikle kurumsal sürdürülebilirlik bağlamında son yıllarda önem kazanan konuların başında gelmektedir. Sürdürülebilirlik raporları eşitlikçi politikaların işletme faaliyetlerinde veya uygulamalarında nasıl gerçekleştirildiğini gözler önüne sermek için özellikle büyük ve küresel ölçekli işletmelerde önemli bir strateji olarak kullanılmaktadır (Nurrunahar ve Nikolaidou, 2023). Bu kapsamda eşitlik politikalarının işletme süreçlerinde etkin bir şekilde uygulanması verimlilik ve etkililikte işletmelere önemli katkılar sunmaktadır (Ely ve Thomas, 2001). Eşitlik politikalarının kapsamı oldukça geniş olmakla birlikte çalışmaların cinsiyet eşitliği bağlamında yoğunlaştığı görülmektedir (Nurrunahar ve Nikolaidou, 2023; Akdoğan ve Doğan, 2023; Balmaseda vd., 2024; Du, 2024). Cinsiyet eşitliği kapsamında eşitlik politikaları, kadınların ve erkeklerin eşit haklara, fırsatlara ve kaynaklara erişimini sağlamak amacıyla her türlü yasal düzenlemeyi, uygulamayı ve stratejiyi içermektedir. Bu politikalar çalışma ortamında cinsiyete dayalı ayrımcılığın önüne geçilmesi, eşit işe eşit ücret ilkesinin benimsenmesi, liderlik pozisyonlarında cinsiyet dengesinin gözetilmesi gibi çok çeşitli hedefleri barındırmaktadır (Benschop ve Doorewaard, 1998; Ely ve Meyerson, 2000)



2.2. Yönetim Stratejileri

Yönetim stratejileri, bir işletmenin uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmek amacıyla planlamaların yapılmasını, kaynakların temin edilmesini ve en nihayetinde karar alma süreçlerini içeren genel bir ifadedir (Mintzberg, 1987). Yönetim stratejilerinin etkin bir şekilde yürütülmesi işletmelerin sürdürülebilir karlılık ve büyüme amaçlarında büyük bir role sahiptir. Burada vurgulanması gereken önemli bir nokta söz konusu stratejilerin çevresel etkilerden bağımsız olmadığı gerçeğidir. Barca (2009), yönetsel düşünce tarihinin evrimi incelendiğinde ortaya çıkan düşüncelerin ortaya atılan zamanın izlerini taşıdığını söyleyerek her stratejik düşüncenin zaman içerisinde değişeceğini dolayısıyla da en iyi stratejik yaklaşım düşüncesinin gerçeklikten uzak olduğunu ifade etmiştir (Barca 2009'dan akt. Bilgiç, 2013). Bu ifade bir anlamda her stratejik yaklaşımın dönemin gereklerini veya

ihtiyacını karşılayacak biçimde şekillendiğini ve öne çıkan stratejik yaklaşımlara bu minvalde yaklaşılmasının önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

Günümüzde uygulanan yönetim stratejilerinin yalnızca rekabet avantajı elde etmek ile sınırlı olmayıp sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk, yenilikçilik, dijital dönüşüm gibi çok geniş alanlara yayılmaya başladığı görülmektedir. Daha geniş bir anlatımla bugünün dünyasında sürdürülebilirlik uzun vadeli rekabet avantajı yaratmada stratejik bir unsur olarak rol oynamaktadır (De Oliveira, Menezes ve Fernandes, 2024; Nguyen ve Kanbach, 2024). Yönetim sürecinde planlanan stratejilerin uygulanma biçimi kilit bir öneme sahip olup işletmenin uzun vadeli başarısı üzerinde doğrudan bir etki yaratmaktadır. Stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması kaynakların (insan, fiziksel, finansal vb.) nasıl temin edildiği (Hrebiniak, 2006), örgüt yapısının strateji ile uyumu (Chandler, 1962), kültürel uyum (Barney, 1986), eylem planlarının varlığı ve performansın yönetilmesi (Kaplan ve Norton, 1996) gibi süreçlerin varlığına ve etkinliğine bağlıdır. Özetle, yönetim stratejileri yönetsel kararlarla ilgilidir.

2.3. Eşitlik Politikalarının Yönetim Stratejilerine Etkisi

İşletmeler farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip insanların biraraya geldiği sosyal oluşumlardır. Yönetimin işlevi bir anlamda bu farklı insan gruplarının istek ve ihtiyaçlarını anlamak ve böylece işletme içerisinde oluşabilecek gerilim ve çatışmaların önüne geçebilmektir (Hill, Stephens ve Smith, 2003). İşletme verimliliğini artırmada uyumu sağlayabilmek ve sürdürebilmek önemlidir. Dünya çapında önemli başarılarla imza atmış olan işletmelerin yönetimlerine bakıldığında yöneticilerinin söz konusu uyum mekanizmalarını ustaca kullandıkları açıkça görülmektedir (Yang ve Guy, 2006).

Eşitlik politikaları işletmelerin sosyal sorumluluk stratejileri kapsamına girmektedir. İş gücü çeşitliliği de yine bu stratejilerle birlikte gelişmekte ve yaygınlaşmaktadır (Agrawal vd., 2024). Alan yazında yer alan bazı çalışmaların geleneksel eşitlik politikaları ile çeşitlilik yönetimi uygulamaları arasındaki farklılıklara yoğunlaştığı görülmektedir (Gentile, 1994; Cornelius, Gooch ve Todd, 2000). Bu durumun esasen çeşitlilik yönetimi uygulamalarının kapsayıcılığında ileri geldiği söylenebilir (Lorbiecki ve Jack, 2000). Uygulamada her iki yaklaşım farklı temellerden dayanak aldığından işletme içerisinde çeşitli gerilim ve çatışmalara yol açabilmektedir (Gagnon ve Cornelius, 2000). Her iki yaklaşımın temel ilkeler bazında karşılaştırılması Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1

Eşitlik Politikaları ile Çeşitlilik Yönetiminin Temel İlkelerinin Karşılaştırılması

Eşit Fırsatlar	Çeşitlilik Yönetimi
İşletme programları ayrımcılığı yasaklayan yasal çerçeveden türemiştir.	Yasal gerekliliklerden ziyade kurumsal inisiyatif/çabalarla yürütülür.
İşe alım hedefleri ile uyum sağlamayı içerir.	Proaktif, içsel olarak yönlendirilen bir strateji benimser.
‘Benzerlik yoluyla eşitliği savunur’, liyakate dayalıdır.	İşletmeye değer kattığı bilinci ile çeşitliliği bir iş gerekeci olarak sürece entegre eder.
Üst yönetim pozisyonlarında yeterince temsil edilmeyen grupların oranını artırmayı hedefler.	Yasal uyumun ötesinde etnik azınlıklar ve engelli bireyler gibi çeşitli grupları kapsayıcı şekilde eşitlik sunar.
Odak noktası genellikle cinsiyettir.	Kurumsal faydayı göz önünde bulundurarak istatistiklerin ötesine geçerek farklı katkıları değerlendirir.

Herkese eşit muamele ve fırsatlar sağlamayı amaçlar.
Radikal bir yaklaşımla geçmiş ayrımcılığı telafi etmek için pozitif eylemi içerebilir.

Hem bireysel hem de grup olarak çalışanların potansiyelini maksimize etmeye odaklanır.
Farklılıklar aracılığıyla eşitliği sağlar.

Yukarıdaki karşılaştırmadan da anlaşılacağı üzere eşitlik politikaları ve çeşitlilik yönetimi temelde sunduğu ilkeler açısından farklılaşma gösterse dahi işletmelerde kapsayıcılığı sağlamak için birbirini tamamlayıcı yaklaşımlar da sunmaktadır. Eşitlik politikaları işletme içerisinde adil bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için yasal ve etik bir çerçeve sunarken; çeşitlilik yönetimi bunun ötesine geçerek bireysel farklılıkları bir avantaj olarak görmeyi ve kabul etmeyi içermektedir. İşletmelerde uyumun sağlanması hiç şüphesiz her iki yaklaşımında birbiri ile bütünleştirilmesi ile ilgili olmaktadır. Eşitlik politikalarının başarılı bir şekilde entegrasyonunda liderlik desteği, iletişim, performans ölçüm sistemleri kritik faktörler olarak öne çıkmaktadır (Cox ve Blake, 1991; Kalev, Dobbin ve Kelly, 2006; Roberson, 2006).

Görgül araştırma sonuçları ve yukarıdaki tüm bilgilerden yola çıkılarak araştırma soruları aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

1. Cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında yürütülen çalışmalar yönetim stratejilerinde zamanla çeşitlilik ve kapsayıcılık üzerinde nasıl etkiler oluşturur?
2. Cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında yürütülen çalışmalar işe alım ve yerleştirme uygulamaları üzerinde zamanla nasıl etkiler oluşturur?
3. Cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında yürütülen çalışmalar liderlik geliştirme programları üzerinde zamanla nasıl etkiler oluşturur?
4. Cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında yürütülen çalışmalar çalışma ortamının iyileştirilmesi üzerinde zamanla nasıl etkiler oluşturur?
5. Cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında yürütülen çalışmalar çalışana sunulan faydalar ve kariyer geliştirme programları üzerinde zamanla nasıl etkiler oluşturur?
6. Cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında yürütülen çalışmalar kurumsal sosyal sorumluluk programları üzerinde zamanla nasıl etkiler oluşturur?

3. Yöntem

Bu çalışma EnerjiSA şirketinin yıllık faaliyet ve sürdürülebilirlik raporlarında yer alan cinsiyet eşitliği politikaları kapsamındaki yönetim stratejilerinin yıllar içerisindeki değişimine odaklanmaktadır.

Çalışmada 2019- 2023 yılı arasında yayımlanan raporlar kullanılmıştır. Bu çalışmada nitel araştırma deseninden faydalanılmıştır. Araştırma bir durum çalışması olup derinlemesine inceleme özelliğine sahiptir (Creswell, 2013). Durum araştırmasının yürütülmesinde Yin (1994) tarafından öne sürülen "(I) araştırma sorularının belirlenmesi, (II) analiz, (III) verilerin birbirine bağlanması ve (IV) bulguların yorumlanmasını içeren dört aşamalı işlem basamağı esas alınmıştır. Araştırmanın veri toplama aşaması için doküman incelemesi kullanılmıştır. Doküman incelemesinde ana amaç, araştırmaya konu olan olgu ya da olaya ilişkin mevcutta bulunan ve kamuya açık olarak sunulan yazılı belgelerin ya da materyallerin analiz edilmesi suretiyle durumu araştırmak veya incelemektir (Scott ve Morrison, 2005; Yıldırım ve Şimşek, 2016). Bu yöntem sürdürülebilirlik raporları, faaliyet raporları vb. dokümanları deneysel olarak analiz etmek için metinsel verilerin içeriğinin sistematik olarak sınıflandırılması, kodlanması ve tema veya örüntülerin belirlenmesi



yoluyla öznel olarak yorumlanmasına imkân sağlayan bir araştırma yöntemi olarak literatürde sıklıkla kullanılmaktadır (Hsieh ve Shannon, 2005; Boiral ve Heras-Saizarbitoria, 2017; Heras-Saizarbitoria vd., 2016; Heras-Saizarbitoria vd., 2023).

Verilerin çözümlenmesi için betimsel analiz tekniğinden faydalanılmıştır. Araştırmada kullanılan verilerin gerçekliği en iyi şekilde yansıtması esas alındığından oldukça titiz davranılmıştır. Veriler yansız bir şekilde ele alınmıştır. Bu çalışmada “Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs) Toplumsal Cinsiyet Eşitliği” ilkeleri sınıflandırması esas alınmıştır. Bu ilkeler aşağıda sunulduğu gibidir (BM Küresel İlkeler Sözleşmesi, 2017);

İlke 1. Toplumsal cinsiyet eşitliği için üst düzey kurumsal liderlik sağlanması

İlke 2. Tüm kadın ve erkeklere iş yaşamında adil davranılması, insan haklarına ve ayırım yapmama ilkesine saygı gösterilmesi; bu ilkelerin desteklenmesi

İlke 3. Tüm kadın ve erkek çalışanların sağlık, güvenlik ve refahının sağlanması

İlke 4. Kadınların eğitim, kurs ve profesyonel gelişim olanaklarının desteklenmesi

İlke 5. Kadınların güçlenmesi için girişimci gelişimi, tedarik zinciri ve pazarlama yöntemlerinin uygulanması

İlke 6. Toplumsal girişimler ve savunuculuk çalışmalarıyla eşitliğin teşvik edilmesi

İlke 7. Toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin elde edilen başarıların değerlendirilmesi ve halka açık raporlanması şeklindedir.

3.1. Örneklem

Çalışmanın örneklemini 2019- 2023 yıllarını kapsayan ve EnerjiSA web sayfasında yer alan faaliyet raporları ile sürdürülebilirlik raporlarını kapsamaktadır. Çalışmada EnerjiSA'nın seçilmesinin temel sebebi, toplumsal cinsiyet eşitliği göstergeleri ve sürdürülebilirlik endeksinde yer alan işletmeler arasında yer almasıdır. Enerji sektöründe faaliyet gösteren EnerjiSA, Türkiye'nin bu sektördeki lider şirketlerinden biri olarak bilinmektedir. Şirket özellikle toplumsal cinsiyet eşitliği konusundaki politikalarıyla öne çıkmaktadır. Şirketin kadın çalışanların istihdam edilmesi, eğitim alması ve yönetim pozisyonlarına yükseltilmesi konusunda yürüttüğü stratejilerin, başta sanayi ve enerji sektörü olmak üzere farklı pek çok sektör için cinsiyet eşitliği politikalarının işletme içerisinde nasıl uygulanabileceğine dair önemli örnekler sunduğu düşünülmektedir. Çalışmada aynı işletmeye ait 5 yılı kapsayan faaliyet raporları ile sürdürülebilirlik raporları olmak üzere toplam 10 adet rapor incelenmiştir. Beş yıllık bir tarih aralığının seçilmesinin arkasında yatan amaç, söz konusu dokümanlar aracılığıyla cinsiyet eşitliği politikalarının yönetim stratejilerine entegrasyonunda yaşanan zamansal değişimi ortaya koyabilmektir.

3.2. Verilerin Analizi

Araştırma amacı doğrultusunda seçilen dokümanlar (yıllık faaliyet ve sürdürülebilirlik raporları) üzerinden betimsel analiz yapılmış ve uygun metin parçaları seçilmiştir. WEPs ilkeleri kapsamında ilgili metin parçalarının nasıl karşılık gördüğüne ilişkin bulgular elde edilmeye çalışılmıştır. Örneğin, “kadın liderliğini teşvik eden uygulamalar ve programlar” ile ilgili bilgiler “İlke 1: Toplumsal cinsiyet eşitliği için üst düzey kurumsal liderlik sağlanması” kategorisinde değerlendirilmiştir. Söz konusu değerlendirmeler neticesinde ortaya çıkan temalar incelenerek cinsiyet eşitliği politikalarının yönetim stratejileri üzerinde yıllar içerisinde göstermiş olduğu değişimler ya da daha basit bir ifadeyle etkiler anlaşılmaya çalışılmıştır. Bu aşamada aynı zamanda faaliyet raporları ile sürdürülebilirlik raporlarındaki benzerlikler ve farklılıklar da belirlenmeye çalışılmıştır. Benzer beyanlar tekrara yol

açmayacak şekilde kullanılmıştır. Elde edilen veriler araştırma soruları ile karşılaştırılarak eşleştirilmiştir (Yin, 1994).

4. Bulgular

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi (2017) kapsamında Akdoğan ve Doğan (2023) tarafından dilimize çevrilerek kullanılmış olan Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs) Toplumsal Cinsiyet Eşitliği sınıflandırmasına göre EnerjiSA bünyesindeki cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında raporlara yansıyan ifadelerin nelere karşılık geldiğine dair göstergeler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

WEP’s Kadının Güçlenmesine Yönelik İlkeleri ve İlkelerin Uygulanmasına Yönelik Göstergeler

İlkeler	Göstergeler
<i>İlke 1.</i> Toplumsal cinsiyet eşitliği için üst düzey kurumsal liderlik sağlanması	Eşitlik politikalarına yönelik ifadeler
<i>İlke 2.</i> Tüm kadın ve erkeklere iş yaşamında adil davranılması, insan haklarına ve ayırım yapmama ilkesine saygı gösterilmesi; bu ilkelerin desteklenmesi	İşe alım, terfi ve kariyer geliştirme uygulamaları Ücret göstergeleri İşletme içerisindeki kadın- erkek dağılımı
<i>İlke 3.</i> Tüm kadın ve erkek çalışanların sağlık, güvenlik ve refahının sağlanması	İşletmenin iş sağlığı ve güvenliği politikaları İşletmede taciz, istismar vb. konular özelinde farkındalık çalışmaları ve eğitimler Sağlık ve güvenlik ile ilgili destek hizmetlerinden yararlanan kadın-erkek dağılımı
<i>İlke 4.</i> Kadınların eğitim, kurs ve profesyonel gelişim olanaklarının desteklenmesi	Performans değerlendirme sistemleri Eğitilmelere katılımlarda kadın ve erkek dağılımı İşletme içi yükseltmelerde kadın-erkek dağılımı
<i>İlke 5.</i> Kadınların güçlenmesi için girişimci gelişimi, tedarik zinciri ve pazarlama yöntemlerinin uygulanması	Tedarikçiler arasında kadın-erkek girişimci dağılımı Satın alma politikaları
<i>İlke 6.</i> Toplumsal girişimler ve savunuculuk çalışmalarıyla eşitliğin teşvik edilmesi	İşletmenin cinsiyet eşitliğine yönelik yapılan programlara verdiği destek
<i>İlke 7.</i> Toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin elde edilen başarıların değerlendirilmesi ve halka açık raporlanması	Yıllık faaliyet raporları Sürdürülebilirlik raporları Cinsiyet eşitliğine ilişkin istatistikî veriler

Tablo 2’de toplumsal cinsiyet eşitliği ilkelerinin şirket içerisinde yürütülen süreçlerde nasıl somutlaştırıldığı açıkça görülmektedir.

Tablo 3’te cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında raporlarda sunulan beyanların WEPs ilkelerinde nasıl karşılık gördüğüne ilişkin bulgular yer almaktadır. Burada yer alan beyanlar rapor içeriğinden (www.enerjisainvestorrelations.com, 2019-2023) doğrudan alınarak kullanılmaya çalışılmıştır.



Tablo 3

WEPs İlkeleri Kapsamında Cinsiyet Eşitliği Politikalarına İlişkin Beyanlar

İlkeler	Beyanlar
İlke 1. Toplumsal cinsiyet eşitliği için üst düzey kurumsal liderlik sağlanması	Özellikle yönetici pozisyonlarındaki çeşitliliğin cinsiyet ve yaş açısından artırılması yönündeki taahhütler.
İlke 2. Tüm kadın ve erkeklere iş yaşamında adil davranılması, insan haklarına ve ayırım yapmama ilkesine saygı gösterilmesi; bu ilkelerin desteklenmesi	Şirketin yayımladığı Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık politikasına binaen çeşitlilik içeren, herkese eşit fırsatlar sunan ve kapsayıcı bir iş ortamı yönündeki taahhütleri. Çeşitliliğin karar alma süreçlerini zenginleştirip daha verimli hale getirdiği, eşitlik ve kapsayıcılığın bir insan hakkı olduğu ve paydaşların bağlılığını artırdığına dayalı gözlemleri yönündeki beyanlar. Çeşitliliğe sahip bir iş gücünün ve kapsayıcı bir çalışma ortamının gücüne olan inançları sebebiyle, özellikle yönetici pozisyonlarında cinsiyet ve yaş açısından çeşitliliği artırma yönündeki taahhütleri.
İlke 3. Tüm kadın ve erkek çalışanların sağlık, güvenlik ve refahının sağlanması	İSG kültürünü ve tüm çalışanlar için güvenli çalışma ortamını koruma yönündeki çabalara yönelik söylemler.
İlke 4. Kadınların eğitim, kurs ve profesyonel gelişim olanaklarının desteklenmesi	Çalışanların liderlik becerilerinin geliştirilmesi, çeşitli eğitim programlarıyla gelişimlerinin desteklenmesi ve tüm çalışanlara eşit fırsatlar sunulması gibi konulara odaklanma.
İlke 5. Kadınların güçlenmesi için girişimci gelişimi, tedarik zinciri ve pazarlama yöntemlerinin uygulanması	Sosyal Performans Göstergelerinde cinsiyet temelli veriler (Eğitim saati) Tüm İK süreçlerinde her türlü fırsatı hiçbir ayırım gözetmeksizin potansiyel ve mevcut tüm çalışanlara tam bir eşitlik içinde sunma hedefleri.
İlke 6. Toplumsal girişimler ve savunuculuk çalışmalarıyla eşitliğin teşvik edilmesi	Yöneticilere özel olarak tasarlanan Toplumsal Cinsiyet Eşitliği atölye çalışmaları, tüm çalışanlara yönelik olarak Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ile ilgili farkındalık çalışmaları, eğitimler ve sanal buluşmalar. Toplumsal cinsiyete dayalı ön yargıları kırmayı amaçlayan geniş kapsamlı webinarlar ile Şirket genelinde farkındalık yaratma amaçları ve girişimleri.
İlke 7. Toplumsal cinsiyet eşitliğine ilişkin elde edilen başarıların değerlendirilmesi ve halka açık raporlanması	2018 yılında gerçekleştirdiği başarılı halka arzın ardından şirketin, sürdürülebilirlik konusuna odaklanması, uzun vadeli değer yaratmak amacıyla ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerle ilgili stratejik ve bütünsel bir yaklaşım geliştirmeyi hedeflemesi yönündeki söylemler. Bu çerçevede, 2019 yılında dünyanın en büyük gönüllü kurumsal sürdürülebilirlik inisiyatifi olan Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UN Global Compact)'nin ve Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPS)'nin imzacısı olması. Ayrıca Şirketin, yüksek etik standartlara bağlı kalma kararlılığını göstermek için Uluslararası Şeffaflık Örgütü (Transparency International)'nin ilkelerine uyum taahhüdünde bulunması.

Tablo 3'te görüldüğü üzere, cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında yapılan şirket beyanlarının cinsiyet eşitliği politikalarının yalnızca bir ilke olarak kalmaktan ziyade yönetsel uygulamalar içerisine nasıl yansıdığını ortaya koyması ve dolayısıyla da söz konusu ilkelerin örgütsel süreçlerde nasıl ölçülebilir ve sürdürülebilir olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

Tablo 4’te EnerjiSa özelinde raporlardan (2019-2023) yola çıkılarak cinsiyet eşitliğini destekleyen göstergelere ilişkin bulgular yıl bazında verilmiştir.

Tablo 4
İş Yaşamında Cinsiyet Eşitliğini Destekleyen Göstergeler (Yıllara Göre)

Yıllar	Gösterge
2019	- Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi İlkeleri (WEP’s) imzacısı olmak - Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi’nin (UN Global Compact) imzacısı olmak
2020	- Teknolojide Kadın Derneği (WTEC) üyeliği - BM Global Compact inisiyatiflerinden biri olan beşinci sürdürülebilir kalkınma hedefi kapsamında başlatılan “Gender Equality/ Toplumsal Cinsiyet Eşitliği” programında yer alması - Yönetici pozisyonlarındaki kadınların oranı ile beyaz yakalı çalışanlar içerisindeki kadınların oranının sunulması -Yönetici atamalarında kadın atama oranının sunulması - Kesintisiz ve ulaşılabilir enerji başlığı altında kredi kullanım oranlarını açıklarken “erkek egemen bir sektörde kadınların ekonomik fırsatlara erişimini sağlayacak” ifadesinin vurgulanması - Yönetim kurullarındaki kadın temsiliyet oranının sunulması -Turkish Women’s International Network (TurkishWIN) üyeliğinin yenilenmesi -Kadın İstihdamına yönelik istatistiklerin sunulması -Kadın ve erkek çalışan memnuniyet yorumlarının eşit sayıda eklenmesi -Sosyal performans göstergelerinde cinsiyet bazlı kategorilerin çeşitliliği -Yetenek yönetimi kapsamında kadınlar özelinde prensiplere yer verilmesi -Çalışan devir oranlarına cinsiyet bazında yer verilmesi
2021	-Yönetim kademelerinde yer alanlara ödenen ücretlerde karşılaştırmalı olarak kadın ve erkek oranlarına yer verilmesi -Kadın liderliğini destekleyen söylemler -Kadın çalışanlara kanuni sürelerle uygun olarak bir yaşımdan küçük çocuklarını emzirmeleri için günde toplam bir buçuk saat süt izni verilmesi uygulamalarına yer verilmesi - Doğum izni biten kadın çalışanlara istemesi halinde altı aya kadar ücretsiz analık izni verilmesine yönelik uygulamalara yer verilmesi -Sensiz olmaz platformunun kurulması - Tedarik zincirindeki girişimlerde bulunan kadınların sayısını arttırmaya yönelik söylemlerde bulunulması ve aksiyona dönük planlar yapılması - Yönetim Kurulu üyelerinin en az %25’inin kadın olması hedefine 2021 yıl sonu itibarıyla ulaşılmış olması. -Turkish Women’s International Network (TurkishWIN) üyeliği kapsamında ağız eğitim ve mentorluk imkanlarından faydalanan kadın sayısındaki artış
2022	- Kadın istihdamını artırma hedefinin fonksiyon bazlı hedef kartlarına eklenmesi ve 2022 yılı boyunca takip edilerek gerekli aksiyonların alınması
2023	-Bloomberg Cinsiyet Eşitliği Endeksi’ne dahil olan 12 şirketten biri olması -UN Women (Birleşmiş Milletler Kadın Birimi) tarafından yürütülen “Sözden Eyleme WEPs” projesine katılan 10 şirket arasında yer alması. -Doğum izninden dönen kadın çalışanlara işe geri dönüş ve adaptasyon sürecini kolaylaştırmak için kurum içi mentorluk desteği sağlanması -Türkiye’nin temiz enerji geçişinin sağlanması, kadın istihdamının artırılması, STEM alanındaki genç mezunların yeni ve yeşil teknolojileri tanıması ve yönlendirilmesi konusunda faaliyet gösteren Yeşil Yakalı Kadınlar Derneği Kurumsal Üyesi olması.



Tablo 4’te görüldüğü üzere toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında şirket içerisinde yürütülen faaliyetler nitelik ve nicelik bakımından yıllar içerisinde artış göstermiştir. Bazı faaliyetlerin yıllar içerisinde değişmeden sürdürülebilirliği sağlanmaya çalışılırken diğer taraftan yeni ve farklı faaliyetler ile cinsiyet eşitliği politikalarının yönetsel uygulamalardaki ağırlıkları genişleme göstermiştir.

Tablo 5’te tüm kategoriler içinde yıllara göre cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında yürütülen veya dahil olunan projelere yer verilmiştir.

Tablo 5

Cinsiyet Eşitliği Politikaları Kapsamındaki Projeler ve Örnek Uygulamalar (Tüm Kategorilerde Yıllara Göre)

Yıllar	Projeler
2019	Bu alana ilişkin herhangi bir beyana ulaşılamamıştır.
2020	- Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından yürütülen “İş Dünyası Aile İçi Şiddete Karşı” (Business Against Domestic Violence- BADV) projesine aktif olarak katılım sağlamış ve bu proje dahilinde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eğitici Eğitiminde İnsan Kaynakları ekibinden temsilciler yer alarak eğitim çıktılarının şirket içinde hayata geçirilmesi yönünde çalışmalar başlatılması. - 25 Kasım Kadına Yönelik Şiddete Karşı Uluslararası Mücadele Günü’ için Birleşmiş Milletler Kadın Birimi’nin (UN Women) Siber Şiddet Kampanyası ‘Sen de Bir Ateş Böceği Yak, Karanlığı Aydınlat’ projesine çalışanlarını dahil etmesi.
2021	- Teknik ve idari pozisyonlarda kadın istihdamını teşvik etmek amacıyla Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Program Koordinatörlüğü iş birliği ile “Elektrik Dağıtım Sektöründe Eşit Fırsatlar” projesi yürütücülüğü yapılması. -Çeşitlilik, Eşitlik ve Kapsayıcılık faaliyetleri kapsamında toplumsal cinsiyet eşitliği, gençler ve engellilere odaklı bir yaklaşımla herkese eşit fırsatlar sunmayı hedefleyen “Sensiz Olmaz” platformu çatısı altında projeler yürütülmeye başlanması - Gazeteci Elif Ergü Demiral’ın “Mesleğin Cinsiyeti Yoktur” programında “Söz Enerjinin Kadınlarında” röportajlarının gerçekleştirilmesi. - Şirket’in farklı süreçlerinde görev alan kadın çalışanları bir rol model olarak öğrencilere ve potansiyel adaylara tanıtmak amacıyla, kadın çalışanların yer aldığı bir filmin, sosyal medya hesapları üzerinden dış paydaşlar ile; üniversite etkinliklerinde ise öğrencilerle paylaşılması. -Dünya Kadınlar günü çerçevesinde Mart ayı boyunca tüm elektrik faturalarında yer alan fatura altı mesajlarda, şiddete maruz kalma veya tanık olma durumunda başvurmak üzere ilgili bakanlıkların numaralarının paylaşılarak, müşterilerde destek hatları konusunda bir farkındalık oluşturulmasının sağlanması. -Sürdürülebilir Enerji Temelli Turizm Uygulama Merkezi (Sentrum) projesinin hayata geçirilmesi ve toplumsal cinsiyet eşitliği kapsamında bölgedeki kadınların projeye katılımının sağlanmasına yönelik girişilen çabalar. - Kadınlar Günü nedeniyle Youthall tarafından düzenlenen “Inspring Women Career Summit”e ve EBRD ile AmCham Türkiye tarafından düzenlenen “Uluslararası Kadınlar Günü Etkinliği”ne konuşmacı olarak katılım sağlanması.
2022	-“Eşitlik Olmazsa Olmaz” kapsamında Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ile ilgili farkındalık çalışmaları ve eğitimler gerçekleştirilmesi. - Kadının güçlendirilmesi alanında çalışan kuruluşların projelerinde ilgili kurum/kuruluşlarla iş birliği yapılması -Sürdürülebilir Enerji Temelli Turizm Uygulama Merkezi (Sentrum) projesi kapsamında bölge kadınları ve işletme sahiplerinin oluşturduğu kişilere eğitimler verilmesi - Kadınların süreçlere katılımının artması, bilgilenebilmesi ve güçlenmesi ve yapılan çalışmalara yol gösterici olması amacıyla Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Eylem Planının hazırlanması. -Üyesi olunan Sabancı Üniversitesi BADV (Business Against Domestic Violence) projesinin 2022 yılında Sabancı Vakfı ve UNFPA desteği ve TÜSİAD ev sahipliğinde, Sabancı Üniversitesi Kurumsal Yönetim Forumu tarafından yürütülen Ev İçi Şiddete Karşı Şirketler Ağı’nın kurucu üye şirketlerinden biri olması. -İklim yaklaşımı konusunda “kadınların temiz enerji dönüşümüne tam, eşit ve anlamlı katılımının daha yeşil ve daha sürdürülebilir bir geleceğin teşvik edilmesi için kritik öneme sahip” olduğu vurgusunun yapılması.
2023	-Geleceğini Kuran Genç Kadınlar ve Cumhuriyet Seferberliği: Yarınlar Seninle Mümkün programlarının düzenlenmesi kapsamında kadın çalışanlara mentorluk imkanının sunulması. -“Eşitlik Olmazsa Olmaz” kapsamında hayata geçirilen She-nergy Programı ile, odak noktası Türkiye genelindeki üniversitelerin Elektrik & Elektronik Mühendisliği’nde öğrenim gören kadın öğrencilerine proje koçları ile birebir olarak yenilikçi projeler üzerine çalışma imkanının sağlanması -Farklı iş kollarında yetenek kazanımını hedefleyen genç yetenek işe alım ve staj programlarında kadın katılımının desteklenmesi

- Her sene 25 Kasım Kadına Yönelik Şiddete Karşı Uluslararası Mücadele Günü ve 10 Aralık İnsan Hakları Günü arasında, Birleşmiş Milletler Kadın Birimi tarafından yürütülen aktivizm kampanyasına katılım sağlaması.
- TurkishWIN tarafından yürütülen, özellikle STEM (Bilim, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik) alanlarında okuyan ya da çalışan genç kadınlar (15-25 yaş) ve sektör liderlerini dijital bir platform üzerinden bir araya getirmeyi amaçlayan “Milyon Kadına Mentor” Programı’nın ana destekçilerinden biri olması.
- “Teknolojide Kadın Derneği”nin çalışmaları kapsamında teknolojide insan çeşitliliğini sağlamak için sayıca az olan ve bu alanda kariyer yapma noktasında motivasyonu düşük kadınları uzmanlaştırıp güçlendirerek bu alanda yer almalarını sağlayan projelerine eğitim desteği vermesi.
- Sabancı Vakfı önderliği ile ne eğitimde ne istihdamda olan genç kadınların gelişimini hedefleyen Geleceğini Kuran Genç Kadınlar Projesi’ne katkı sunarak eğitim ve mentorluk desteği sağlaması.
- Yanımdayız Derneği ve Artı Prodüksiyon iş birliği ile daha çok kadınla özdeşleşen ninni söyleme ritüelini tersine çevirerek toplumsal cinsiyet rollerinden sıyrılmayı amaçlayan “Eşitlik Ninnileri” albümünü yayınlaması ve bu albümün tüm gelirinin ise Mor Çatı Derneği’ne bağışlanması.
- “Sürdürülebilir Balıkçılığa Destek” projesi kapsamında elektrik faturalarından elde edilen tasarruf ile kooperatifte kadın istihdamına katkı sağlanmasına yönelik girişimler yapılması. Yine aynı proje kapsamında kadınlara yönelik olarak gerçekleştirilen ağ örme faaliyetleri ile onların da sektörde görünürlüklerinin artmasının hedeflenmesi.

Tablo 5’te görüldüğü üzere toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında şirket içerisinde ve dışarısında yürütülen projeler ve örnek uygulamalarda nitelik ve nicelik bakımından yıllar içerisinde artış göstermiştir. 2019 yılında herhangi bir uygulamaya rastlanılmamış iken 2023 yılına gelindiğinde yenilikçi uygulamaların kapsamının büyük oranda gelişim gösterdiği görülmektedir. Yıllar içerisindeki bu artış şirketin cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında alınan yönetim kararlarına olan bağlılığının bir yansıması olarak gösterilebilir.

Tablo 6’da tüm kategoriler içinde yıllara göre cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında elde edilen başarılarla yer verilmiştir.



Tablo 6
Cinsiyet Eşitliği Politikaları Kapsamında Elde Edilen Başarılar (Tüm Kategorilerde Yıllara Göre)

Yıllar	Ödüller
2019	“Türkiye’ye Enerji Veren Kadınlar” ödülleri Enerjide Örnek Şirket Kategorisinde birincilik
2020	Bu alana ilişkin herhangi bir beyana ulaşamamıştır.
2021	Bu alana ilişkin herhangi bir beyana ulaşamamıştır.
2022	-16. Uluslararası Arena Aquamasters Yüzme Şampiyonası- Enerjisa Yüzme Kulübü Yellow Fins – 12 Madalya (2K, 1K ve 4X500 Karma ve Kadın/Erkek bayrak yarışlarında 4 altın, 2 gümüş ve 6 bronz madalya, 1 Kupa) -Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı – “Enerji Veren Kadınlar” Ödülü
2023	Bu alana ilişkin herhangi bir beyana ulaşamamıştır.

Tablo 6’daki sonuçlar şirketin cinsiyet eşitliği politikaları kapsamında yürüttüğü faaliyetlerin 2019 ve 2022 yıllarında ulusal ve uluslararası düzeyde yankı bulduğunu göstermektedir.

5. SONUÇ

Bu çalışma, cinsiyete dayalı eşitlik politikalarının yıllar içerisinde yönetim stratejileri üzerindeki yansımalarını anlamak üzerinedir. Bu amaç doğrultusunda cinsiyet eşitliği politikaları ile öne çıkan bir şirket olan EnerjiSA’nın beş yıldır yayımlamakta olduğu faaliyet

raporları ile sürdürülebilirlik raporları cinsiyet eşitliği uygulamaları özelinde incelenmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular neticesinde, ilk raporun yayımlanmasından günümüze kadar geçen süre içerisinde cinsiyet eşitliği politikalarının yönetim süreçlerine entegre edilmeye başladığı ve söz konusu bu entegrasyon ile birlikte stratejik karar alma süreçlerinde cinsiyet odaklı yaklaşımların öneminin yıllar içerisinde gittikçe arttığı görülmüştür.

2019 yılında şirketin Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi İlkesi (WEP's) ile Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi'nin (UN Global Compact) imzacısı ve Teknolojide Kadın Derneği'nin (WTEC) bir üyesi olması ile başlayan süreçlerin 2020 yılı ve devam eden tarihsel süreç içerisinde çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık politikalarına ağırlık verdiği ve bu kapsamda herkese şirket içerisinde eşit fırsatlar ve kapsayıcı bir iş ortamı sunduğu dikkat çekmektedir. Böylelikle cinsiyet eşitliği yönünde atılan çeşitlilik adımlarının yıllar içerisinde karar alma süreçlerini zenginleştirip daha verimli hale getirmiş olduğu ifade edilebilir. Alan yazında cinsiyet eşitliğinin yönetsel süreçlerdeki önemine vurgu yapan çalışmalar da bu değişimlerin kapsayıcılığı artırıcı etkiler yaratması yönünde bulgular ortaya koymaktadır. Söz konusu araştırma sonuçları ile çalışmanın bulguları birbirini destekler niteliktedir (McKinsey & Company, 2023; Gharios vd., 2024; Alshaiba ve Khalaf, 2024; Lee ve Jung, 2024). Yine aynı çalışmalar göstermektedir ki cinsiyet eşitliği politikaları yalnızca kadınların işgücündeki temsiliyetini artırıcı etki ile sınırlı kalmayıp örgüt içerisindeki yenilikçi ve yaratıcı süreçleri de teşvik ederek katılımcılığı, kapsayıcılığı ve çeşitliliği de sağlamaktadır.

Kadın liderliğini destekleyen uygulamaların kapsamının genişletilmesi, kadın çalışanlara kanuni sürelerle uygun olarak doğum sonrası sağlanan haklar, kurum içi mentorluk uygulamalarının yaygınlaştırılması gibi örnek olabilecek uygulamaların yıllar içerisinde artış göstermesi cinsiyet eşitliği politikalarına dönük yönetsel uygulamaların işe alımdan liderlik geliştirmeye, olumlu iş ortamından kurumsal sosyal sorumluluğa kadar çok geniş bir yelpazede etkilediğini ortaya koyması bakımından dikkat çekici görünmektedir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda cinsiyet eşitliği politikalarına dayalı yönetim stratejilerinin insan kaynakları süreçlerinde, örgüt kültüründe, olumlu iş ortamında ve liderlik gelişiminde sürdürülebilir nitelikte değişiklikler yarattığını söylemek mümkün görünmektedir. Cinsiyet eşitliği politikalarının yalnızca yasal bir zorunluluk ya da sosyal bir sorumluluk olmanın dışında işletmeler için hiç şüphesiz rekabet avantajı yaratma noktasında stratejik bir unsur olarak ele alınması gerektiğini de vurgulamak yerinde olacaktır. Gelecek dönemde yapılacak araştırmalarda söz konusu süreçlerin yine benzer raporlarda sunulan performansa yönelik göstergeler üzerindeki etkileri somut veriler üzerinden incelenerek çalışmanın kapsamının genişletilebileceği ve sektörler arası karşılaştırmalarla desteklenebileceği önerisinde bulunulabilir.

Kaynakça

- Agrawal, N., Kotikalapudi, K. B., Kumar, N., Das, D., Sahoo, P., & Pant, N. (2024). Managing diversity in the workplace: Challenges and best practices for inclusive leadership. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(5), 14415-14422. <https://doi.org/10.53555/kuvey.v30i5.6618>
- Akdoğan, N. & Doğan, D. U. (2023). Sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden 5 no'lu toplumsal cinsiyet eşitliği hedefine ulaşmada Türkiye'de sürdürülebilirlik raporu düzenleyen işletmelerin 2020 ve 2021 yılı beyanlarının incelenmesi ve sonuçların değerlendirilmesi. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Özel Sayı, 227- 248.

- Alshaiba, S., & Khalaf, B.A. (2024). The impact of board gender diversity on the gulf cooperation council's reporting on sustainable development goals. *Corporate Board: Role, Duties and Composition* 20(1), 33-41. <https://doi.org/10.22495/cbv20i1art3>
- Aras, G., & Crowther, D. (2008). Governance and sustainability: An investigation into relationship between corporate governance and corporate sustainability. *Management Decision*, 46(3), 433-448. <https://doi.org/10.1108/00251740810863870>
- Barca, M. (2009). Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi. Ankara Sanayi Odası. *Asomedyâ, Dosya*, Nisan/Mayıs/Haziran: 34-52.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage?. *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665. <https://doi.org/10.2307/258317>
- Bell, M. P., Özbilgin, M. F., Bearegard, T. A. & Sürgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. *Human Resource Management*, 50(1), 131-146. <https://doi.org/10.1002/hrm.20401>
- Benschop, Y. & Doorewaard, H. (1998). Covered by equality: The gender subtext of organizations. *Organization Studies*, 19(5), 787-805. [10.1177/017084069801900504](https://doi.org/10.1177/017084069801900504)
- Bernile, G., Bhagwat, V. & Yonker, S. (2018). Board diversity, firm risk, and corporate policies. *Journal of Financial Economics*, 127, 588-612. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2017.12.009>
- Bilgiç, A. (2013). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi. *Denetışim*. 11, 69-75.
- BM Küresel İlkeler Sözleşmesi. (2017). Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs) Uygulama Rehberi https://www.globalcompactturkiye.org/wp-content/uploads/2019/01/WEPs_Rehber.pdf
- Boiral, O. & Heras-Saizarbitoria, I. (2017). Managing biodiversity through stakeholder involvement: Why, who, and for what initiatives?. *Journal of Business Ethics*, 140(3), 403-421. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2668-3>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891-906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. MIT Press.
- Cornelius, N, Gooch, L. & Todd, S. 2000. Managers leading diversity for business excellence. *Journal of General Management*, 25(3), 67-79. <https://doi.org/10.1177/030637000025003>
- Cox, T. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri*. (M. Bütün ve S. B. Demir, Çev.). Siyasal Kitapevi.
- De Oliveira, U. R., Menezes, R. P. & Fernandes, V. A. (2024). A systematic literature review on corporate sustainability: contributions, barriers, innovations and future possibilities. *Environment, development and sustainability*, 26(2), 3045-3079. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-02933-7>
- Du, J. (2024). Advancing Gender Equality in The Workplace: Challenges, Strategies, and The Way Forward. *Journal of Theory and Practice of Social Science*. 4(4): 46-50. [https://doi.org/10.53469/jtpss.2024.04\(04\).11](https://doi.org/10.53469/jtpss.2024.04(04).11)
- Ely, R. J. & Meyerson, D. E. (2000). Theories of gender in organizations: A new approach to organizational analysis and change. *Research in Organizational Behavior*, 22, 103-151. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(00\)22004-2](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(00)22004-2)
- Ely, R. J. & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Enerjisa. (2024, Ağustos 21). <https://www.enerjisa.com.tr/>
- Enerjisa. (2024, Ağustos 22). <https://www.enerjisainvestorrelations.com/surdurulebilirlik/surdurulebilirlik-raporlari>
- Enerjisa. (2024, Ağustos 22). <https://www.enerjisainvestorrelations.com/finansal-bilgiler/finansal-sonuclar--raporlar/yillik-faaliyet-raporlari>



- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S. & Ruiz-Blanco, S. (2014). Women on boards: Do they affect sustainability reporting?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21, 351–364. <https://doi.org/10.1002/csr.1329>
- Gagnon, S. & Cornelius, N. (2000). Re-examining workplace equality: The capabilities approach. *Human Resource Management Journal*, 10(4), 68-87. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2000.tb00007.x>
- Gentile, M. C. 1994. *Differences That Work: Organisational Excellence Through Diversity*. Harvard Business Review Books.
- Gharios, R., Awad, B., Khalaf, B. A. & Seissian, L. A. (2024). The impact of board gender diversity on european firms' performance: The moderating role of liquidity. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(8), 1-20. <https://doi.org/10.3390/jrfm17080359>
- Griffin, D., Li, K. & Xu, T. (2021). Board gender diversity and corporate innovation: International evidence. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56, 123–154. <https://doi.org/10.1017/S002210901900098X>
- Heras-Saizarbitoria, I., Arana, G. & Boiral, O. (2016). Outcomes of environmental management systems: the role of motivations and firms' characteristics. *Business Strategy and the Environment*, 25(8), 545-559. <https://doi.org/10.1002/bse.1884>
- Heras-Saizarbitoria, I., Boiral, O., & Testa, F. (2023). Circular economy at the company level: an empirical study based on sustainability reports. *Sustainable Development*, 31, 2307–2317. <https://doi.org/10.1002/sd.2507>
- Hill, R. P., Stephens, D. & Smith, I. (2003). Corporate social responsibility: An examination of individual firm behavior. *Business and Society Review*, 108, 339–364. <http://dx.doi.org/10.1111/basr.2003.108.issue-3>
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Hsieh, H. F. & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Johnston, W. B. & Packer, A. E. (1987). *Workforce 2000: Work and Workers for The Twenty-First Century*. Indianapolis, IN: Hudson Institute.
- Kalev, A., Dobbin, F. & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589–617.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press.
- Lee, S.-T. & Jung, S.-M. (2024). From equality to excellence: exploring the relationship between gender equality hr policies and r&d intensity. *Sustainability*, 16(6394), 1-12. <https://doi.org/10.3390/su16156394>
- Lorbiecki, A. & Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1111/1467-8551.11.s1.3>
- McKinsey & Company. (2023). Women in the workplace 2023. <https://www.mckinsey.com>
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Nguyen, H. L. & Kanbach, D. K. (2024). Toward a view of integrating corporate sustainability into strategy: a systematic literature review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 962-976. <https://doi.org/10.1002/csr.2611>
- Nurrunnahar, F. & Nikolaidou, F. (2023). *Gender Equality in Sustainability Reporting: The Current State of Swedish State-owned companies*. Thesis, Lunds University.
- Özsözgün Çalışkan, A. (2012). Sürdürülebilirlik raporlaması. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 1, 41-68.
- Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.
- Scott, D. & Morrison, M. (2005). *Key Ideas in Educational Research*. Continuum International Publishing Group.

- Thomas, R. R. (1990) From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*. March-April: 107-117.
- UN Women. (2020). Gender equality: Women's rights in review 25 years after Beijing://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2020/03/womens-rights-in-review
- United Nations, (2024). The Sustainable Development Goals Report. <https://unstats.un.org/sdgs/report/2024/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2024.pdf>
- Velasco-Balmaseda, E., de Celis, I. L. R. & Izaguirre, N. E. (2024). Corporate social responsibility as a framework for gender equality: mapping of gender equality standards for sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 1905-1920. <https://doi.org/10.1002/csr.2673>
- Yang, S.-B. & Guy, M. E. (2006). GenXers versus boomers: Work motivators and management implications. *Public Performance & Management Review*, 29, 267–284.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yin, R. K. (1994). Discovering the future of the case study method in evaluation research. *Evaluation Practice*, 15(3), 283-290.



Extended Summary

Purpose: This study aims to examine how gender equality policies have been integrated into management processes over a five-year period (2019-2023) by utilizing annual and sustainability reports. Additionally, it seeks to reveal the changes in organizational goals and actions influenced by this integration process over the years.

Literature Review: Equality policies are generally defined as a set of strategies and practices aimed at recognizing diversity and ensuring that every individual has equal rights, opportunities, and access to resources. This refers to the provision of equal rights and opportunities to individuals without any restrictions, based on language, religion, race, age, disability, sect, political opinion, gender, or similar factors. The primary aim of these policies is to promote and expand diversity and inclusion within organizations, while preventing all forms of discrimination (Thomas, 1990; Cox & Blake, 1991). When examining the development process of equality policies, it is evident that research on issues such as management styles and leadership in relation to race and gender differences has existed for many years in the United States. However, significant and focused attention on diversity issues began following Johnston and Packer's (1987) Workforce 2000 study (Bell, Özbilgin, Beauregard, & Sürgevil, 2011). In recent years, in line with sustainable development goals, international organizations, such as the United Nations and the European Union, have taken encouraging actions to promote the global dissemination of equality policies through conventions, declarations, and guiding documents (UN, 2024).

Management strategies are a general term that encompasses planning, resource acquisition, and ultimately decision-making processes to achieve the long-term goals of an organization (Mintzberg, 1987). Effective implementation of management strategies plays a crucial role in an organization's sustainable profitability and growth objectives. An important point to emphasize here is that these strategies are not independent of environmental impact. Barca (2009) argued that the evolution of managerial thought reflects traces of the time in which are ideas proposed, suggesting that every strategic thought will change over time. Therefore, the notion of the best strategic approach is inherently disconnected from reality (Barca, 2009; cited in Bilgiç, 2013). This statement underscores that each strategic approach is shaped to meet the needs or requirements of its era, and that it is important to approach emerging strategic approaches with this understanding.

Design/methodology/approach: This study focuses on changes in management strategies related to gender equality policies, as reflected in EnerjiSA's annual reports and sustainability reports. Reports published between 2019 and 2023 were included in the study. A qualitative research design was adopted for the study, which took the form of a case study with an emphasis on in-depth analysis (Creswell, 2013). The case study methodology followed the four-step process proposed by Yin (1994): (I) identification of research questions, (II) analysis, (III) linking of data, and (IV) interpretation of findings. Document analysis was employed as the data-collection method.

Sample: In this study, EnerjiSA, an energy sector company included in the sustainability index that is known for its gender equality indicators, was selected. The company stands out, particularly for its policies on gender equality. EnerjiSA's strategies aimed at employing women, providing them with training, and promoting them to management positions are considered significant examples of how gender equality policies can be implemented within businesses, particularly in the industrial and energy sectors as well as across various other

sectors. A total of 10 reports, including annual and sustainability reports covering a five-year period, were analyzed. The purpose of selecting this five-year timeframe was to examine temporal changes in the integration of gender equality policies into management strategies, as reflected in these documents.

Findings: The study's findings reveal that from the publication of the first report to the present, gender equality policies have gradually been integrated into management processes. Furthermore, this integration has led to an increasing emphasis on gender-focused approaches in strategic decision-making processes. Based on these findings, it appears that management strategies based on gender equality policies have created sustainable changes in human resources processes, organizational culture, positive work environments, and leadership development. It is also important to emphasize that gender equality policies should be viewed not only as a legal obligation or social responsibility but, without a doubt, as a strategic element for creating a competitive advantage for businesses.

Research limitations/implications: This study has some limitations, such as its focus on a single company and reliance solely on publicly available reports from the company's website. Future research could expand the scope by examining the impact of these processes on performance using concrete data and supporting the findings with cross-sectoral comparisons.

Originality/value: Given the limited number of studies on this topic in the field of management, this study is expected to fill a significant gap in the literature. Moreover, it aims to serve as a roadmap for organizations seeking to effectively integrate gender equality policies into their managerial processes.



Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Bu çalışma tek yazarlı bir çalışma olup herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Bu çalışma için etik onay gerekmemektedir.

GELENEKTEN GELECEĞE: MAVERDİ'NİN SİYASETNAME SİNİN MODERN İŞLETME YÖNETİMİNE YANSIMALARI

TRADITION TO THE FUTURE: MAVERDİ'S POLITICAL TREATISE AND ITS INFLUENCE ON MODERN BUSINESS MANAGEMENT

Dr. Öğr. Üyesi İsmail Alici

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0003-4485-9012, e-Posta: ismail.alici@gop.edu.tr

ABSTRACT

Maverdi was an important thinker, politician, scholar and jurist in the Islamic world in the 11th century. He held bureaucratic positions and worked closely with administrators. One of his best-known works is the political treatise "Dureru's-Sülük fi Siyâseti'l-Mülûk", in which he presented a perspective on the path that administrators should follow and the moral characteristics they should possess. Maverdi focused on the virtues that administrators should possess and the policies they should follow, and determined how an ideal administrator should be. When literature studies and modern business research are examined, it is seen that these ideas have parallels with today's management approaches. This study attempts to analyze Maverdi's management philosophy by associating it with the management principles of modern businesses. It has been observed that the management policies that Maverdi thought of are similar to today's organizational behavior and human resources management perspectives. In addition, it is understood that the moral characteristics that a manager should possess coincide with the skills and competencies expected from today's managers. This work of Maverdi is also important in terms of expressing the administrative characteristics along with the historical changes in the management approach. In the conclusion, it includes predictions and recommendations for future studies.

Keywords: Maverdi, political treatise, modern management, manager, advice.

ÖZ

Maverdi, 11. yüzyılda İslam dünyasında önemli bir düşünür, siyasetçi, alim ve hukukçudur. Hem bürokratik görevlerde bulunmuş hem de yöneticilerle yakın mesai içinde çalışmıştır. En çok bilinen eserlerinden biri "Dürerü's-Sülûk fi Siyâseti'l-Mülûk" adlı siyasetname olup, bu eserde yöneticiye dair izlemesi gereken yol ve taşıması gereken ahlaki özellikler açısından bir perspektif sunmuştur. Maverdi, yöneticilerin sahip olması gereken erdemler ve izlemesi gereken politikalar üzerinde durmuş, ideal bir yöneticinin nasıl olması gerektiğini belirlemiştir. Literatür çalışmaları ve modern işletme araştırmalarına bakıldığında bu fikirlerin, günümüzün yönetim anlayışlarıyla paralellikler taşıdığı görülmüştür. Bu çalışmada, Maverdi'nin yönetim felsefesi modern işletmelerin yönetim ilkeleriyle ilişkilendirilerek analiz edilmiştir. Maverdi'nin önerdiği yönetim politikalarının, günümüz örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi bakış açılarıyla benzerlikler taşıdığı ortaya konulmuştur. Ayrıca, bir yöneticinin sahip olması gereken ahlaki özelliklerin, günümüz yöneticilerinden beklenen beceri ve yetkinliklerle örtüştüğü anlaşılmaktadır. Maverdi'nin bu eseri, yönetim anlayışının tarihsel değişimlerle beraber yönetsel özellikleri ifade etmesi açısından da önem arz etmektedir. Sonuç kısmı, gelecekte yapılacak çalışmalar için öngörüler ve tavsiyeler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Maverdi, siyasetname, modern yönetim, yönetici, örgüt.

1. Giriş

Modern dünyada insan topluluklarının yönetimi ve kontrolü, büyük bir önem arz etmektedir. Yönetim mekanizmaları, gerek işletmelerde gerekse toplumsal gruplar üzerinde kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, gerçekleştirilen her faaliyetin, belirlenen hedefler doğrultusunda değerlendirilmesi, disiplinler arası bir yaklaşımın benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Geçmişte yöneticiler ve yönetim sistemleri üzerine yapılan çalışmalar, günümüz için değerli bir rehber niteliği taşımaktadır. Geçmişin bilgi birikimi ve deneyimlerinden yararlanarak, bugünün zorluklarını daha iyi anlayabilir ve geleceğe daha sağlam adımlarla ilerleyebiliriz. Geçmişte yürütülen fikirler ve yapılan çalışmalar günümüze uyarlama çabası, hem tarihin tekrarlanması hadisesinden yola çıkarak dersler çıkarmamızı sağlar hem de dünyada uygulanan yönetim süreçlerindeki yansımaları görülmüş olur. Yönetim ve yöneticilik faaliyetleri üzerine geçmişte yapılan çalışmalar insan doğası, güç kullanımı ve toplulukların yapıları ile ilişkili değerlendirilmiştir. Sürekli değişen teknolojiler, insani değerlerin değişimi ve pazar koşullarına göre farklılaşan günümüz işletmeleri yenilik düşüncesiyle hareket etmeyi beraberinde getirmiştir. Geçmişteki düşünürlerin ve araştırmacıların bilgi birikimi, modern sorunların çözümüne yönelik derin bir bakış açısı ve sağlam bir altyapı sunarak, günümüz problemlerin idrak edilmesine katkı sağlamaktadır. Bu katkı, günümüzün karmaşık meselelerine ışık tutmak ve etkili çözümler üretmek açısından önemli bir kaynak oluşturur.

İlk insandan bugüne geliştirilen her değer, hakikatin bir yansıması olarak kabul görülmektedir. Kökenimizde insan ve âlem tasavvurlarımıza yön veren zengin bir miras yatmaktadır. Bu sağlam temellerle geçmişin bilgeliğini geleceğin inşasıyla birleştirebiliriz. Gelecek nesillere karşı büyük sorumluluklarımızdan sadece bir tanesini oluşturmaktadır.

11. yüzyılda yaşamış olan İslam düşünürü ve filozofu Ebu'l-Hasan Ali bin Muhammed bin Habib el-Mâverî (el-Mâverî) tarafından kaleme alınan Dürerü's-Sülûk fî Siyaseti'l-Mülûk (Hükümdarların Siyâsetlerinde İzlemeleri Gereken Yola Dair İnci Misali Öğütler) adlı eser, Maverdi'nin yönetim sanatı, liderlik ve toplumsal düzen konusundaki görüşlerini yansıtmaktadır. Bu çalışmada Maverdi'nin fikirlerinin temel alınmasının nedeni, onun düşünce ve ilkelerinin yalnızca döneminin siyasi ve sosyal koşullarına değil, aynı zamanda günümüz yönetim uygulamalarına da ışık tutabilecek özellikleri taşıdığı düşünülmektedir. Farklı disiplin görüşlerinden faydalanılarak oluşturulan bakış açısı hem içinde bulunulan toplumun hem de yönetici kademesinin davranışlarını yansıtmada önemli evrensel ilkeler (Yenisu vd., 2019:515-516) üzerinde durmaktadır. Bu çalışmayla Maverdi'nin mirasını modern yönetim düşüncesi ekseninde yeniden değerlendirerek bu zamansız öğretilerin günümüz işletmelerinde nasıl uygulanabileceğini ele almayı amaçlamaktadır.

Siyasetnâmelerin incelenmesi, geleceğe ışık tutma açısından büyük önem taşımaktadır. Geçmişte tartışılan meselelerin günümüzde nasıl ele alındığını anlamak, tarihsel ve güncel yönetim pratikleri arasındaki bağı ortaya koymak açısından değerlendirilebilir. İlk siyasetname yazarlarından biri olan Maverdi, bu alanda önemli bir yere sahiptir. Maverdi'nin siyasetnamesi, farklı araştırmacılar tarafından çeşitli bakış açılarıyla ele alınmış olsa da modern yönetim perspektifinden daha çok değerlendirmeyi hak etmektedir. Bu bağlamda, bu çalışmanın temel amaçlarından biri, bu eseri farklı bir perspektifle inceleyerek dikkatleri yeni bir bakış açısına çekmektir. Aynı zamanda, günümüz yönetim uygulamalarının geçmişte nasıl temellendiğine dair yorum yapma imkânı sunmaktadır.

2. Maverdi Hakkında Genel Bilgiler

Maverdi'nin yaşamı hakkında kaynaklarda ayrıntılı bilgilere rastlanmamaktadır. Ancak tarihi kayıtlara göre, gülsuyu imalatı veya satışıyla uğraşan bir Arap ailenin çocuğu olarak 364/974 yılında Basra'da doğdu; eğitimini önce Basra'da, ardından Bağdat'ta tamamladığı anlaşılmaktadır (Güner, 2003:228; Birsin, 2018:47).

Maverdi'nin hilafetin merkezi olan Bağdat'ın sosyokültürel ve siyasi atmosferini, Büveyhîler yönetimini ve bu yönetimin hilafet üzerindeki vesayetini yakından gözlemleme fırsatına sahip olduğu söylenebilir (Güner, 2003:228).

Hasan (1991)'e göre, kâdı'l-kudât'lığın kuruluşuyla beraber kadılar vekaleten görevleri yürütmüşlerdir. Abbasiler döneminde adalet teşkilatındaki kâdı'l-kudât ile günümüzün adalet bakanının bulunduğu konum benzerlik göstermektedir (Göl, 2018:15). Günümüzün adalet bakanı ve hakimleri görevlendiren kişi olarak ifade edilen bu makam, Abbasiler döneminde içinde 10. ve 11. Yüzyıl da yaşayan Mâverdî, İslâm tarihinde ilk defa olarak "akda'l-kudât" (kadılar kadısı) ünvanıyla ödüllendirilmiştir (Kallek, 2004:222).

Mâverdî yazdığı eserlerde devletin varlık amacını ve etkin yönetim kaidelerini ele alarak, toplum düzeninin sağlanmasında adaletin önemini vurgulamış; ayrıca yöneticide/liderde bulunması gereken temel nitelikleri tanımlamıştır. Yönetim alanında sunduğu bu perspektifler, kendisinden sonra gelen çalışmalara da rehber olmuştur (Menekşe, 2005:141).

Mâverdî, İslam siyaset düşüncesi tarihinde kendisinden önceki pratik deneyimlerden ve teorik bilgilerden yararlanarak geliştirdiği siyaset ve imamet/liderlik teorisinde önemli ilerlemeler kaydetmiştir (Ecit, 2013:326). Mâverdî, içinde yaşadığı toplumun temel sorunlarına yönelik düşüncelerini ve problemlerin çözüm önerilerini sunmuştur. Ona göre, toplu halde yaşayan insanlar bazı kurallara uymak zorundadır; ancak bu kuralların kim tarafından, hangi yetkilerle ve nasıl uygulanacağı, toplumun temel değerleri ve yönetim ilkeleri doğrultusunda belirlenmelidir. Muktedirlik ve iktidar gücünü halktan alan yöneticiler, bu desteği gördükleri sürece başarılı olabilirler; zira yönetimin meşruiyeti, yönetilen toplumdaki desteğe dayanmaktadır (Göz, 2021:101-106).

27 Mayıs 1058 tarihinde Bağdat'ta vefat eden alim, kadı ve bürokrat olan Maverdi, cenazesi Bâbüharb semtindeki kabristana defnedildi (Kallek, 2004:222).

3. Siyasetnameler ve Dürerü's-Sülûk fî Siyaseti'l-Mülûk Kitabının Özellikleri

VIII. yüzyılın ortalarından itibaren İslam dünyasında yazılmaya başlanan siyasetnamelerin ilk kaynakları, önceki medeniyetlere ait eserler ve yönetim sanatı konusundaki birikimler olmuştur. Tarihçiler ve siyasetname yazarları, diğer medeniyetlerin siyaset, tarih, bilgelik ve ideal devlet anlayışlarından etkilenmişlerdir. Uğur'a (1987) göre, Hz. Peygamber'in vefatının hemen ardından başlayan bu tartışmalar, İslam toplumunun gelecekteki fikrî, idari, sosyal ve siyasi yapısını derinden etkilemiştir. İlk dönem İslam bilginleri, devlet yönetimiyle ilgili meseleleri, İslam kamu hukukuna dair yazdıkları teorik eserlerde ele almaya başlamışlardır. Daha sonraki süreçte Maverdi, Bağdadi, Gazzali, İbn Cema'a, İbn Teymiye ve İbn Haldun gibi önde gelen alimler bu alanda çeşitli önemli eserler kaleme almışlardır. Bunun yanı sıra, İslam siyaset düşüncesine dair yaklaşımlar, tarih, felsefe ve ahlak kitaplarında; hatta Kur'an ve Hadis şerhlerinde dahi yer bulmuştur. İslam



siyaset düşüncesindeki temel hedef ise ideal olan ile pratikte uygulanan politikalar arasında dengeli ve makul bir yol belirlemek olmuştur (Adalıoğlu, 2004:1-3).

Siyasetnameler, dönemin hükümdarlarının talebi üzerine yazılarak onlara sunulan (Yolcu ve Çelik, 2015:585), siyasete dair ehil kişilerin fikirlerini ve hükümdarlara yönelik öğütleri içeren, aynı zamanda dönemin atmosferini yansıtan önemli eserlerdir (Kavuncuoğlu, 2015:655).

Siyasetnameler, hem bir idealizasyon hem de bir realizasyon olarak değerlendirilebilir. Müellifler, eserlerini yalnızca kitaptan değil, hayatın içinden de beslenerek oluşturmuşlardır. Her dönemin, o an yaşanan gerçekliği kadar, geleceğe taşınacak bir yönü de vardır. Nasıl ki hayattan düşünceye yönelmek önemliyse, düşünceden hayata dönmek de aynı derecede değerli görülmektedir. Siyaset, teorik bilgi ile pratik deneyimi bir araya getirerek teori ve uygulama arasındaki ilişkiyi doğal bir uyum içinde şekillendiren bir alan olarak dikkat çeker. Düşünceleri eyleme dönüştürmenin en etkili aracı siyaset olduğuna göre, fikir ile eylem arasında bir mahiyet farklılığı yoktur. Bu durumun aksine, birbirlerini karşılıklı olarak yansıtan aynalar gibidirler (Şeker, 2015:29).

Türkiye Yazma Eseler Kurumu Başkanlığı bünyesinde derlenen "Dürerü's-Sülûk fi Siyaseti'l-Mülûk"^{1'2'3} isimli eser siyaset, devlet yönetimi, hükümdarların görevleri ve halkla ilişkiler gibi konularda tavsiyeler içermektedir.

İslâm ahlâk ve siyâset düşüncesi sahasının en önemli temsilcilerinden biri olan Ebü'l-Hasen el-Maverdi (ö. 450/1058)'nin yazdığı bu eser 989-1012 tarihleri arasında hüküm süren Büveyhî Hükümdarı Bahâüddeve ve Ziyâülmille Ebû Nasr Fîrûz Hârşâz b. Adudiddeve'ye (ö. 403/1012) ithafen yazılmıştır (Maverdi, 2019:13).

Mâverdî, eserine Allah'ın insanları çeşitli sınıflarda ve durumlarda yaratmasının hikmetine dikkat çekerek, bu çeşitliliğin insanların bir araya gelerek anlaşmalarını ve kaynaşmalarını sağlama amacını vurgulayarak başlamaktadır (Maverdi, 2019:24). Maverdi'nin 30'lu yaşlarında yazıldığı bu kitap (Maverdi, 2019:13), iki ana bölümden oluşmaktadır: İlk bölümde hükümdarın sahip olması gereken ahlaki nitelikler ele alınırken, ikinci bölümde hükümdarın uygulaması gereken siyaset ilkeleri incelenmektedir.

Bu eser, hükümdara atfedilen ve yöneticilerde bulunması gereken özelliklerin yanı sıra, toplumda düzenin sağlanması için uyulması gereken kural bütününden oluşmaktadır. Bu çalışma, hükümdarın bir yönetici olarak kabul edilmesi ve belirlenen kuralların örgütlerin veya organizasyonların iç işleyişine uyarlanabilmesi bağlamında inceleme konusu olarak ele alınmaktadır. Geçmişte önem verilen özelliklerin günümüz şartlarına doğrudan uygulanması zor olsa da, geçmişin fikirlerinden yararlanmak geleceğin inşasında yöneticilerin işlerini kolaylaştıracak bir yaklaşım olarak görülmektedir.

1 "Hükümdarların Siyasetlerinde İzlemeleri Gereken Yola Dair İnci Misali Öğütler" olarak çevrilmiştir.

2 Bu kitap siyasetname olarak adlandırılmaktadır. Siyasetname, devlet adamlarına yöneticilik sanatını öğreten eserlere verilen isimdir. Bu eserlerde, hükümdarların sahip olması gereken nitelikler ve ideal devlet yapısı anlatılır.

3 Hicri 392 yılında yazıldığı düşünülmektedir (Maverdi, 2019:13).

4. Yöntem

Araştırmacılar için başvurulabilecek önemli yöntemlerden biri doküman analizi yöntemidir. Bu yöntem, görüşme ve gözlem gibi veri toplama tekniklerinin dışında kalan, bilgiye dayalı belgelerin sistematik bir şekilde incelenmesini temel alır.

Doküman analizi, bilimsel araştırmalarda birincil veri kaynağı olarak farklı dokümanların toplanması ve incelenmesi sürecini kapsamaktadır. Bu süreçte dokümanlar titizlikle gözden geçirilir, sorgulanır ve derinlemesine analiz edilir (Sak vd., 2021: 228).

Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan doküman analizi yöntemi tercih edilmiştir. Siyasetnamenin kim tarafından yazıldığı, hangi amaçlarla kaleme alındığı ve içerdiği fikirlerin günümüzdeki yansımalarının tarihsel bağlamda ele alınması, doküman analizi yönteminin objektif ve titiz bir araştırmada ne denli uygulanabilir ve önemli olduğunu ortaya koymaktadır.

5. Maverdi'nin Örgütlerin Sahip Olmasını Arzu Ettiği Nitelikler

Maverdi yazdığı eser ile daha etkin bir yönetim ve topluluk işleyişi dizayn etme gayretindedir. Bu düşüncelerini belirli başlıklar altında topladığı görülmüştür. Yöneticilerin insanlar üzerindeki hâkimiyetinde dengeli ve daha kapsamlı bir yaklaşımla odaklanması taraftarıdır. Yöneticilerin süreçlerin işleyişinde izlenmesini istediği belirli düşünceler günümüz yönetim anlayışında belirli kavramlarla tasvir edilmektedir. Bu düşüncelerin gelişmesi ve günümüz dünyasına uyarlanması belirli özelliklere göre sınıflandırılmıştır. Bu sınıflama genel olarak yönetim ve strateji alanında olmuştur. Örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi başlıkları altında toplanarak açıklanmaya çalışılmıştır.

5.1. Örgütsel Davranış Perspektifi

Örgütsel davranış biliminde, insanların buldukları çalışma ortamını inceleyerek bireyin örgütte yaşadığı etkileşimin davranışları üzerindeki etkisi incelenmektedir. İnsan davranışlarını anlamak ve bu davranışların gelecekteki etkilerini öngörmek örgütsel davranışın öncelediği amaçlardandır. Bununla beraber örgütsel başarıyı artırmayı öngören önemli bir disiplin alanıdır (Kirel ve Ağlargoç, 2013:ix). Maverdi'nin belirttiği bazı fikirler tüm örgüt yapısını etkileyecek ve öngörülerde bulacak şekilde değerlendirildiğinden, örgütsel davranış disiplini çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu fikirler ve günümüzde karşılık olarak kullanılan kavramlar belirli alt başlıklar altında toplanmıştır.

5.1.1. Örgütsel Adalet

Maverdi'ye göre yöneticilerin en önemli görevi, altında buldukları bireylere adaletli bir yönetim sunmak ve onları korumaktır (Maverdi, 2019:14). Adil bir yönetim, yalnızca organizasyon içindeki huzuru ve verimliliği artırmakla kalmaz, aynı zamanda yöneticinin otoritesini ve güvenilirliğini de güçlendirir. Bu sebeple, adaletin tesis edildiği bir yönetim, başarılı bir yöneticiliğin en önemli unsurlarından biri olarak görülmektedir.

Yöneticilerin yanında bulunan insanların hakları ve kendi yükümlülükleri konusunda adaletli bir tutum sergilemesi gerekir. Bu bağlamda, yönetici ile çalışanlar arasında statü ya da güç farkı gözetmeden eşit bir yaklaşım benimsenmelidir. Saygın bireyleri diğerlerine, güçlüleri ise zayıflara tercih etmemelidir. Hükümdarın yargılamada adil olması, kararlarında eşitlik gözetmesi ve kendisini halktan biri gibi görmesi gerekmektedir. Bu tutum, yönetiminde güven ve bağlılık tesis edecektir. Örgüt içindeki yapılacak herhangi bir



değerlendirmede eşit ve adalet üzere olması bağlılıkları arttıracaktır. Ayrıca yöneticilerin kendilerini başkalarından farklı şekilde göstererek adaletsizliğe yol açmamalıdır (Maverdi, 2019:94).

Örgütün zararına olabilecek kötü davranışlarda bulunanlara karşı affetme ve cezalandırma seçeneklerinin olduğu insanlar tarafından bilinmelidir. Zira kötülük yapanlar, affedileceğini bilirlerse kötülük yapmaya cesaret bulurlar, cezalandıracağını bilirlerse ondan ümitlerini keserler. Bu ikisinden hiçbirini bilinmezse, affetmesini umar, cezalandırmasından da korkarlar. Bu durum kötülük yapanın terbiye ve ıslah edilmesinde daha etkilidir (Maverdi, 2019:100). Örgüt içinde yöneticilerin davranışları insanlara örnek olacak seviyede olmalıdır. Her davranışın bir yansımasının olacağı ve gelecekteki etkilerinin de gün geçtikçe artacağı unutulmamalıdır.

Adaletli bir yönetim için yöneticiler, görevlerine liyakat sahibi bireyleri getirmesi ve çalışanlara karşı olumlu davranışlarda bulunması önemlidir. Bu yaklaşım ile birlikte yöneticinin yönetimde geçirdiği zamanın çalışanlar tarafından takdir edilmesini sağlayacaktır. Yöneticiler, çalışanların dışa yansıyan davranışları ile yetinmeli, gizli düşünceler ya da niyetler üzerinden yargılama yapmamalıdır. İç dünyalarını soruşturarak çalışanların bu konularda tedirgin etmek, onların itaatini ve dürüstlüğünü zedeleyecektir. Bunun yerine, ihsan yolunu tercih ederek çalışanların iç hâllerini düzeltmeye yönelmelidir. Adil bir yönetici, halkının amellerini kontrol eder; ancak gizli hâllerine müdahale etmez, çünkü bu tür müdahaleler itimat ve düzeni sarsar (Maverdi, 2019:102). İyi bir yönetici, adalet ile iktidarını sürdüren ve iyi yönetimi sayesinde çalışanlarını koruyan ve refahını artırandır (Maverdi, 2019:66).

Maverdi'ye göre adaletli yönetim, rağbet, rahbet ve insaf olmak üzere üç temel unsura dayanır. Rağbet, insanları iyiliğe ve güzelliğe teşvik etmeyi; rahbet ise fesatçı eylemleri engelleyerek düzeni sağlamayı ifade eder. Bu iki unsurun dengesi, adalet ve insafı ortaya çıkarır. İnsaf, adaletin uygulanmasında en önemli ilkedir. Adaletten sapıldığında, çalışanların itaati azalır; bu nedenle, yöneticilerin adaleti titizlikle gözetmesi, yönetimin istikrarı için olmazsa olmazdır (Maverdi, 2019:66-68).

Maverdi'nin adalet anlayışı, yönetimde düzenin sağlanması ve çalışanların huzur içinde çalışabilmesi için kritik bir unsur olarak değerlendirilmiştir. Bu adalet anlayışı, sadece geçmiş dönemlerde değil, günümüz organizasyonlarında da yönetim anlayışının temel yapı taşlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Modern yönetim literatüründe örgütsel adalet kavramı altında incelenen bu ilkeler, çalışanların yönetime duyduğu güveni artırmak, bağlılıklarını güçlendirmek ve örgüt içindeki uyumu sağlamak adına büyük bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, Maverdi'nin adalet anlayışı, günümüz yönetim teorilerinin temelini oluşturabilecek değerli bir perspektif sunmaktadır. Modern yönetimde vurgulanan örgütsel adalet, işletmelerin işleyişiyle yakından ilişkilidir.

Örgütsel adalet, yöneticilerin örgüt içindeki karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından olumlu algılanmasıdır. Başka bir deyişle, faaliyetlerin yürütülme biçimi, karar süreçleri ve bu kararların çalışanlara iletilme şeklinin çalışanlarda oluşturduğu algıdır (İçerli, 2010:69). İşletmelerin başarıyı sağlamasında en önemli kavramlardan biri olarak örgütsel adalet görülmektedir (Çankır ve Yener, 2017:27).

Yöneticiler adalet görevlerini günlük görevler listesine eklediklerinde, adalet kurallarına daha fazla bağlılık gösterdikleri görülmüştür. (Wiseman & Stillwell, 2022:1288). Bir olayın adil mi yoksa adaletsiz mi olduğuna karar verirken, bireyler bunun ahlaki olarak uygun olup olmadığını tespit ederler (Cropanzano & Molina, 2015:379). Adaletin işletmelerin asli amaçlarından olması gerektiği ve aynı zamanda insan gruplarının amaçlarına ulaşabilmelerinde süreklilik sağlanabilmesi adına örgütsel adalet önemli rol oynadığı görülmektedir. Yapılan farklı çalışmalar da bu görüşü desteklemektedir. Sheppard ve arkadaşları (1992) tarafından yapılan çalışmada çalışanlar için dürüst ve adil muamele çoğu çalışan için birincil bir sorun olarak görüldüğü belirtilmiştir. Çalışanların genellikle adalet ile ilgili konuları kendileri ve yöneticileri arasındaki çatışmanın kaynağı olarak belirlediği de ifade edilmektedir (Anderson ve Shiner, 2003:229).

Ayrıca bu konuda Beklenti Teorisinden de bahsetmek uygun olacaktır. Victor H. Vroom tarafından 1964 yılında yayınlanan *Work and Motivation* isimli eserinde motivasyonu, çalışanlar işle olan beklentileri üzerinden kurgulamıştır. İnsanlarda çalışmalarının ardından elde etmeyi bekledikleri sonucun adaletli bir şekilde tesis edilmesini beklediği belirtilmiştir (Aktan, 2003:173).

5.1.2. Grup Dinamikleri

Grup dinamiklerinin tesis edilmesinde öncelikle ahlaki açıdan örnek alınacak en üstün kişi olan Hz. Peygamber'dir. O'nun değerlerinden faydalanmak, yöneticilerin liderlik becerilerini güçlendirmeleri açısından önemli bir adım olacaktır (Maverdi, 2019:14).

Maverdi, etkili bir yönetim için yöneticilerin sahip olması gereken çeşitli nitelikleri ele almıştır. Bu niteliklerden biri, yöneticilerin buldukları insanların refahını artırmak amacıyla grup dinamiklerine dikkat etmelerinin büyük önem taşıdığıdır. Bu durum, etkili bir liderlik için sosyal etkileşim ve toplumsal dengeyi sağlama gerekliliğini ortaya koyar.

Grup dinamiklerinin sağlıklı bir şekilde işlemesi için yöneticilerin dikkat etmesi gereken bazı önemli hususlar vardır. Yönetici, öfkesini kontrol altında tutmalı ve tedbiri çökerten bu duygudan uzak durmalıdır; çünkü öfke, kişinin sağlıklı kararlar almasını engelleyen en kötü huylardan biri olarak görülmektedir. Ayrıca, sabırla birlikte gelen en önemli özelliklerin başında sır saklamak ve ketum olmak gelmektedir. Bu özellikler, yöneticinin güvenilirliğini artırırken, ekibin bütünlüğüne katkı sağlayacaktır (Maverdi, 2019:36-42).

Grup dinamiklerini güçlendirmek ve etkili liderlik sergilemek adına, liderin çalışma arkadaşlarına karşı sabırlı bir tutum sergilemesi ve öfkesini adalet sınırları içinde yönetmesi kritik bir öneme sahiptir. Bu yaklaşım, hem liderin ekibi üzerindeki güvenilirliğini artırır hem de grup içerisindeki uyum ve iş birliğini destekler. Ayrıca, liderlerin hem bireylerin hem de örgütlerin sürekli bir değişim içinde olduğunu göz önünde bulundurarak hareket etmeleri gerekmektedir. Bu değişimlere uyum sağlama sürecinde, grup dinamiklerini temel bir kriter olarak dikkate almak, başarılı bir yönetim için vazgeçilmezdir.

Günümüzün rekabet koşulları ve hızlı çevresel değişimler, bireysel başarıdan çok grup başarısının ve insan kaynaklarının etkin yönetiminin önemini ortaya koymaktadır. Maddi sermayenin yanı sıra insan faktörü, örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirlik için vazgeçilmez bir faktör olarak görülmektedir (Dereli ve Cengiz, 2011:35).



Örgüt içinde verimliliği artırmak adına yöneticilerin belirli liderlik özelliklerine sahip olmaları gereklidir. Öfke kontrolünü sağlayabilen yöneticiler, çalışanlarla iş birliği yaparak istişareye önem vermeli ve yetkin personelin işlerine daha güçlü bir bağlılık göstermesini teşvik etmek için yetkilendirme süreçlerini etkin bir şekilde yönetmelidir. Bu yaklaşımlar, grup dinamiklerini desteklemenin yanı sıra örgütsel uyum ve verimliliği artırmada kritik bir rol oynar.

5.1.3. Örgütsel Bağlılık

Maverdi'nin yönetim anlayışı, örgütsel bağlılık kavramıyla örtüşen pek çok önemli ilke sunmaktadır. Maverdi'ye (2019:24) göre, yöneticilerin temel sorumluluğu, yönetimleri altındaki bireyleri korumak, yönetilenlerin görevi ise yöneticilerine samimiyetle itaat etmektir. Bu ilişki, karşılıklı güven ve adalet zemininde şekillenmelidir. Yöneticilerin, adaletli bir yönetim sergileyerek ve astlarına örnek olarak bağlılık duygusunu güçlendirmesi kritik öneme sahiptir. Maverdi'nin "yöneticiler öncelikle kendilerinden başlamalıdır" ifadesi, liderlerin önce kendi davranışlarını düzenlemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu yaklaşım, liderlerin öz denetim yoluyla daha etkili bir yönetim sergilemesini sağlamaktadır (Maverdi, 2019:28).

Mâverdî'nin bu görüşleri, modern örgütsel bağlılık literatürünün temel ilkeleriyle paralellik göstermektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ve bu değerlerle duygusal bir bağ kurması olarak tanımlanır (Boz, 2021:125). Bir liderin dürüstlük, çalışkanlık ve fedakârlık gibi özelliklerde örnek olması, çalışanların bu değerlere olan bağlılığını artırmaktadır (Paşaoğlu, 2013:8). Ayrıca, iletişim kanallarının açık tutulması ve çalışanların örgütün hedefleriyle uyumlu hareket etmesinin teşvik edilmesi, bağlılık duygusunu güçlendirirken örgütsel verimliliği de artırmaktadır. Bu bağlamda, Maverdi'nin vurguladığı koruma ve itaat ilişkisi, çalışanların örgüte olan bağlılığını sağlamada önemli bir dayanak noktası sunmaktadır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte kalma isteği ve örgüt amaçlarına olan bağlılığı ile doğrudan ilişkilidir. Araştırmalar, bağlılığın işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi olumsuz davranışları azalttığını, performans ve ürün kalitesini ise olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Doğan ve Kılıç, 2007:37-39). Bu çerçevede, Maverdi'nin adalet, öz denetim ve liderlik ilkeleri, modern yöneticilere rehberlik edebilecek sağlam bir yönetim anlayışı sunmaktadır. Bu ilkeler, hem çalışanların örgüte duyduğu güveni artırmakta hem de örgütsel başarıya katkı sağlamaktadır.

5.1.4. Örgütsel Destek

Küresel rekabetin hızla arttığı günümüz iş dünyasında, örgütlerin karşılaştıkları zorlukları aşabilmeleri için tüm kaynaklarını verimli ve etkili şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu bağlamda, insan kaynağı, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında temel unsurlar arasında yer almaktadır (Özbezek ve Gültekin, 2023:45). Çalışanların iş yerinde geliştirdiği tutum ve davranışlar, örgütsel başarı açısından büyük önem taşımakta ve yönetim biliminin ayrı bir inceleme alanını oluşturmaktadır. Çalışanların etkinliğini ve verimliliğini artırarak performanslarını maksimum düzeye çıkarmak, örgütsel hedeflere ulaşmada stratejik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır (Genç, 2021:231).

İnsan, sosyal bir varlık olarak yaşamın farklı alanlarında olduğu gibi iş yaşamında da destek ihtiyacı duyar. İş dünyasında bu ihtiyaç, bireyin ait olduğu ve kendisine bir kimlik

kazandırdığı örgütten beklediği örgütsel destek kavramı ile karşılık bulur. Örgütsel destek, çalışanların iş yerinde geçirdiği zamanı daha anlamlı ve verimli hale getirmenin yanı sıra, motivasyonlarını artırarak iş performanslarını olumlu yönde etkiler (Akdeniz, 2021:323).

Maverdi, yaklaşık 11. yüzyılda bu anlayışa benzer bir şekilde, yöneticilerin halkın ihtiyaçlarını karşılamada onları bir aile bireyi gibi görmesi gerektiğini ifade etmiştir. Maverdi'ye göre, bir yönetici, halkını bir aile üyesi gibi gözetmeli ve onların gereksinimlerini bu anlayışla karşılamalıdır (Maverdi, 2019:92). Bu yaklaşım, modern iş dünyasında örgütsel destek kavramının tarihsel bir dayanağı olarak değerlendirilebilir. Maverdi'nin bu fikirleri, günümüzde örgütsel destek algısının temel ilkeleriyle paralellik göstermektedir.

Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüt tarafından değer verildiğini ve mutluluklarının önemsendiğini hissetmeleri olarak tanımlanır. Bu algı, hem çalışanlar hem de örgütler açısından kritik bir öneme sahiptir. Örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanlar, örgüte daha fazla katkı sağlama eğilimi gösterir, kendilerini güvende hisseder ve motivasyonlarını artırarak daha etkili bir şekilde çalışırlar (Gültekin ve ark., 2023:3).

Bu bağlamda, Maverdi'nin liderlik anlayışı, günümüzde babacan liderlik olarak kavramsallaştırılan yaklaşımla da benzerlik göstermektedir. Hükümdarın halkını, yöneticinin ise çalışma arkadaşlarını bir aile bireyi gibi görmesi, babacan liderlik anlayışının temeli ile benzerlik olarak gösterilebilir.

Hatipoğlu ve arkadaşlarının (2019:280) çalışmasında babacan liderlik, güçlü bir disiplin, otorite ve yardımseverliğin birleştiği bir liderlik tarzı olarak tanımlanmıştır. Bu liderlik modeli, liderin çevresine otoriter bir yaklaşım sergilerken, aynı zamanda yardımseverlik ve ahlaki değerler çerçevesinde karşılıklı beklentilerin karşılanmasına yönelik bir yönetim anlayışını benimsemesini içerir. Bu bağlamda, Maverdi'nin görüşleri, modern liderlik modelleri ve örgütsel destek kavramıyla uyumlu bir zemin sunmaktadır.



5.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifi

Psikolojik ve sosyolojik açıdan insan doğasını doğru bir şekilde anlayıp etkin bir biçimde yönetebilen liderlerin, insan kaynaklarını da başarılı bir şekilde yönetebileceği düşünülmektedir. Ayrıca, modern yönetim tekniklerine hakim olup sürekli değişimleri takip eden yöneticiler, ideal lider olarak kabul edilmektedir (Biber, 2019:196). Maverdi'nin eserinde sunduğu bazı düşünceler, günümüz işletmelerindeki insan kaynakları yönetiminde uygulanan fikirlerle doğrusallık göstermektedir. Bu bölümde, Maverdi'nin fikirlerinin, çağdaş insan kaynakları yönetimi pratiğindeki yansımalarına ve bu görüşlerin nasıl uygulamaya dönüştüğünü 4 başlık altında incelenecektir.

5.2.1. Performans Yönetimi

İş yaşamında bireylerin performansının değerlendirilmesi, yani fiziksel ve zihinsel emeğin ölçülmesi, her dönemde öncelikli bir konu olmuştur. Bu süreç, çalışan performansını iyileştirerek örgütsel başarıya katkı sağlamayı amaçlar (Uysal, 2015:32-33). Maverdi'nin eserinde yer alan çalışanların performansına ilişkin düşünceler, günümüzdeki performans yönetimi uygulamalarıyla benzerlik göstermektedir.

Hem çalışma hayatı hem de ahlaki açıdan, yöneticilerin uyması gereken temel kurallardan biri, kendilerinin örnek teşkil etmesidir. Maverdi, yöneticilerin, birlikte çalıştıkları insanlara

ancak kendi deneyim ve yaptıkları ile örnek olmaları gerektiğini vurgulamaktadır (Maverdi, 2019:58). Bu bağlamda, çalışanlar için belirlenen sınırlar, kurallar ve izlenmesi gereken yollar, öncelikle yöneticinin örneğiyle şekillenir. Yöneticiler, gösterecekleri emeğin karşılığında, çalışanlarla birlikte örgütsel hedeflere odaklanarak performansı yönetebilirler.

Maverdi'nin bahsettiği fikirlerin performanslarının yönetilmesi açısından değerlendirilmesi ödüllendirme ve ücretlendirme çerçevesinde incelenecektir.

5.2.1.1. Ödüllendirme.

Maverdi, eserinde performans yönetiminin ücretlendirme ile olan ilişkisini çeşitli açılardan ele almıştır. Özellikle, her çalışanın hak ettiği şekilde ödüllendirilmesi gerektiğini ve hak edilmediği takdirde herhangi bir ödül verilmemesi gerektiğini vurgulamıştır (Maverdi, 2019:52).

11.yüzyılda Maverdi'nin 'hak edilen dışında herhangi bir mal verilmemesi' düşüncesi, 1960'larda J. Stacy Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Kuramı ile paralellik göstermektedir. Bu kuram, çalışanların iş ilişkilerinde eşit muamele görme beklentisini ve bunun motivasyon üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Çalışanlar, iş başarısı ve tatmini üzerinde çevrelerinde algıladıkları eşitlik ya da eşitsizlik düzeyine göre bir değerlendirme yaparlar. Çıktılar (ücret, terfi, statü vb.) ile girdiler (çaba, deneyim, eğitim vb.) arasındaki dengeyi değerlendirir ve bu oranı uygun gördükleri diğer kişilerle karşılaştırırlar. Denge bozulduğunda, eşitsizlik duygusu ortaya çıkar ve bu durum çalışanların öfke veya suçluluk gibi duygular yaşamasına neden olabilir (Besler, 2012:182; Ulukan, 2016:165).

Örgütlerin ödüllendirme politikalarının etkin bir şekilde işleyebilmesi için aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerektiği ifade edilmiştir (Armstrong, 2006:152):

- Adil bir ödül sisteminin sağlanması,
- Eşit işe eşit ücret ödenmesi,
- Performans, beceri, yeterlilik veya katkı için ödeme yapılması,
- Örgütün başarı kazançlarının paylaşılması (kar ve kazanç paylaşımı),
- Örgütteki ücret düzeyleri ile piyasa oranları arasında ilişkinin kurulması,
- Çalışanlara fayda sağlayacak ücretli hakların sağlanması,
- Finansal olmayan ödüllerin de önemsenmesi.

Yukarda belirtilen hususların benzerleri daha önceden Maverdi tarafından belirtilen ilkelerle uyumaktadır. Hak edilenin karşılığı verilmesi, liyakat esaslı seçimler ve çalışanlara verilen ücret gibi hakların değer kaybetmeden ulaştırılması da belirtilen ilkelerden bazılarını oluşturmaktadır.

5.2.1.2. Ücretlendirme.

İnsan kaynakları yönetiminin önemli faaliyet alanlarından biri, her zaman ücret yönetimi olmuştur. Ücret yönetimi, örgütün hedeflerini ve faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için gerekli insan kaynağını amaca uygun şekilde çekmek, elde tutmak, çalışanların memnuniyetini sağlamak, motivasyonlarını artırmak ve verimliliği yükseltmek gibi amaçlarla geliştirilmiş politika, yapı, sistem ve uygulamaları kapsamaktadır (Kaya, 2017:1349).

Maverdi eserinde piyasadaki paranın değerinin korunmasının önemine dikkat çekmiştir. İktidarın otoritesinin zayıflamaması ve düzenin sağlanabilmesi için bu konuya özen

gösterilmesi gerektiğini belirtmiştir (Maverdi, 2019:90). Bu perspektif, çalışanların ücretlendirilmesinde de önemli bir yer tutar. Özellikle ekonomik değişiklikler, enflasyon gibi olgular ve çalışma koşullarındaki dalgalanmalar göz önünde bulundurularak, çalışanların refah seviyesinin artırılması gerektiği vurgulanmalıdır.

Ayrıca, çalışanların durumunu dikkatle izleyen yöneticilerin, dürüst ve güvenilir kişilerle çalışması gerektiği de Maverdi'nin dikkat çektiği önemli bir konudur (Maverdi, 2019:72-76).

Maverdi'nin düşünceleriyle uyumlu olarak, adil bir ücretlendirme sistemi, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirirken, eşitlik ve hakkaniyet ilkelerine dayalı bir ödüllendirme süreci, performanslarını olumlu yönde etkiler. Ayrıca, ödüllendirme sisteminin tarafsız bir şekilde işlemesi, çalışanların adalet duygusunu pekiştirir ve örgüt içindeki güveni artırır. Örgütler, yalnızca parasal ödüllerle değil, parasal olmayan ödüllerle de çalışanlarını takdir etmeli ve bu sayede çalışanların motivasyonunu yükselterek örgütsel amaçlara katkı sağlamaları artırılmalıdır.

5.2.2. İş gören seçimi

Maverdi'nin yönetim hakkındaki görüşleri, günümüz işletmelerinde hala geçerliliğini koruyan ve dikkate alınan unsurlarla benzerlik göstermektedir. Yönetim faaliyetlerinin çeşitliliği ve yoğunluğu göz önüne alındığında, yöneticilerin her alanda tek başına yeterli olamayacağı kabul edilmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin destek alacağı yardımcılarla çalışmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Yardımcılar, yöneticinin vücudundaki organlar gibi işlevsel bir rol üstlenir (Maverdi, 2019:68). Dolayısıyla, yönetimin yalnızca bir kişiden değil, bir grup insan tarafından yürütülmesi gerektiği savunulmaktadır. Tek başına tüm işlerin üstesinden gelmeye çalışmak, mevcut işleri daha da karmaşıklaştırabilir.

Alpugan ve arkadaşlarının (1987) çalışmalarında, günümüz işletmelerinin artan rekabet ortamında ayakta kalabilmek için verimliliklerini en üst düzeye çıkarmaya yönelik çaba gösterdikleri belirtilmektedir. Rekabetin yoğun olduğu bu bağlamda, her pozisyon için gerekli olan farklı yetenekler, nitelikler ve kişilik özelliklerine sahip bireylerin işe alınması büyük önem taşır. Bu sebeple, işletmelerin yetkin bireyleri bünyelerine katmaları, hem yönetim etkinliğini hem de genel verimliliği artıran kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Çavdar ve Çavdar, 2010:80).

İşgören seçiminde temel kriter, ehliyettir (Maverdi, 2019:68). İşini iyi yapan bireylerin mevki ve makam sahibi olmaları, yönetimin etkinliği için zorunlu kabul edilir. Modern işletmelerin temel hedeflerinden biri sürdürülebilirliktir. Bu hedef doğrultusunda, işletmelerin ehliyetli bireylerle çalışması, amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştıracak ve sürdürülebilirliklerini pekiştirecektir.

Maverdi, liyakat konusunda gösterdiği hassasiyetin yanı sıra, liyakatsiz kişilere nasıl davranılması gerektiği konusunda da görüş bildirmiştir. Örneğin, yöneticilerin eş, dost ve akraba ilişkilerinden gelen liyakatsiz kişilere mevki ve makam vermek yerine, akrabalık sorumluluklarının farklı bir şekilde yerine getirilmesi gerektiğini önermektedir (Maverdi, 2019:72).

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmesi için, işgören seçimlerinden önce iş gereklilikleri ve iş tanımları net bir şekilde belirlenmelidir. İş tanımlarına dayalı olarak liyakat sahibi kişiler atanmalı ve güçlendirilmiş personel, kararlar alarak faaliyetlerin etkin bir şekilde



yürütülmesini sağlamalıdır. Liyakatsiz insanlarla çalışma düzeninin bozulacağı ve işyerindeki nizamla zarar verileceği göz ardı edilmemelidir.

Potansiyel problemler karşısında hızlı çözümler üretebilmek için, çalışanlara daha fazla sorumluluk, yetki ve bilgi paylaşımı imkânı tanınarak personel güçlendirilmiş olur (Ulufer Kansoy, 2021:1842). Personel güçlendirme süreci, iş bölümü ve yetki devri ile desteklenmelidir.

Yetki devri, astların hem verimliliklerini hem de yetki alanlarını artırırken, yöneticilerin daha stratejik işlere odaklanmalarını sağlar (Aytürk, 2000:81). Bu yaklaşım, göreve atanan kişilerin haklarının korunmasına (Maverdi, 2019:82) ve terfiyi hak eden çalışanların takdir edilmesine de olanak tanır.

5.2.3. *Motivasyon*

Yönetim, farklı beklenti, tutku, hedef ve ihtiyaçlara sahip bireyleri bir araya getirerek ortak hedeflere ulaşma süreci olarak tanımlanabilir (Şahin, 2004:524). Her örgüt ve birey, kendine özgü amaçlar ve hedeflere sahiptir; bu amaçların eşgüdümlemesi, yönetimin temel işlevlerinden biridir. Bu bağlamda, çalışanların etkin bir şekilde kontrol edilmesi ve yönetilmesi, örgütsel başarıya katkı sağlayan kritik bir unsurdur.

Maverdi, tüm çalışanların aynı seviyede olamayacağını vurgulayarak, iyi ile kötü arasındaki ayrımı yapmanın, başarılı bireylerin daha verimli ve etkili bir şekilde faaliyet göstermesini sağladığını ifade etmektedir (Maverdi, 2019:100). Bu düşünce, 10. yüzyılda ortaya çıkmış olsa da, 20. yüzyılın ikinci yarısında insan ve davranış odaklı Neo-Klasik Yaklaşımında da benzer bir yaklaşım benimsenmiştir. Neo-Klasik Yaklaşımında, bireylerin maddi ihtiyaçlarının ötesine geçilerek, iş tatmini, memnuniyet ve motivasyon gibi maddi olmayan faktörler daha fazla önemsenmeye başlanmıştır (Kayra, 2023:2151-2152).

Modern işletmelerde, özellikle motivasyon önemli bir odak noktasıdır. Motivasyon, bir veya birden fazla bireyi belirli bir amaca doğru sürekli olarak harekete geçiren çabaların toplamı olarak tanımlanabilir (Ergül, 2005:68). İhtiyaçlar ortaya çıktıkça motivasyon süreci devreye girer ve birey, bu ihtiyaçları karşılamak için çeşitli davranışlar sergiler. İhtiyaçları tatmin edilen bireyler, huzurlu ve mutlu olurlar (Şahin, 2004:525). Motivasyonun amacı doğrultusunda bireylerde iyilik duygusunun yayılması, çalışanların motivasyonunu artırarak örgütsel bağlılıklarını güçlendirir ve bu süreçte ihtiyaçların karşılanması önemli bir rol oynar (Maverdi, 2019:100). Bu bağlamda, çalışanların desteklenmesi, hem bireysel hem de örgütsel başarıyı artıran önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

5.2.4. *Eğitim ve Geliştirme*

Maverdi, kötü huylara sahip bireylerin bu özelliklerinin kendi kendine düzelmesinin beklenemeyeceğini vurgulamaktadır. Zira bu huylardan bazıları doğuştan gelirken, bazıları da sonradan edinilmektedir. Bu tür olumsuz özelliklerin düzelmesi, yalnızca sistematik ve disiplinli bir eğitim süreci ile mümkün olabilir (Maverdi, 2019:28). Ayrıca, ilim sahiplerine gereken kıymetin verilmesi gerektiğini belirten Maverdi, eğitimin yöneticiler için ne denli önemli olduğunu da vurgulamıştır.

Maverdi'nin, yüzyıllar önce dile getirdiği bu sistematik ve disiplinli eğitim anlayışı, günümüz modern işletmelerinde de benzer şekilde eğitime verilen önemin altını çizmektedir. Bu bağlamda, insan kaynağının istenilen düzeyde gelişmesi, çağın gereklerine uyum

sağlaması ve niteliğinin artırılması büyük ölçüde eğitimle sağlanmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, örgütlerin rekabet edebilirlik, kalite, üretkenlik, karlılık, çalışan bağlılığı ve motivasyonu gibi kritik alanlarda olumlu katkılar sunarken, bireysel performansı da artırmaktadır (Subaşı & Erdoğan, 2023:3-14). Eğitim ve geliştirme programları, işletme ve birey arasındaki beklentileri uyumlu hale getirerek her iki tarafın koşullarını iyileştiren önemli bir araçtır (Man et al., 2023:17).

Sonuç olarak, Maverdi'nin çağlar öncesinde önerdiği eğitim yaklaşımı, bireylerin gelişiminde etkin bir rol oynamaktadır. Bu anlayış, günümüz iş dünyasında insan kaynağını etkin şekilde yönetmek için kritik bir öneme sahiptir. Eğitim, değişen ve gelişen ihtiyaçlara göre çalışanları yönlendirmek için temel bir araç olarak, bireylerin potansiyelini en üst düzeye çıkarırken, organizasyonların sürdürülebilir başarısını sağlamak adına da gereklidir.

6. Maverdi'ye Göre Yöneticilerde Beklenen Ahlaki Özellikler

Maverdi, Dürerü's-Sülûk fi Siyaseti'l-Mülûk adlı eserinde, bir hükümdarın taşıması gereken ahlaki nitelikleri, bireysel erdemlerin ötesinde, toplumsal düzenin korunmasına yönelik bir yönetim ilkesi olarak ele almıştır. Adaletin merkezde yer aldığı bu nitelikler, yöneticinin hem toplumun güvenini kazanmasını hem de uzun vadeli istikrarı sağlamak adına etkili bir yönetim sergilemesini mümkün kılmaktadır.

Maverdi'nin çizdiği yönetici/lider profili, yalnızca geçmişteki yönetim anlayışını yansıtmakla kalmaz, aynı zamanda günümüz organizasyonları için de geçerliliğini koruyan evrensel ilkelere işaret etmektedir. Bu ahlaki özellikler, modern işletmelerde yetki devri, iş süreçlerinin organizasyonu ve denetlenmesi gibi temel yönetim konularına ışık tutmaktadır. Maverdi'nin fikirleri, yönetim anlayışının değişen koşullara rağmen sürdürülebilir bir çerçeve sunarak, geçmişten bugüne yönetim sürecinin sürekliliği ile yenilik arasında bir denge kurulmasına katkı sağlamaktadır. Maverdi'nin yöneticilerde beklediği özellikleri, çeşitli başlıklar altında ifade edilmeden önce, Şekil 1'de bir arada sunulmaktadır.



Şekil 1. Yöneticide Beklenen Ahlaki Özellikler



Kaynak: Yazar tarafından derlenmiştir.

6.1. Alçak Gönüllü Olmak

Kibir ve kendini beğenmişlik, herkes için olumsuz bir özellik olmakla birlikte, yöneticilerde çok daha yıkıcı sonuçlar doğurur. Bu tutumlar, genellikle kişinin makamına gereğinden fazla değer atfetmesinden ve çevresindeki yağcılarının abartılı övgülerinden beslenir. Yönetici, bu tür bir tavırla hem itibarını zedeler hem de etrafındaki kişileri doğru yönlendirme yetisini kaybeder (Maverdi, 2019:30).

6.2. Vakarlı Olmak

Vakarlılık, yöneticilerin konuşmalarını dikkatli seçmesi gerektiğini vurgular. Gereksiz konuşmalardan kaçınmak, hem güven oluşturur hem de kişiyi özür dileme zorunluluğundan kurtarır. Özellikle yöneticiler için her sözlerinin geniş yankı uyandıracığı unutulmamalıdır. Akıllı bir yönetici, her durumda konuşmaktan çok susmanın değerini bilir ve bu şekilde hem kendi davranışlarını kontrol eder hem de çevresine örnek olur. Dil, insanın ölçüsüdür ve çok konuşan kişi, daha fazla hata yapmaya meyillidir. Ayrıca, öfke kontrol altına alınmadığında, işlerin aksamasına ve yanlışlarda ısrar etmeye yol açar. Bu nedenle, hem sözlerde hem de davranışlarda ölçülü ve merhametli olmak, bir yöneticinin saygınlığını artırır ve onun daha dengeli bir lider olmasına katkı sağlar (Maverdi, 2019:34-36).

6.3. Kontrol Mekanizması Olmalı

Bir yönetici, çevresindekilerin her zaman doğruyu söyleyip söylemediğini tam olarak bilemeyebilir. Bu nedenle, vefalı dostların ve samimi öğütlerin değerini bilmek, yönetici için büyük bir yarar sağlar. Huzurlu bir yönetici, çevresindekilerin onu memnun edecek şekilde davranmalarını sağlarken, asıl sorumluluğu doğru fikirlerin açıkça ifade edilmesini teşvik etmek olmalıdır. Bu noktada, adalet temelli kontrol mekanizmaları kurmak, işleyişin aksamaması ve hakkaniyetin korunması açısından kritik bir öneme sahiptir (Maverdi, 2019:34).

6.4. Örnek Olmalı

Yöneticiler, iyiliği sadece emretmekle kalmamalı, aynı zamanda bizzat hayata geçirmelidir. Topluma liderlik eden bir kişi, sözlerinin yanı sıra davranışlarıyla da örnek olmalıdır. Yöneticinin, hem kendi davranışlarını düzeltmesi hem de çevresindekileri doğru davranışlara yönlendirmesi gerekmektedir. İyilikte öncülük eden bir yönetici, örgüt içinde olumsuz davranışların önüne geçer ve olumlu bir kültür oluşturarak bağlılığı artırır (Maverdi, 2019:58).

6.5. Hükümdar Yanlışta İsrarcı Olmamalı

Bir yönetici, yanlışta ısrar etmekten kaçınmalıdır; zira bu tutum, hem liderin itibarını zedeler hem de yönetim üzerinde olumsuz etkiler doğurur. Aynı şekilde, haset duygusu da lider için büyük bir tehlike oluşturur; çevresindekilerde yıkıcı ve derin izler bırakabilir. Haset, sadece dışarıdan çirkin görünmekle kalmaz, aynı zamanda kişiyi içten içe tüketen, fayda sağlamayan ve yalnızca zarar getiren bir durumdur (Maverdi, 2019:40-58).

6.6. Zorluklara Sabır Göstermek

Yönetici, insanlara karşı üstünlük gösterme ve olaylardan çabuk etkilenmeme adına sabırlı olmalıdır. Yöneticiye yakışan üç tür sabır vardır: kaybedilen vakitlere karşı sabır, hoş gitmeyen durumlara karşı sabır ve iyi bir durumu beklerken gösterilen sabır. Bu sabır

türleri, yöneticinin liderlik vasfını pekiştirir ve örgütü daha sağlıklı bir şekilde yönlendirmesine yardımcı olur (Maverdi, 2019:40-42).

6.7.Sır Saklamak

Başta gelen bir duruma karşı aceleci davranmamak ve sabırlı olmak, ancak bu esnada ketum kalmak anlam taşır. Sır saklamak, hem amaca ulaşmak için güçlü bir araçtır hem de düşmanın hilesine karşı alınabilecek en etkili tedbirdir (Maverdi, 2019:42).

6.8.İstişare Etmek

Yöneticiler, başkalarının görüşlerinden faydalanmayı ihmal etmemelidir. Akıllı ve güvenilir kişilerin tecrübelerinden yararlanmak, sağlıklı kararlar almanın temelini oluşturur. Başına buyruk hareket eden bir yönetici, sırlarını ifşa etmekten daha büyük hatalara düşebilir. İstişarelerin amacı, övünme değil, gerçek anlamda fayda sağlamaktır. Çoğunluğun ortak görüşü, daha az hata yapma ve doğruyu nadiren ıskalama ihtimali taşır. Bu nedenle, samimi ve özenle seçilen kişilerle yapılan istişareler, yöneticinin en büyük yardımcısı olacaktır (Maverdi, 2019:46).

6.9.Tedbiri Elden Bırakmamak

Bir yönetici, uyanıklığı ve tedbiri elden bırakmamalı, ancak tedbirde aşırılıktan da kaçınmalıdır. Elinden geleni yaptıktan sonra tevekkül etmeyi bilmek ve kuruntulara kapılmadan sağlıklı kararlar almak gereklidir. Olası riskleri tamamen ortadan kaldırmak mümkün olmasa da, öngörülebilir durumlar için ölçülü tedbirler almak en akılcı yaklaşımdır. Ayrıca, başkalarının deneyimlerinden ders çıkararak daha iyisini yapmak, yöneticinin kararlarını derinlemesine değerlendirmesi için gereklidir (Maverdi, 2019:56).

6.10. Geçici Makamlar

Yöneticiler, makamların ve mevkilerin geçici olduğunu unutmamalıdır. Yetkilerinin sınırlı bir süre için verildiği bilinciyle hareket etmeli ve görevlerini bu anlayışla yerine getirmelidir. Bu yaklaşım, yalnızca kişisel değil, örgütsel açıdan da olumlu bir miras bırakmaya yardımcı olur. Ayrıca, bu tutum, örgütsel kuralların daha adil ve ölçülü bir şekilde uygulanmasını teşvik eder (Maverdi, 2019:104).

Yukarıda bahsedilen özellikler, Mâverdî tarafından yöneticilerde bulunması gereken nitelikler olarak tanımlanmıştır. Bu tasvirler ve sınıflandırmalar, deneyimler ve gözlemler doğrultusunda şekillenmiştir.

7. Sonuç ve Öneriler

Medeniyetlerin ilerlemesi, etki alanlarının genişliğiyle doğru orantılıdır. İnsanın ilim, sanat, kültür ve bilimle olan ilişkisi, tarihsel olarak yaşamını şekillendirmektedir. Ancak medeniyetlerin etki alanlarını yalnızca coğrafi sınırlarla ölçmek doğru olmaz. Medeniyetin inşasında kültürel yapı, sınırları aşarak başka topraklarda da filizlenebilir.

Büyük bir medeniyetin mensubu ve mirasçısı olarak, geçmişteki insanların ve dönemin olaylarının hayatımıza etkilerini anlamak, bu mirasa sahip çıkmak adına önemli bir adımdır. Bugün insanlığın miras olarak gördüğü değerlerin göz önüne alınması ve geleceğe aktarılması, kıymetli ve sorumluluk gerektiren bir görevdir. Yeniden bir medeniyet tasavvuru yapmak, geçmişin ışığından faydalanmayı gerektirir.



Geçmişte yazılmış eserlerin, üretilen fikirlerin ve düşüncelerin günümüzde nasıl şekillendiği ya da nelere ilham kaynağı olduğu, yapılan araştırmalar sonucunda elde edilebilir. Günümüzün modern fikirlerinin geçmişte var olup olmadığı, varsa nasıl ve hangi şekilde ifade edildiği, bizim için önemli bir sorudur.

Bu çalışma, Türkiye Yazma Eseler Kurumu Başkanlığı bünyesinde 2019 yılında Abdüsselam Arı tarafından yayına hazırlanan nüshadan faydalanılarak yapılmıştır. Çalışmanın amacı, Maverdi'nin kaleme aldığı siyasetnamenin günümüz işletme yönetimi perspektifinden incelenmesidir. Çalışma, söz konusu eserin günümüz işletme faaliyetleri üzerindeki etkisini ve mevcut işletme uygulamalarının geçmişteki yönetim anlayışlarıyla olan benzerliklerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma, yukarıda belirtilen düşüncelerin filizlenmesiyle ortaya çıkmıştır. Geçmişimizde yaşamış önemli fikir insanlarının düşüncelerinin hala bizim için değerli olduğu vurgulanmalıdır. Bu isimlerden biri olan Maverdi, önemli bir yere sahiptir. Bürokrat, siyasetçi, alim ve hukukçu olarak Maverdi, yaşamı boyunca önemli görevlerde bulunmuş ve hükümdarlarla yakın çalışmış bir şahsiyettir. Taşındığı unvanlar ve düşüncelerini rahatça ifade etmesi nedeniyle, bir yönetici olarak hükümdara çeşitli tavsiyeler ve öğütlerde bulunmuştur. Bunları Dürerü's-Sülûk fi Siyâseti'l-Mülûk adlı eserinde kaleme almıştır. Eserinde, bir yönetici olarak hükümdarın sahip olması gereken ahlaki altyapı ve izlemesi gereken politik bakış açısını incelemiştir.

Günümüz modern işletmelerinin en önemli konularından biri yönetimdir. Yönetimin nasıl olacağı üzerine pek çok farklı görüş ve teori bulunmaktadır (Seçtim ve Erkul, 2020:19). Yöneticilik makamı ile örgütlerin asli amaçlarından sapmadan, verimlilik esasına dayalı olarak varlıklarını sürdürmeleri beklenmektedir. Geçmişte yapılan çalışmada bahsedilen hususların günümüz örgütleri açısından değerlendirilmesi amacıyla hazırlanan bu çalışma, bakış açılarının tarihsel gelişimini göstermesi açısından önemli bir yer tutmaktadır.

Maverdi'ye göre bir yöneticinin izlemesi gereken politikaların, günümüzde örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi konularıyla benzerlik gösterdiği görülmüştür. Örgütsel davranış konularından; örgütsel adalet, bağlılık, destek ve grup dinamikleri gibi kavramlar ile paralellikler vardır. İnsan kaynakları yönetimi konularından; ücretlendirme, ödüllendirme, performans yönetimi, motivasyon, eğitim ve geliştirme gibi unsurlar da eserde incelenmiştir. Ayrıca, bir yöneticinin sahip olması gereken ahlaki özelliklerin, günümüzde hala örgüt yöneticilerinden beklenen beceri ve yetkinlikler arasında olduğu anlaşılmaktadır.

Günümüz yöneticilerinden, alçak gönüllü olmaları, vakur bir duruş sergilemeleri, kontrollü ve örnek davranışları, istişareye önem vermeleri, tedbiri elden bırakmadan kararlar almaları ve oturdukları makamın geçici olduğunu bilerek hareket etmeleri beklenmektedir. Bu nitelikler, tüm yöneticilerin ortak paydasını oluşturarak modern iş dünyasında başarılı bir yönetimin temelini atmaktadır. İş tanımlarında ve iş gerekliliklerinde de bu tür ahlaki özellikler yer almaktadır. Geçmişte dikkate alınan bu değerler, günümüz yönetim anlayışında da hala geçerliliğini korumakta ve sürdürülebilir başarıyı mümkün kılmaktadır. Yöneticilerin bu erdemleri benimsediği takdirde, sadece kendi başarılarını değil, aynı zamanda organizasyonlarını da daha güçlü kılacaklardır.

Maverdi'nin yazdığı siyasetname ile günümüze etkisi tam olarak belirlenemese de, modern işletmelerin hala benzer konularda fikir yürüttüğü görülmektedir. Yapılan araştırmalar ve çalışanların üzerinde durduğu konular, geçmişte de benzer durumların yaşandığını göstermektedir. Gelecek nesillere miras olarak bırakılacak bu eserlerle,

medeniyetin etki alanının genişletilmesi ve varlık sahasında daha görünür olunması hedeflenmiştir. Bu çalışma, günümüzde tartışılan bazı konuların (örneğin, örgütsel bağlılık, grup dinamikleri, performans ve personel yönetimi) aslında 11. yüzyılda da ele alındığını ortaya koymaktadır. Bu şekilde, insanları yönetmenin ve yönetilmenin hala benzer temalar etrafında şekillendiği vurgulanmaktadır. Ancak, unutulmamalıdır ki, geçmişten günümüze yönetimle ilgili konular benzer olsa da, insan faktörü sürekli bir değişim içindedir. Değişimlerle birlikte yönetim anlayışlarının evrildiği dikkate alındığında, bu çalışma, geçmişteki yönetim anlayışlarının günümüz uygulamalarına nasıl ışık tuttuğu konusundaki boşluğu doldurmaya yönelik bir katkı sağlamaktadır.

Bu çalışmanın ardından, farklı araştırmacılar çeşitli amaçlarla yeni araştırmalar gerçekleştirebilir. Gelecekte yapılması planlanan çalışmalar için dikkat edilmesi gereken bazı hususlar şu şekilde sıralanabilir:

- Gelecekte yapılması düşünülen çalışmalarla, Maverdi'nin diğer eserleri de incelenerek daha kapsamlı bir şekilde ele alınabilir.
- Arapça ve Osmanlıca başta olmak üzere diğer dillerde yazılmış eserler inceleme konusu yapılabilir. Böylece yönetimin bakış açıları daha derinlemesine irdelenebilir.
- Maverdi'nin yazdığı bu eser ile diğer yönetim anlayışlarını yansıtan kitaplarla kıyaslanarak analizler yapılabilir. Farklı kültürlerin yönetimde farklı tezahürleri olabileceği düşünülerek karşılaştırılmalı analizlerle çalışılabilir.
- Kitapta bahsedilen yönetim fikirlerinin farklı coğrafyalarda ve farklı kültürlerde tezahürleri nasıl olduğu hakkında analizler yapılabilir.
- Maverdi'nin fikirlerinden hareketle, liderlik, örgütsel bağlılık ve etik ilkeler gibi daha spesifik konulara odaklanan çalışmalar yapılabilir.
- Gelecek çalışmalarda, nitel araştırmaların yanı sıra nicel araştırma yöntemlerinin de kullanılabilmesi, böylece daha geniş veri setleriyle analizler yapılabileceği önerilebilir.



Kaynakça

- Adalıoğlu, H. H. (2004). Siyasetnamelerin klasik kaynakları, *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 1-22.
- Akdeniz, B. (2021). Algılanan örgütsel destek. İçinde Özler, N. D. (Ed.), *Örgütsel davranışta seçme konular-ı-* (s.323-348), Ekin Yayınevi.
- Aktan, C. C. (2003), *Değişim çağında yönetim*, Sistem Yayıncılık.
- Anderson, D. M., & Shiner, K. J. (2003). Gender equity in the context of organizational justice: A closer look at a reoccurring issue in the field. *Journal of Leisure Research*, 35(2), 228-247.
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. 10th Edition, Kogan Page Publishing.
- Aytürk, N. (2000). Yönetimde yetki devri ve imza yetkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 33(1), 79-110.
- Besler, S.(2012). Yöneltilme. İçinde Baraz, A. ve Şakar, A. (Ed.). *İşletme yönetimi* (Ünite 6). Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Biber, M. (2019). Lider yöneticilik. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 183-197. <https://doi.org/10.33416/baybem.523611>

- Birsin, M. (2018). Ebu'l-Hasen El-Mâverdi'nin ahlak anlayışı. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17, 47-57. <https://doi.org/10.21547/jss.486248>
- Boz, D. (2021). Örgütsel bağlılık liderlik ilişkisi. İçinde Duran, C., Şerafettin, S. ve Budak, S.(Ed:), *Örgütlerde bağlılık*,125-139, Eğitim Yayınevi.
- Cropanzano, R. & Molina, A. (2015). Organizational Justice. In J. Wright (Ed.), *International Encyclopaedia of the Social and Behavioral Sciences* (pp. 379-384). Oxford, UK: Elsevier.
- Çankır, B., & Yener, S. (2017). *İş'te pozitif davranış*. Çizgi Kitabevi.
- Çavdar, H. & Çavdar, M. . (2010). İşletmelerde işgören bulma ve seçme aşamaları. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6(1), 79-93.
- Dereli, B., & Cengiz, D. (2012). İnsan kaynakları yönetiminde grup, grup dinamiği kavramları ve grup dinamiğinin ölçülmesi üzerine uygulama örneği. *Öneri Dergisi*, 9(35), 35-43. <https://doi.org/10.14783/od.v9i35.1012000249>
- Doğan, D. D. & Kılıç, A. G. S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (29), 37-61.
- Ecit, M. S. G. (2013). Maverdi'nin hilâfet anlayışında meşruiyet sorunu. *EKEV Akademi Dergisi*, 17(57), 311-328.
- Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Genç, E. (2021). Algılanan örgütsel destek ve örgütsel davranış literatüründeki yeri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 728-745. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.766686>
- Göl, Y. S. (2018). Abbâsîler Döneminde Kâdı'l-kudâtlık. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi (KTUİFD)*, 5(1), 11-59.
- Göz, K. (2021). Maverdi'de siyaset felsefesi: Ahkâmu's-sultaniyye örneği. *Pamukkale Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(1), 100-121. <https://doi.org/10.17859/pauifd.895587>
- Gültekin, V. M., Özbezek, B. D. & Gül, M. (2023). Algılanan örgütsel destek ve iş tatmini: Turizm öğrencileri üzerine bir araştırma. *GÜ İslahiye İİBF Uluslararası E-Dergi*, 7(7), 1-12.
- Güner, A (2003). Maverdi'nin hilafet kuramının tarihsel arka planına bir bakış. *DEÜİFD*, 17, 227-252.
- Hatipoğlu, Z., Akduman, G. & Demir, B. (2019). Babacan liderlik tarzının çalışan görev performansı ve duygusal bağlılık üzerindeki etkisi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (1), 279-292. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.599>
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 67-92.
- Kallek, C. (2004). Maverdi'nin ahlâkî, içtimaî, siyasî ve iktisadî görüşleri. *Divan: Disiplinlerarası Çalışmalar Dergisi*, 17, 219-65.

- Kavuncuoğlu, S. (2015). *Türk -İslam tasavvurunda adâlet düşüncesi ve siyasetnamelelere yansımaları*. 1. Türk İslam Siyasi Düşüncesi Kongresi Bildiriler Kitabı, 655-664. 8-10 Ekim Aksaray
- Kaya, T. P. (2017). Örgütlerde ücretleme şekilleri birey ve örgüt açısından yansımaları. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 4(13), 1348–1365. <https://doi.org/10.26450/jshsr.214>
- Kayra, F. (2023). Neo-klasik yaklaşımın katkıları: Modern iş dünyasında hâlâ geçerli mi? *Nevehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(4), 2151-2173. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1289195>
- Kırel, Ç. & Ağlargöz, O. (2013). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Man, F., Yılmaz, C. & Kurutkan, M. N. (2023). İnsan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme alanının bibliyometrik analizi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 9 (1), 15-35. <https://doi.org/10.24289/ijsser.1170762>
- Maverdi, E. H. E. (2019), *Düreru 's-Sülûk fî Siyaseti 'l-Mülûk: Mâverdi'nin Siyâsetnâmesi* (A. Arı, Çev.), YEK Yayınları (Orijinal çalışma Hicri 392 yılında yazılmıştır. Miladi 1001-1002 yılına denk gelmektedir).
- Menekşe, Ö. (2005). Ehl-i sünnet düşüncesinde devlet anlayışı: Mâverdi örneği. *Marife Dini Araştırmalar Dergisi*, 5(3), 135-148.
- Özbezek, B. D. & Gültekin, V. M. (2023). Örgütsel Destek. *Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-I* (1. Baskı, 45-70) içinde, Özgür Yayınları.
- Paşaoğlu, D. (2013). Yönetim ve yöneticilik. İçinde *Yönetim ve Organizasyon*. Koparal, C. ve Özalp, İ. (Ed.), AÖF Yayını.
- Sak, R., Şahin Sak, İ. T., Öneren Şendil, Ç., & Nas, E. (2021). Bir araştırma yöntemi olarak doküman analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 227-250. <http://doi.org/10.33400/kuje.843306>
- Seçtim, H. & Erkul, H. (2020). Yönetim yaklaşımları üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 18-50.
- Subaşı, S., & Erdoğan, N. (2023). Örgütlerde eğitim ve geliştirmenin performansa etkisi ve yönetici desteğinin rolüne yönelik literatür incelemesi. *Akademik Platform Eğitim Ve Değişim Dergisi*, 6(1), 1-20. <https://doi.org/10.55150/apjec.1032399>
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 523-547.
- Şeker, F. M. (2015), *Türk siyaset düşüncesinin teşekkül devri*, 1. Türk İslam Siyasi Düşüncesi Kongresi Bildiriler Kitabı, 27-33. 8-10 Ekim Aksaray.
- Ulufer Kansoy, S. (2021). Personel Güçlendirmenin İşletmeler Açısından Önemi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18 (Yönetim ve Organizasyon Özel Sayısı), 1828-1848. <https://doi.org/10.26466/opus.895900>
- Ulukan, C. (2016). Liderlik ve motivasyon. İçinde Zeytinoğlu, N. (Ed.). *Yönetim ve organizasyon* (Ünite 7). Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Uysal, Ş. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 5(2), 32-39. <https://doi.org/10.17339/ejovoc.51537>



- Wiseman, J. & Stillwell, A. (2022). Organizational Justice: typology, antecedents and consequences. *Encyclopedia*, 2, 1287–1295, <https://doi.org/10.3390/encyclopedia2030086>
- Yenisu, E., Şahin, F., & Öztekkeli, H. (2019). Yönetim düşüncesinin evriminde sistem kuramının etkileri: kavramsal bir çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 514-527.
- Yolcu, T. ve Çelik, F (2015). *Siyasetname ışığında kamu yönetiminin temel ilkeleri*. 1. Türk İslam Siyasi Düşüncesi Kongresi Bildiriler Kitabı, 585-592. 8-10 Ekim Aksaray.

Extended Summary

This study evaluates the relationship between past works on management and leadership with human nature, the use of power, and the structures of communities. The accumulated knowledge from past thinkers and researchers provides a solid foundation for solving modern problems. This perspective suggests that combining the wisdom of the past with the construction of the future can yield beneficial results for humanity.

The main focus of the study is based on the work of the 11th-century Islamic philosopher and thinker Abu'l-Hasan Ali bin Muhammad bin Habib al-Māwardī, specifically his book *Durrat al-Suluk fi Siyasat al-Muluk* (The Pearls of Wisdom on the Path to Rulership), and how al-Māwardī's ideas influenced management thought and how his concepts could still be relevant today. Al-Māwardī's teachings not only reflect the ideas of a historical figure but also discuss how they can be applied in today's business world. He is particularly known for his views on justice, leadership, and societal order.

Al-Māwardī closely observed the socio-cultural and political atmosphere of his time and, based on these observations, developed universal principles of state governance and leadership. In his work, he emphasizes the relationship between the ruler and the people, focusing on the qualities that a leader must possess. This work is not only relevant to rulers but also to organizational leaders, offering universal management principles and virtues.

In al-Māwardī's work, it is emphasized that leaders must have a responsibility to maintain societal order. The central principle of justice aims to build trust within the community and ensure long-term stability. This concept parallels the ethical and social responsibility expectations placed on leaders in today's business world.

Al-Māwardī's leadership philosophy is based on moral qualities such as humility, discretion, dignity, and setting an example. These virtues are designed to ensure not only personal success but also the long-term success of the organization. In modern businesses, these qualities play a crucial role in building trust among employees, motivating teams, and managing business processes effectively. Al-Māwardī's management philosophy has applicable qualities in modern organizations as well. His emphasis on justice and merit-based management aligns with current human resources management practices. Successful organizations today evaluate and reward employees based on their skills and performance, which closely aligns with al-Māwardī's concept of meritocracy. By implementing a merit-based system, managers can create a fair and transparent management approach.

Moreover, al-Māwardī's belief that leaders should set an example remains a relevant principle in today's business world. Leaders should guide their employees by making fair and ethical decisions in business processes. This approach not only enhances the internal workings of an organization but also builds strong relationships among employees. By fulfilling their social responsibilities, leaders contribute to creating a safe working environment within the organization. Al-Māwardī's management philosophy is a blend of the past and the future. His teachings, while rooted in the political and cultural conditions of his time, remain applicable to modern business practices. The qualities al-Māwardī outlines for both organizations and managers ensure not only individual success but also the sustainable success of organizations.



In conclusion, al-Māwardī's thoughts combine the wisdom of the past with the management concepts of the future, allowing for the construction of a healthier management structure within organizations.

Ek Bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Çalışmada çıkar çatışması yoktur.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek alınmamıştır.

Etik onay bilgisi: Çalışma için etik kurul onayına ihtiyaç yoktur.



OSMANLIDAN GÜNÜMÜZE ZARA (KOÇGİRİ) KAZASI ve CİVARINDAKİ GÜMÜŞ MADENİ İŞLETMELERİ

SILVER MINES BUSINESS IN ZARA (KOÇGİRİ) DISTRICTS AND ITS SURROUNDINGS FROM THE OTTOMAN STATE TO PRESENT

Dr. Öğr. Üyesi Metin GÜNAY

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Zara Ahmet Çuhadaroğlu MYO
ORCID ID: 0000-0003-0530-3185, metineyolla@gmail.com

ABSTRACT

Mining activities play a very important role in the historical development of human beings and society. It is known that almost everything we use today uses products obtained as a result of these activities. The purpose of this study is to examine the activities, working conditions, management methods, quality of extracted minerals and working conditions of silver mines operated in Zara and its vicinity during the Ottoman period in a chronological manner. Why the operation of these mines ended and whether they have any economic value today are also important research questions. In the studies conducted in the Presidency Ottoman Archives, 19 different documents and their annexes were reached, 13 of which were included in the study. In this study, where the document analysis method was used, the findings obtained were evaluated and it was concluded that it would be beneficial to conduct theoretical studies and field research on these and similar minerals.

Keywords: Zara, Silver Mine, Maden Creek, Akmeshed, Alakilise

ÖZ

Madencilik faaliyetleri insanın ve toplumun tarihsel gelişiminde çok önemli bir rol oynamaktadır. Bugün kullandığımız hemen her şeyde bu faaliyetler sonucu elde edilmiş ürünlerin kullanıldığı bilinmektedir. Bu çalışmanın amacı, Osmanlı döneminde Zara ve civarında işletilmiş olan gümüş madenlerinin faaliyetleri, çalışma koşulları, yönetim şekilleri, çıkarılan madenlerin kalitesi ve çalışma şartları gibi hususları kronolojik bir şekilde incelemektir. Bu madenlerin işletmesinin neden sona erdiğini, günümüzde ekonomik açıdan herhangi bir değer taşıyıp taşımadıkları da önemli bir araştırma sorusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Cumhurbaşkanlığı Osmanlı Arşivinde yapılan çalışmalarda 19 farklı belge ve eklerine ulaşılmış, bunlardan 13 tanesine çalışmada yer verilmiştir. Doküman analizi yönteminin kullanıldığı bu çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilerek bu ve benzeri madenlerle ilgili teorik çalışmaların ve saha araştırmalarının yapılmasının faydalı olacağı kanaatine varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Zara, Gümüş Madeni, Maden Deresi, Akmeşhed, Alakilise

1. Giriş

Anadolu eskiçağlardan beri çeşitli medeniyetlerin beşiği olmanın yanı sıra bir çok madenin de çıkarıldığı ve işletildiği bir bölgedir. 10. yüzyılda yaşayan Arap coğrafyacılar Ebu Duleyf, El İstahri ve El Makdisi gibi müellifler eserlerinde, Anadolu'nun çeşitli yerlerinde muhtelif madencilik faaliyetlerinin yapıldığını ifade etmektedir (Yüksel, 1997). Orta Asya'dan Anadolu'ya doğru göç eden Türkler, başta destanlara konu olmuş metalik madenler (Ergenekon'dan Çıkış Destanı) ve doğal taşlar (Orhun Kitabeleri, mezarlarda kullanılan taşlar ve bengitaşlar vb.) olmak üzere, Anadolu'nun madencilik mirasını kendi tecrübeleri ile birleştirerek maden ürünleri üretmeye devam etmişlerdir. Topkaya ve Bircan (1968: 170), Anadolu'daki madencilik faaliyetleri çok daha eski tarihlere; M.Ö. 7000'li yıllara dayanmakta olduğunu belirtmekle birlikte, madenlerin ilk kez ateşte eritilerek şekil verildiği yerin de İzmir yakınlarındaki Sardes şehri olduğu ifade edilmektedir.

Şüphesiz ki yer altı kaynakları günümüzde olduğu gibi geçmişte de devletlerin ve milletlerin en önemli zenginlik kaynaklarından biridir. Yer altı kaynaklarının varlığı bir bölgeyi daha değerli hale getirmekte, arazi fiyatlarını yükseltmekte, işletilen madenler sayesinde devletin istihdam kapasitesi artmakta, devlet vergi geliri elde etmekte, ayrıca ihtiyaç duyduğu maden ürünleri açısından (özellikle kritik öneme sahip maden ürünleri söz konusuysa; nükleer hammaddeler ve fosil yakıtlar vb.) devletin dışarıya bağımlılığı tamamen ortadan kalkmakta yahut azalmaktadır. Vatandaşlar açısından bakıldığında ise istihdam müreffeh bir yaşam için en temel gereksinimdir. Özellikle sanayileşmemiş kırsal alanlarda bulunan maden işletmeleri, bireylerin ekonomik ve sosyal gelişmesine katkı sağladığı gibi bölgenin de gelişmesine yardımcı olmaktadır.

Arkeolojik kanıtlar Anadolu'nun farklı bölgelerinde altın, gümüş, demir kurşun, çinko, bakır vb. metalik madenlerle birlikte kil, kaolen ve doğaltaşlar gibi metalik olmayan madenlerin işletildiğini göstermektedir (Ayaz, 2012). Osmanlı Devleti'nin Anadolu ve Balkanlarda hakimiyet sağlaması ile bu bölgelerde zaten var olan ve yeni keşfedilen madenlerin işletmeye alınması neticesinde madencilik faaliyetleri artmış olsa da; Amerika kıtasının keşfi, Avrupa devletlerinin Uzakdoğu bölgesi ile Amerika ve Afrika kıtalarını sömürge haline getirmesi gibi etkenlerle bu coğrafyalardan Avrupa'ya altın ve gümüş başta olmak üzere bir çok madenin çok daha ucuz bir şekilde getirildiği görülmektedir (Günay, 2022; 136). İlerleyen süreçte Avrupa'da yaşanan sanayi devrimi, Osmanlı Devleti'nin uzun yıllar sürececek savaşlarla birlikte büyük toprak kayıpları yaşaması, askeri teknolojilerdeki gelişmeler gibi birçok husus Anadolu'daki madenlerin önemini daha fazla artırmıştır (Özbay, 2003: 47). Osmanlı Devleti toprak kayıplarına bağlı olarak madencilik sektöründe istihdam edilen yetişmiş iş gücü kaybında uğramıştır. Yine de Osmanlı Devleti'nin 19. yüzyılın ortalarına kadar, kalay hariç tüm madenleri ürettiği ve kendi ihtiyaçlarını karşılar durumda olduğu, ancak daha sonraları devletin yaşadığı ekonomik buhran neticesinde işletme imtiyazlarının özel müteşebbislere, çoğunlukla da yabancılara geçtiği görülmekte (Tızlak, 1996; 717-718) olup bu durumun üretimi aksattığı görülmektedir. Nitekim 1861 yılında çıkarılan Maadin Nizamnamesinde maden arazilerinin mülkiyeti hususu ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Bu nizamnameye göre, Hicaz bölgesi hariç olmak üzere, özel ya da tüzel tüm kişilere taşınmaz mal sahibi olma hakkı verilmekle birlikte, yabancıların maden şirketlerine ortak olmasında imkan sağlanmıştır (Bayartan, 2008). Daha sonraki yıllarda başka nizamnameler çıkarılarak madencilik alanında farklı düzenlemeler

yapıldığı görülmektedir. Bununla birlikte Cumhuriyet döneminde 1942 yılında çıkarılan 4268 sayılı “*Madenlerin Aranması ve İşletilmesi Hakkındaki Kanun*” ile Osmanlı Nizamnamelerinde düzenlenen bir takım hususlar yürürlükten kaldırılmış ya da değiştirilmiş olup, 11 Mart 1954 tarih ve 6309 sayılı “*Maden Kanunu*” yürürlüğe girinceye kadar bu nizamnamelerin kısmen yürürlükte olduğu tarihi bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır (Günay, 2022: 139).

Bu çalışmada tarihi kayıtlarda yer alan Zara ve civarındaki madencilik faaliyetlerine odaklanılmış; bahsedilen bölgede gerçekleştirilen madencilik faaliyetlerinin hangi yol ve yöntemler kullanılarak yapıldığı, maden sahalarının yönetimi, maden işletmeciliğinde kullanılan tekniklerin neler olduğu ve neden bu madenlerde faaliyetlerin sonlandırıldığı gibi hususlar araştırılmıştır. Arşivde yapılan çalışmalar neticesinde bölgede üç farklı noktada gümüş madeni işletmesi olduğu tespit edilmiş ve bu çalışmanın araştırma sorusu “*Zara Karyesi ve civarındaki gümüş madenciliği faaliyetlerinin kapsamı ve günümüzde bu madenlerin tekrar işletmeye alınmasının mümkün olup olmadığının araştırılması*” olarak daraltılmıştır. Araştırmanın tarihi belgeler üzerinden yapılması, teknik bilgiler içeren bir konu olması sebebiyle oldukça kısıtlı ve zor bir çalışma alanı olmakla birlikte, bölgede tamamen unutulmuş olan bu madenlerin yeniden ekonomiye kazandırılması ihtimali motive edici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çerçevede sonuç ve öneriler bölümünde hem akademisyenler hemde maden işletmecileri/girişimcileri için bir takım önerilerde bulunulacaktır.

2. Yöntem

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman incelemesi metodu kullanılmıştır. Bu amaçla Cumhurbaşkanlığı Osmanlı Devlet Arşivi Başkanlığı'na ait web sitesi üzerinden “*gümüş madeni, zara, koçgiri, maden, sim, zer*” vb. anahtar sözcüklerden bir veya birkaçı kullanılarak tarama yapılmış, Zara karyesinde (koçgiri) tespit edilen madenler ve bu madenlere ilişkin hatt-ı hümayun, arz, kaime, telhis ve tahrir gibi yazışma evrakları ekleriyle birlikte indirilerek okunmuş, okuma metinlerinin latin harfleriyle yazımına çalışmada yer verilmiştir. Çalışma konusunun Osmanlı Türkçesiyle yazılmış metinler incelenerek yapılması sebebiyle tarihi boyutu/dil boyutu, madencilik faaliyetlerini ihtiva eden teknik boyutunun yanı sıra işletmecilik faaliyetlerini içeren boyutu sebebiyle multidisipliner bir yapıya sahip olması büyük bir zorluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple çalışma alanında uzman olan tarihçi ve maden mühendisi akademisyenlerden yardım alınmıştır. Zara gümüş madenlerine ait ekleriyle birlikte yalnızca 19 yazışmaya ulaşılmış, bunlardan araştırma konumuzla ilgili olan 13 tanesine çalışmada yer verilmiştir. Tam metin okumalardan sonra belgelerin özeti mahiyetinde bilgiler verilmiştir. Tam metin okumalarında dökümanlardaki tahrifat, mürekkep dağılması, evrakların dijital kopya olması ve çözünürlük problemi gibi sebeplerle bazı kelimelerin tam olarak okunamaması ya da okunan kelimedenden emin olunamaması durumunda ilgili kelimenin sonuna soru işareti konulmuş (Örnek: ... *istihsal kılındığını ve maden-i mezbur ustalarının? takrir ve ihalelerine nazaran ...*); hiç okunamayan kelimeler ise nokta nokta (Örnek: *Keşlik ve ve Polad nam dokuz aded kuranın*) şeklinde gösterilmiştir. Belgeler üzerinde yapılan incelemeye göre önceleri bir “*Maden Emini*” tarafından idare edilen bu madenlerin daha sonra özel teşebbüse ait bir işletmeciyeye devredildiği ancak merkezi idare tarafından



işletildiği süreçle alakalı bir maden emini defterinin arşivde yer almadığı görülmektedir. Bunlara ek olarak araştırma kapsamında Osmanlımadencilik faaliyetleri ile ilgili literatür taraması yapılarak Zara gümüş madenlerinin işletme faaliyetlerinin o günün şartlarında değerlendirilmesi sağlanmıştır.

3. Bulgular

Zara Gümüş madenleri, günümüzde hala aynı isimlerle anılan Alakilise (Müslümbabat), Akmeşhed (Halk arasında bilinen adıyla Ağmaşad) ve Maden (Maden Deresi) köylerindeki müstakil madenlerden oluşmaktadır. Bu madenlerde gümüşün yanı sıra kurşun ve az da olsa altın cevheri elde edilmektedir. Kuzeyde Geminbeli Geçidi, Güneyde Sucak, Tepeköy, Adamfakı ve Kılıçköy, Doğuda Maden, Uzunteşür, Karaboğaz ve Beğendik köyleri ile Batıda Şafaklı, Bozkır ve Ahmethacı köyleri arasında kalan ve doğusu günümüzde İmranlı ilçesi sınırları içerisinde kalan bu bölgede bulunan Alakilise, Akmeşhed ve Maden Deresi işletmelerinin yanı sıra muhtelif maden zuhurlarının bulunduğu bilinmektedir.

Arşiv belgelerine göre bölgedeki ilk çalışmanın Maden Deresi köyünde bulunan madende gerçekleştirildiği bilinmektedir. Ağustos 1814 tarih ve TSMA.e.1219/15 kayıt numaralı belgede madende yapılması gereken ön çalışmalarla ilgili hususlar yer almaktadır;

“Hala Sivas kadısı vezir-i mükerrem saadetli Pehlül Paşa hazretleri tarafından varid olan bir kıta kaime mefhumunda Sivas Sancağında vaki Zara karyesi semt-i canibinde kain Madenderesi namıyla müstehir mahalde cevher zuhur eylediğine mebni cevher-i mezkurun ihraç ve imali babında mukaddema emr-i şerif ısdar ve tesyar olunmuş ise de amele ve madencilere kuvvet verilemediğine binaen hal-i lehine terk olunmuş olup ancak maden-i mezkurun feyz ve bereketi ledel-ihbar müşarünileyh tarafından mahsus adam tayin ve madencilere iane olunarak hafr olunan mağaradan ihraç ettirilmek yirmibeş cevheri imal ile iki yüz on beş ...sim istihsal kılındığını ve maden-i mezbur ustalarının? takrir ve ihalelerine nazaran cevheri daima derin gidip suret-i te'dib olunur cinsten olmakla imaline ... gelecek kömür ve ...nın dahi mahal-i mezburun karib ve civarında vaki istihzar kılınarak i'mad ve imali ... mesarif ile husule geleceğine binaen maden-i mezkurun feth ve küşadı hususunu ve civarında kain karye-i Derici ve Dereköy ve Ademfakih ve Taşlık ve Alagelib ve Keşlik ve ve Polad nam dokuz aded kuranın maden-i mezbura rabt ve ilhaki ihtimalini mucib olmayacağı beyanıyla ahalisine taalluk edilmiş olmasıyla harekete mübaderet edeceğine tahrir ve inha etmekle ...nın uzaması badel ihraç iktizasına hala darbhane-i amire nazırı saadetli atufetli Es-seyyid İbrahim ... hazretlerinden ... olunduktan zikr olunan iki yüz on beş ... sim müşarünileyhin kapı kethüdası Osman ...la darphane-i amire ... olunmuş olup sim-i mezbur eğer ki doksan ayarında i'lad-ı? İmale şayan ise de mezkur ...sim yirmi beş t... cevherden husule geldiği işar olunmuş olduğununa binaen olumiktar sim kaç? Ve kıyye cevherden husul olmuştur ve bir t...sında ne miktar cevher olup kaç ve kıyye kurşun zuhur etmiştir ve bu makule nevzuhur madenin feth ve küşadı irade kılındığı surette ol emrde beş on fırının? Cevher ihrac ile altı bin ve kıyye hesabıyla beher fırında ne miktar sim ve kurşun husule gelir ve mesarifi ne miktara baliğ olur malum olmadıkça feyz ve menfiatı olamayacağını darphane-i amire ustaları ifade ve beyan eylediklerinden başka maden-i mezkurun feth ve küşadı hususu mukaddema dahi ledel inha iki yüz yirmi üç senesinde emr-i şerif ısdar ve tesyar kılınmış ise de tenfiz ve icrasına dair bu güne cevab zuhur etmediği ve bervech-i muharre maden-i mezkurun feth ve küşadı ile civarında kain kuranın emsali vechle maden-i mezkura rabt ve i... mücerred zabt-ı hümayun şevketmakrun-i şahane süduruyla tanzim olunmak şüru-ı nizamına nümayan olmakla bu

surette inha olunduğuna tanzimi veyahut alahale? Terki hususunu bera-yı alişan-ı havale ile m... ilam etmekle husus-ı mezkur bittakrir atıyye-i ülya-yı mülukaneye arz .. olduğundan şimdi buna şöyle olsun denilemez darphane nazırının ilamında beyan olduğu ... beş on fırın cevher ihraç ve imal ve menfaat hasıl olup olamayacağı tebeyyün eyledikten sonra tanzimi ... gelmekle bu konuda mahir bir nefer madenci tayin ve darphane-i amirede mübaşirle tecrübe olunsun bade ihtizanına bakılır bu hatt-ı şerif-i şahane şerefriz südur olmakla mucebince itimad oluna mübaderet olunmak babında sadır olan ferman-ı alişan mucebince husus-ı mezkur tekrar nazır-ı müşarünileyhin istizam olduğu salıfüzziqr maden-i mezkurun feyz ve menfaati malum olduktan sonra ...ne himmet ve mübaderet olunması için ... da mahir bir nefer medenci tayin ve irsal olunmasını icab eder yohsa aher maadin terfik olunması lüzum gelir velhasıl üstad ve mütefennin bir nefer madenci ile lüzum gelen muaveneti her ne ise serian ... ve ihzar ve mübaşirine terfiken mahal-i mezkureye irsal ve tesyarı emrine mübaderet ve bu hususun hakikat ve keyfiyeti ve ihtisasını tecessüs ve ile başkaca dersaadete işara sarf ve altı bin ve kıyye cevher hesabıyla beher fırında ne miktar sim ve kurşun hasıl olduğunu ve mesarifi ne miktara baliğ olduğunu beyan birle keyfiyeti ala vukua işara hemen ve mübaşeret olunmak... paşa-yı müşarünileyhe hitaben başka isdar ve keyfiyet ledel.. malum olmak için bir darphane-i amireye ala ve h.. itasını ...ilam ... ilamı mucebince isdar kılınmakla keyfiyet-i malum olmak için darphane-i amireye arzı iş bu ferman... ”

Evraka gore; Sivas kadısı Pehlil Paşa tarafından gönderilen kaimeye istinaden tespit edilen madenin işletmeye alınması için gayret gösterilse de madencilere yeterli destek verilememesi sebebiyle madenin işletmeye alınmadığı, ancak oldukça verimli olduğu düşünülen bu madenin üretim yapabilmesi için civarda bulunan dokuz köyün “*maden-i mezburabt ve ilhakı*” yani madencilik faaliyetleri için tahsisi talep edilmektedir. Yine aynı belgede, madenden elde edilen cevherin içeriğinin tam olarak tespit edilmesi için gerekli çalışmaların yapılarak Darphane-i Amire yetkililerinin duruma nezaret etmesi ve madendeki çalışmalar sonucunda elde edilecek cevhere karşılık ne kadar masraf yapılacağına tespit edilmesi ferman buyrulmuştur. Madenin “*feth ve küşadı*” için yapılacak çalışmalarda 6.000 kıyye (1 kıyye 1280 gr. olup deneme mahiyetinde işlenmesi gereken miktar her bir fırın için 7.680 kg.`dır) cevherden ne kadar gümüş ve kurşun elde edileceğinin tespit edilmesi talep edilmektedir.

12 Nisan 1815 tarih ve C.DRB.12/592-1kayıt numaralı belgede yukarıdaki fermana istinaden Darphane-i Amire tarafından yazılan cevap yer almaktadır;

“Sivas Sancağında Zara karyesinin semt-i cibalinde kain Madenderesi namıyla meşhur mahalde cevher zuhur eylediğine mebni maden-i mezkurun zahire ihraç ve imali babında mukaddema emr-i âli isdar ve tesyar olunmuş ise de amele ve madencilere kuvvet verilmediğinden ali? hale? terk olunmuş olup ancak maden-i mezkurun feyz ve bereketi lede’l-ihbar Sivas valisi sabık vezir-i mükerrerem saadetli İbrahim Paşa hazretleri tarafından mahsus adam tayin ve madencilere iane olunarak maden-i mezkurun numunesi ahz ve irsal olunmuş ise de bu makule nev zuhur madenin feth? ve küşadı irade buyurulduğu surette evvel emirde maden-i mezburdan beş on fırınlık cevher ihracıyla altı bin ve kıyye hesabıyla beher fırında ne miktar sim ve kurşun husule gelir ve mesarifi ne miktara baliğ olur bilinmek iktiza eylediğine binaen maden hakkında mahir madenci tayin darbhane-i amireden mübaşir irsaliyle taharri olunmak babında bâ hazır-ı hümayun şevketmakrun sadır olan ferman-ı ali mucebince darbhane-i amireden tayin olunan mübaşir kullarıol canibe azimet ve vüsul ile muayene ve tetkikine mübaşeret etmiş ise de mevsim-i şita tesadüf eylediğinden tamam ocak tanzimi ise ruç-i hazır



hululüne mütevakkıf olduğundan mübaşir-i merkum hala Sivas valisi vezir-i mükerrem saadetli Mehmed Galib Paşa hazretleri tarafından mazunen dersaadete avdet edip ancak mukaddema inha olunduğu üzere maden-i mezburun feyz ve bereket ve müsadif ve menfaati gereği gibi tahkik ve tedkik birle iktizasının icrası şeref...-i sacife-i südur olan hatr-ı şerif şevketredif mülikane muktezasından olmaktan naşi mukaddema sadır olan emr-i ali mucibince tahkik-i maddye himmet olunmak üzere te'kidi havi Sivas valisi müşarünileyh hazretlerine ve mahalli kadısına hitaben bir kıt'a emr-i ali ısdarı".

Yukarıdaki belgeye göre Darphane-i Amire'nin görevlendirilmesini talep ettiği "mübaşir" eski Sivas Valisi İbrahim Paşa tarafından görevlendirilmiş, madenlerden alınan örnekler üzerinde ön inceleme yapmış, talep edildiği üzere 6000 kıyye cevherden ne kadar maden elde edileceğini tecrübe etmek için çalışmalara başlamış olsa da mevsimin kışa yaklaşması ile bu çalışmalardan müspet sonu alınamayacağı düşünülerek halen Sivas Valisi olan Mehmed Galib Paşa tarafından Dersaadet'e gönderilmiştir. Dolayısıyla kesintiye uğrayan bu çalışmanın devamı hususunda Sivas Valisi ve Sivas Kadısına emir verilmektedir. Bu emir, 12 Mayıs 1815 tarih ve C.DRB.12/592-2 kayıt numaralı belgede Daphane-i Amireden Sivas Valiliğine gönderilen evrakta yer almaktadır (Bu evrakta Bozok Sancağı, Akdağ Kazasında bulunan Piri isimli bölgedeki başka bir madendende söz edilmektedir. Çalışma kapsamında olmadığı için ilgili kısma bu çalışmada yer verilmemiştir);

"Hala Sivas Valisi Vezirim Mehmed ... Paşa'ya ve Sivas Kadısına hüküm ki;

Sivas Sancağında Zara karyesinde semd-i cibalisinde kain Madenderesi namıyla meşhur mahalde cevher zuhur eylediğine mebni maden-i mezkurun zahire ihraç ve imali babında mukaddema emr-i ali ısdar ve tesyar olunmuş ise de amele ve madencilere kuvvet verilemediğinden ali? hale terk olunmasına .. maden-i mezkurun feyz ve bereketi ledel-ihbar Sivas valisi vezirim İbrahim Paşa iclalehu tarafından mahsus adam tayin ve madencilere iane olunarak maden-i mezkurun numunesi ahz ve irsal olunmuş ise de bu makule nevzuhur madenin feth ve küşadı ifade kılındığı surette evvel emirde maden-i mezburun beş on fırınlık cevher ihracıyla altı bin ve kıyye hesabıyla beher fırında ne miktar sim ve kurşun husule gelir ve mesarifi ne miktara baliğ olur bilinmeyerek ihtiza eylediğine binaen maden fırınında mahir madenci tayini ve darbhane-i amiremde mübaşir ..le taharri olunmak babında hazret-i hümayun-ı şevketmakrun sadır olan ferman-ı alişan mucibince mübaşir-i merkum olmabeyne azimet ve vüsul ile muayene ve terfikine mübaşeret etmiş ise de mevsim-i şita tesadüf edildiğinden tamam ocak tanzimine muvaffak olamadığı ve tamam ocak tanzimi ise ruz-ı harman hululüne mutafakkıf olduğundan mübaşir-i merkum sen ki vezir-i müşarünileyhsin tarafından mezunen südde-i saadete avdet edip ancak mukaddema inha olunmakla maden-i mezburun feyz ve bereketi ve mesarif ve müneffüini gereği gibi tahkik ve tetkik birle iktizasında olup şerefyafe-i samife-i südur olan hatt-ı şerifime şevketrevik mülikanem muktezasında bulunmaktan naşi mukaddema sadır olan emr-i alişanım mucibince tahkik haleye? himmet olunmak ... tekidi havi emr-i şerifim ısdar olundu muteberan-ı rical ve himmet-i aliyemde hala darbhane-i amirem nazırı itimad edilen ... Es-seyyid İbrahim ... ba takrir inha etmekle mucibince amel ve hareket olunmak fermanım olmağın tekidi havi iş bu emr-i alişanım ısdar veolunmuştur. İmdi maden-i mezkurun feyz ve bereketi ve mesarif ve menfaati gereği gibi tahkik ve tedkik birle hakikat ve keyfiyet ve iktizasında emr-i şerif ... südur olup hatt-ı şerif-i şahaneyem muktezasında olmakla mukaddem ve bu defa sadır olan emr-i alişanım Maden-i mezkûru gereği gibi tahkik ve tetkik birle keyfiyeti der saadetime tahrir ve işara ... himmet eyleyesin ve sen ki

kadı-i mumaiylehsin sen dahi mucib-i emreylemek babında emr-i alışanım sadır olmuştur.”

Darphane-i Amire tarafından yazılan emirde, Maden Deresi bölgesinde yapılan yazışmaların kısa bir özetinden sonra, Sivas Valisi ve Sivas Kadısına; İtimad edilen bir kişi olması sebebiyle, Es Seyyid İbrahim Efendi'nin madende görevlendirildiği, gerektiği gibi araştırma ve incelenme yapması için kendisine yardım olunması ve madenle ilgili bilgilerin Darphane-i Amireye bildirilmesi istenmektedir.

Yine darphane-i Amire tarafından C.DRB.11/531 kayıt numaralı belge Sivas Valisinin tahriratına atfen yazılan 28 Ekim 1815 tarihli bir takrirdir;

“Der devlet mekine arz-ı dâi-i kemine budur ki,

Sekene-i hüsn-i şahane düvel-i sekenesiyle meskun ecnas altının teamül naşi cevaz şeri ve ittifak .. ile karar verildiği üzere ihtimam ve dikkat olunması mazmununda hatır şevketmakrun mülukane ... südur olmaktan naşi findık altını on kuruşa ve rubiyesi yüz on paraya yedi buçuk kuruş vesı üç buçuk kuruş on para ve rubiyesi seksen para ve ... mahbubu altı buçuk kuruş ve nisfiyesi üç kuruş bir rub` ve yıldız altını on iki kuruş ve macar altını onbir buçuk kuruş ve kara kuruş ... buçuk kuruş bundan ziyade ahz ve itaya ve altına kat`i cesaret eder cesaretkarlar her kimler olur ise olsun aman ve zaman verilmeksizin ibret akubet ile haklarından gelineceğine işaa ve tenbihle bu nizamın halden vekayaasına leyl ve nehar mezid-i itina ve nezaret olunması hususuna nazır-ı mümaileyh ve hükkama ... hitaben rikâb-ı kamer-tâb-ı mülukaneden sadır olan ferman-ı vâcibü'l-ittibâ' cüziyet-i ...vaki medine-i mevada Mahkemesine ş... ve badelkayd lazımülhuzur-ı ahali muvacehelerinde badelkıraat merasim seza ve gani badel.

Hazret-i padişahi davatına muvacenet ve ist... zer olunduğu bililtimas paye-i serir-i alaya arz ve i`lam olundu. Bakiül-emr hazret-i men lehül-emrindir. Filyevm eltasi min şehri Receb sene sitte ve işrin ve mieteyn ve elf.”

Belgede özetle; “Zara kurbünde zuhur eden madenden çıkarılan külçelerin darphanede eritilerek gümüş ve kurşundan ibaret zengin bir maden olduğu meydana çıkmış ve altın ve bakır zuhuru da melhuz bulunmuş olduğuna mebni sehm konmayarak bir tecrübe devresi olmak üzere madende faaliyette bulunulmasına” dair karar verilmiştir.

Maden Deresi bölgesinde bulunan maden işletmesiyle ilgili tespit edilen son evrak 23 Nisan 1819 tarih ve TSMA.e.1395/66 numaralı evraktır. Topkapı Sarayı Müzesinde bulunun bu arşiv evrakında; okunamayan bazı kısımlar mevcut olsa da okunabilen kısımdan maksat anlaşılmaktadır;

“Sivas Valisine,

Dahil-i daire-i hükümet-i müşarünileyde vaki Zara karyesinde bundan akdem zuhur edip tecrübe ve tetkikine irade-I seniyye müteallik olup madenin şimdiye kadar zahire ihracı emrine ihtimam olunmuş ise de yeniden vukuuna mebni hasılat ve mesarifi matlub edemediğine layıkıyla tahrir olunması irade-i aliyye muktezasinn binaen savb oldu ...larına hitaben sahife-i südur olan emr-i reşide-i mevki cebel ... olupidame olmasını mümkün maden-i mezkur ..sim ...kırk iki ve kıyye kurşundan husule eylediğini ... imaline ihtimam olunarak ..ve mesarifi kıymetli cevher ... ve mesarifinin defteri dersaadete irsal buyurulmak babında ... hazreti vekaletpenahiye ...südur buyurulan kaime-i seniyye bu defa ifadesi vesile-i iraz iktizası ve ubudiyatı...”



Bu evraka göre Sivas Valisine hitaben madenden istenilen verim elde edilemediği; madenin masraflarının hasılatından daha fazla olmasından dolayı madenin kapatılarak maden emini defterinin Dersaadet'e gönderilmesine karar verildiği irade buyrulmuştur.

Belgelerden ve yazışmalardan anlaşılacağı üzere, günümüzde İmranlı ilçesi sınırları içerisinde kalan Maden Deresi Köyünde bulunan gümüş madeni yaklaşık beş yıllık bir faaliyet devresinden sonra verimsizlik sebebiyle kapatılmıştır.

Yaklaşık otuziki yıl sonra Maden Deresi Köyüne oldukça yakın olan iki farklı bölgede gümüş madeni zuhurunun tespit edilmesi üzerine mezkur madenlerin işletmeye alınması amacıyla çalışmalar ve yazışmalar başlamıştır. Sadaret Mühimme Kalemi Evrakı olan 18 Aralık 1851 tarihli, A.MKT.MHM.41/64-1 kayıt numaralı evraka göre, Alakilise ve Akmeşhed civarındaki madenlerin açılması ve numûnesinin gönderilmesi için gereken icraatın yapılması emredilmektedir;

“Sivas Valisi Bendelerine

Alakilise ve Akmaşat nam mahallerde kain madenlerin mehdi-i ülya-yı saltanat-ı seniyye kudretlü izetlü efendimiz hazretlerinin uhde-i aliyyelerinde bulunan diğer maadine alaka-i küşadı m... olduğundan şimdilik zikr olunan Alakilise madeninin madenci Pavli (Pulu) marifeti ve inzıam-ı nezaret-i behiyeleriyle küşad ettirilememesi numunesinin irsali matlub olduğu misüllü ve aher tevcih ve tekid olduğu vechle bu madenlernın hüsn-i tesviyesi mezkur madenin madenci-i merkur marifetiyle hemen küşad ettirilmesiyle beraber numunesinin irsali ve bunun ve maadin-i sairenin imalinde ve her bir hususatında ait olacak teshilat (kolaylıklar) ve muavenetin (yardımcı) kamilen icrası ve keyfiyetin işarı hususunamahsusen iş bu şukka.

Mecidözü nam mahalde küşad olunmakta olan maden hususna dair akdemce tastir ve Sivas Valisi ve devletlü paşa hazretlerinin tarafına tesyir buyurulan tahrirat sami-i vekaletpenahilerinin cevabını bilistihsal avdet ve dersaadete muvasalat etmiş olan Tatar Abdah Ağa Madenci Pavli'nin Alakilise ve Akmaşat nam mahallerde olan diğer madenlerin küşadı hususunda suret-i taahhüdü mübeyyin vali-i müşarünileyh hazretlerine takdim eylemiş olduğu rumi-il ibare varakasıyla Türkiye tercüme olunan bir kuta suretini beraber getirmiş ve bervech-i taahhüd bir kere numunesi görülmek üzere yalnız Alakilise madeninin küşad ve imali mehdi-i ülya-yı saltanat-ı seniyye devletlü ismetlü sultan-ı aliyüşşan efendimiz hazretlerinin murad-ı aliyyeleri icabından bulunmuş olmayacağından maden-i mezkurun mersumun taahhüdü vechle alınmak marifet ve nezaret müşirileriyle bile küşad olunmasını mütezammın vali-i müşarünileyh hazretlerine hitaben tahrirat sami-i asafanelerinin tastir buyurulması babında emr u ferman hazret-i men lehül emrindir.”

Mezkur evrakta, Zara karyesi Alakilise ve Akmeşhed bölgelerinde yeni bir maden zuhurunun tespit edildiği, bu madenlerden Alakilise köyünde kaim madenin açılması için “Madenci Pavli (Pulu)” isimli şahsın görevlendirildiği, ancak bu kişi nezaretinde herhangi bir çalışma yapılmadığı, madenin açılması ve elde edilecek numunelerin Darphane-i Amire İdaresi'ne gönderilmesi için Sivas Valisine hitaben bir tezkere yazıldığı görülmektedir.

15 Mart 1852 tarihli MB.İ.7/61 kayıt numaralı Mabeyn-i Hümayun iradesine göre;

“İş bu tezkere-i Behiye-i asifanelerine cevab-ı mezkur manzud ve meal ve mealinin malum-ı aliyyemiz olmuş ve işar-ı sami-i asifanelerin vechle maden-i mezkurun kiremit imaline sarf-ı mesai eylemesi vesayasının tekidiyle vali-i müşarünileyhe bu babda gayret ve

ikdamını tahsinen cevabname gönderilmesi hususuna himmet buyurmaları bahanesiyle tahşiyeye ibtidar kılındı.

İmarına rağbet ve inayet aliyye-i velüyünnüamları sezavar buyurulan madenden Alakilise madenine dair Sivas Valisi Paşa Hazretleri`ne yazılmış olan tahriratın bu kere tekarüd eden cevabı manzud-ı ali-i cenab-ı ismetpenahilerine buyurulmak için takdim kılınan memuriyet-i mülkiyenin esbab-ı müslimesinden olan iş bu rağbet-i seniyyelerinin suret-i işara nazaran eser-i nafii mütebeyyin olmasıylaömür ve şevket ve iğyal-i cenab şehinşahi ve dua-yı vacibü`l-ifali cenab-ı ismetpenahilerinin tekrarıyla tevafuk eylediği halde maden-i mezkurun kiremit imaline sarf-ı mesai eylemesi vesayasının tekidiyle vali-i müşarünileyh bendelerine bu babda inayet ve ikdamını cevabname gönderileceği ...ali-i muğumaneleri buyurulduktan her halde emr u ferman hazret-i veliyetül ümera efendimizindir”

denilerek Alakilise madeninden elde edilen gelirin kiremit imali için kaynak olarak kullanılması konusunda Sivas Valisine hitaben emir verilmekte, ek olarak A.AMD.36/61 kayıt numaralı evrakta “...maden-i mezkurun kiremit imaline harf-i mesai eylemesi kasabanın tekidiyle vali-i müşarünileyh bendelerine bu babda gayret ve ikdamını...” denilerek bu talebin halktan geldiği ifade edilmektedir.

3 Temmuz 1853 tarihli MB.İ.10/145 kayıt numaralı Mabeyn-i Hümayun İradesinde;

“Devletlü Efendim Hazretleri

Sivas Valisi devletlü Hamdi paşa Hazretleri marifetiyle idare ettirilmekte olan Akmeşhed ve Alakilise nam mahallerde maadinin suret-i hafr ve imaline ve mesarifi keyfiyetine dair ihtisab nazırı atufetlü Hüseyin Bey Efendi Hazretlerinin bir kıta tezkeresi evrak-ı melfufesiyle beraber leffen savb-ı alilerine irsal kılınmış ve maadin-i mezkurenin hazine-i şahane tarafından idaresi münasip olacağından bu babda olan mütalaa-i aliyyelerinin işar ve marü`l-beyan tezkere ve evrakın iade ve tesyar olunması şerefnev’ ve sudur buyurulan emr u ferman-ı hümayun hazret-i padişahi mukteza-yı ...den bulunmuş olduğu rehin-i ilm-i samileri ... olabada emir ve irade efendim hazretlerindedir.

Hazine-i Hassa Nezaretine

Ve tezkere-i mezkurede m.. ve sim-i halis dahi m.... isbal kılınmış ve musadakat-i vakasının itasıyla.”

Sivas Valisi Mehmed Hamdi Paşa tarafından idare edilen Akmeşhed ve Alakilise adlı mahallerde bulunan madenlerin işletilmesi masrafının Nazır Hüseyin Bey tarafından bildirildiği ve madenin Hazine-i Hassa (Padişahın özel gelir-giderlerinden sorumlu nazırlık) tarafından idare edilmesinin münasip olacağı bildirilmektedir.

30 Ağustos 1853 tarihli TSMA.e.1220/64 kayıt numaralı belgede;

“Devletlü Efendim Hazretleri,

Sivas Eyaleti dâhilinde kâin marifet-i acizanemle imal ve idare ettirilmekte olan Akmeşhad ve Alakilise madenlerine taraf-ı çakeranemle vukubulan mesarifin itasıyla maadin-i mezburenin hazine-i hassa-i şahanedan idaresi hususuna emr ve irade-i seniyye-i cenab-ı padişahi müteallik ve şerefsudur buyurularak ihtisab nazırı atufetlü Hüseyin Bey Efendi hazretlerine mukaddemce gönderilen on iki kıyye üç yüz bu kadar dirhem sim darphane-i amirede kal ve izabe ettirildikte gayr-ı ezkesr? Kal yediyüzseksen dokuz dirhem gelmiş ve derununda on beş dirhem üç kırat dahi altın zuhur eylemiş olduğundan



fiyat-ı mukaddimesi üzere on beş bin iki yüz seksen kuruş dokuz akçeye baliğ olmasıyla mesarifat-ı vakia bu tarafta tedkik ve fûruht olunmuş olan malümü'l-miktar kurşun pahasından ve küsur yirmi yedi bin şu kadar kuruşun dahi hazine-i celile-i mezkure canibinden tesviyesi bittensib tanzim ettirilmiş olan sureti ita buyurulduğu ve gönderilen sime nazaran mesarif-i mezkure ziyade görünmüş ise de yeniden hıfır olunmuş bir maden olduğuna mebni şimdilik ziyade mearifine bakılmayıp mezkurü'l-miktar sim ne miktar cevherden hasıla gelmiştir ve bir kıyye cevherden ne kadar sim ve kurşun hasıl olup civarında ormanları var mıdır ve marü'z-zikr Akmaşhad ve Alakilise madenlerine başka Mecidözü Kazasında olanlar elyevm hıfır olunmakta mıdır buralarının ve muahharen gönderilmiş olan 1120 dirhem sim ile tedkik olunan kurşunlar mezkure dahilinde olup olmadığının ber vech-i izah işarına mübaderet-i acizanem iradesini şamil reşide-i dest-i tevkid olan tahrirat-ı aliyye-i asifaneleri meal-i alisi karin-i derk olup meadine-i mezkurenin ibtidası zuhuruyla suret-i imali keyfiyetin bend bend izah ve beyanı lazımeden olmasıyla şerh ve beyan-ı keyfiyete ibtidar olunmuştur.

Şöyle ki iş bu Akmeşhed ve Alakilise madenlerinin marifet-i çakeranemle müceddeden keşfinde merhume ve mağfurunleha valide sultan tabiyetü seraha hazretleri taraflarından nezaret-i acizanemle imal ve idaresine rağbet buyurulmasıyla merhume-i müşarünleha hazretlerine bir hürmet-i mahsusa olmak üzere taraf-ı çakeranemden ne derecelerde itina ve dikkat olunduğu ve maadin-i saireye nisbetle maadin-i mezkurenin şu heyet-i hazıraya götürülmesi bin kese akçe mesarife muhtaç iken merhume-i müşarünileyha hazretlerine meşhud-i acizanem olan ihsan ve inayet mukabelesinde bizzat azimet ederek pek çok emekler sarfiyla bu dereceye getirilmiştir. Ve maadine-i mezkure merhume-i mağfirünleha taraflarından bazı şerait ile idare olunmak üzere o emr-i aliye ısdar buyurulmuş ise de olvechle idaresinde ziyade menafi görünemediğinden mearifat vakıası taraflarından tesviye olunmak ve hasıl olan simin hamsini bila bedel terk edip küsurunun dahi beher dirhemini ikişer kuruş ve kurşundan hamsi tenzil olunmayıp ne miktar kurşun hasıl olur ise beher kıyyesini yüzer para fiyat ile vermek ve tarafımızdan dahi kendilerine peyderpey sermaye akçesi verilerek bi'l-ihraç i'ta edecekleri sim ve kurşuna pahasından tedkik ve ifa olunmak şartıyla usta başı deli Pavli vesair çend nefer usta ile söyleşilerek karar verilmişti. Maadin-i mezkure bu suretle i'mal olunarak ve ocaklar ve amelenin ikametleri için bazı mahaller mesarifatıyla mesarifat-ı saire mukaddem ve muahher tesviye olunmuş ve matlub olunmak üzere ber minval-i muharrerde mersumlara i'ta olunan sermaye akçesi dahi mesarifat-ı mezkure meyanında olduğundan mersul simin ve fûruht olunan kurşunun pahası mahsub olunduktan sonra elhaletü hazihi mersumların zimmetinde ba sened ondörtbin kuruş miktarı sermaye akçesi hazine-i celile matlubu olmak ve muahharen gönderilmiş olan binyüzyirmi dirhem sim ve bundan hasıl olan kurşun zikr olunan on dört bin kuruşa mahsuben tesviye olunmak lazım gelecektir.

Suret-i işar-ı âli-i asifanelerine nazaran salifü'l-beyan on iki kıyye üç yüz bu kadar dirhemden dörtbinyediyüzseksendokuz dirhem sim ve bundan on beş dirhem üç kırat altın zuhur ederek buranın hesabından üçyüzonbir dirhem sim küsur? Kal? Demek olduğu anlaşılmiş ise de mezkur sim bu tarafta iki defa kal ve finu??Ettirildiğinden ol miktar noksan zuhur etmemek icab edeceği misüllü mukaddema bu tarafta tutulan numunede beher kıyye simden dört dirhem altın çıkıp mukaddema mir-i müşarünileyh hazretleri taraflarına dahi gönderilen sim darbhane-i amirede kal ettirildikde beher yüz dirhem gümüşte bir dirhemden noksanca altın zuhur eylediği işar olunup bu tarfta tutulmuş olan numuneye mütabakat etmiş olduğuna ve bunların topu bir cevherden çıkarıldığına göre kırkbeş dirhem ve daha ziyadece altın çıkmak lazım gelir iken on beş dirhem çıkmasına dahi bir sühuyan? Anlaşılır.

Ve ne miktar cevherden ne kadar kurşun zuhura geleceği layıkı vechle tecrübe olunamamış ise de bir kıyye kurşundan iki dirhem sim ve bir kıyye simden dört dirhem altın zuhura geldiği tecarüb-i adide ile anlaşılmıştır. Velehül hamd ... zikr olunan Akmeşhed mağaraları ormanlığa bir saat ve Alakilise mağaraları bir çeyrek mesafede ise de inşa olunan ocaklar ve amele mahalleri ormanlığın içinde olduğundan mağaralardan ihraç olunan cevher ocaklara nakl olunup orada kal ettirilmekte olduğuna ve böyle ormanlık içinde hiçbir maden bulunmadığına nazaran saye-i ..hazret-i şahanede maadin-i mezkure bir iki seneye varır varmaz bilcümle maadinden ziyade menafi-i hazine-i celileyi şamil olacağı bî irtibabdır.

Zikr olunan Mecidözü kazasında mukaddema bazı maadin zuhur eylediği dergah-ı ali kapıcı başlarından Mecidözlü Halil Bey tarafından ifade olunup onların dahi merhume-i müşarünileyha tarafından imal ve idaresine izhar reğbet buyurulmuş ise de muahharen maadin denilen mahaller mir-i müma ileyh marifetiyle hıfır olunmuş ise de bî asl ve esas olduğu anlaşılması olduğundan terk olunarak al haletü hazihi metruktür.

Ve maadin-i mezkure saye-i ... hazret-i şahanede üzere peyderpey imal olunmakta ve zikr olunan on dört bin bu kadar kurşundan başka sermaye olarak mesfur ustalara sened alınarak peyderpey akçe ita kılınmakta olup mukaddema gönderilen marü'z-zikr bin yüz yirmi dirhem sim mebalığ me'huze ve matlubeye mahsub olunacağı misüllü bu defa maadin-i mezkureden külliyetli cevher ahraç olunup kal ettirilmek üzere bulunduğu husule gelecek sim ve kurşunun bedeli dahi olvechle mahsub kalınacağı derkenar ise de mebalığ-i mezkure vefa etmeyeceğinden ve maadin-i mezkureninimali külliyetli ameliyeye ve bu dahi mesfur ustalara ale'l-hesab tarikiyle sermaye-i akçesinin verilmesine mütevakıf olacağından ve keyfiyet-i mir-i müşarünileyh hazretlerinin bî'l-etraf malumat-ı aliyyeleri idüğünden keyfiyetin mir-i müşarünileyh hazretlerinden dahi tahkik ve tensib buyurulduğu halde taraf-ı eşref davaranelerinden münasip bir bendelerinin miktar-ı vafi sermaye akçesiyle bî'l-irsal keyfiyetin ol suretle dahi istiknahiyle icabının icrası menut rey-i ali-i nezaretpenahileri bulunmuş olmakla olbabda emr u ferman hazret-i men lehül emrindir.”

Vali Mehmed Hamdi Paşa tarafından Sivas vilayetinde bulunan madenlerle ilgili mufassal bilgi verilmiş, Darphane-i Amire'den işletme akçesi talep etmiştir. Alakilise ve Akmeşhed madenlerinden gümüş, kurşun ve altın cevherleri elde edildiği, kendisinin bu madenlerle ilgili sıkı çalışması sonucunda madenlerdeki masrafın yarıya indirildiğini belirtmektedir. Madenlerdeki verimlilik için kesin bir şey söylemek mümkün olmamakla birlikte kal edilen cevherden elde edilmiş olan 1 kıyye (Kıyye-i âşârî; Eski kıyye; 1282 gr. Ya da 400 dirhem e eşit olan ağırlık ölçü birimi) kurşun içerisinde 2 dirhem gümüş ve 1 kıyye gümüş içerisinde 4 dirhem altın bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak bu tespit “tecarübü adide” (basit tecrübe) olup ayrıntılı bir tetkik yapılamamıştır. Alakilise ve Akmeşhed madenlerinin ormanlara yakın olduğunu, hatta madencilerin konaklama alanlarının, kal ve izabe işlemlerinin yapıldığı ocakların orman içinde olduğunu ifade ederek bu tip bir madenin kolaylıkla bulunamayacağı, bir iki yıl içerisinde bu madenlerin çok karlı işletmeler haline geleceği ifade edilmektedir.

30 kasım 1861 tarih ve HH.THR.1253/19 kayıt numaralı Hazine-i Hassa İdaresi tarafından yazılan tahrirde,

“Sivas Eyaletinde kain Akmeşhed ve Alakilise maden-i hümayununun 75 ve 76 seneleri hasılatından mahallinde mevcud bulunan seksenikibuçuk kıyye kurşunun dersaadete irsali isti...ne dair Sivas mutasarrıfı sabık saadetlü Hamdi paşa hazretleri tarafından ba tahrirat inha olunarak iktiza? Hazine-i hassa muhasebesinden lede'l-sual kurşun- mezkur cüzi



bulduğundan dersaadete götürülmeyerek ileride icabına bakılmak üzere şimdilik mahallinde hıfz ve tevkif? (tedkik) olunması zımında mutasarrıf-ı mümaileyh tahrirat-ı aliyye-i nezaretpenahilerine tastir için hazine-i hassa muhasebesine kayd ile tahrirat odasına ilm u haberinin tahriri hususu derkenar olunaraktahrir olunmak ferman buyurulmağın tevcih? İlm u haberi kayd olunup ber minval tahrir tahrirat-ı aliyye-i nezaretpenahilerinin tastir için tahrirat olmasına iş bu ilm u haber ...”

Alakilise ve Akmeşhed madenlerinden önceki iki yılda elde edilen 82,5 kıyye (82,5 kıyye*1282 gr =105,765 kg) kurşunun Dersaadet`e götürülmesi için yazılan yazıya istinaden verilen cevapta; mezkur maden miktarının Hazine-i Hassa idaresi tarafından az bulunması sebebiyle mahallinde muhafaza edilmesi irade buyrulmaktadır.

23 aralık 1862 tarihli Sadaret Nezaret ve Devair evrakında Maadin Riyasetine ithafen;

“Maadin Meclis Riyasetine,

Sivas Eyaleti dahilinde mukaddema marifetleriyle keşf ve imal ve muahharen terk ve iptal olunmuş olan Akmeşhed ve Alakilise nam sim ve kurşun madenleri hakkında (olan bazı ifadatin ...etmek üzere ustabaşısı) Pavli`nin der aliyyeye gelmiş olduğundan bahisle olbabda bazı ifadeye mütezammun devletlü Hamdi Paşa hazretlerinin takriri leffen irsal kılınmış olmakla siyak-ı işara nazaran iktizasının icra ve ifadesine himmet eylemesi babında tezkere”.

Sivas Valisi Mehmed Hamdi Paşa`nın belirttiği bu durumun aksine Alakilise ve Akmeşhed madenlerinin zaman içerisinde kapatıldığı 23 Aralık 1862 tarih ve A.MKT.NZD.465/38 kayıt numaralı belgede ifade edilmektedir. Ayrıca Madenci Pavli isimli kişinin madenlerin işletilmesi işinin kendisine verilmesi talebi bu belgede dile getirilmiştir. Bu belgede önemli olan bir hususta madenlerin işletilmesi için bir meclisin kurulmuş olduğunun anlaşılmasıdır.

Maden Deresi, Alakilise ve Akmeşhed madenleriyle ilgili elimizdeki son belge Meclis-i Vala tarafından yazılan 24 Ekim 1865 ve muhtelif tarihli ve İ.MVL.541/24304 kayıt numaralı irade ve ekleridir. Bu iradede mukayyet evrakın silsilesi tarihlerin karışık olması sebebiyle tam olarak tespit edilememiş olmakla birlikte evrak metni sayfalar halinde aşağıdaki gibidir.

Mezkur evrakın birinci sayfasında;

“Akmeşhed ve Alakilise madenine münferi` bazı mevadin isti`lamı hakkında Sivas mutasarrıflığının cevaben varid olan tahriratıyla Koçgiri meclisinin melfuf mazbataları meallerinde usta başı Pavli`nin üç seneden beri tatil eylemiş olduğu mağaralar hali üzere terk olunarak müceddeden açılan mağaralardan iki bin beş yüz kıyye cevher bil ihraç mahallinde mevcut idüğün ve merkum Pavli`nin badez-zin istihdamı caiz olmayacağı misüllü maden-i mezbur müdürü bulunan Arslan Bey`in dahi terk-i hizmet memleketine gitmiş olduğu inha olunmaktan naşi bade icabına bakılmak üzere mahallinde mevcut olan cevherin izabesiyle hasıl olacak sim ve kurşunun mesarîf-i vakıasıyla mukayesesi bil-icra zeyli mazbatalı bir kıta defterinin bu tarafa irsali hususu mutasarrıflık-ı müşarün ileyhe tahrirat işar olunması üzerine aza-yı meclisin nezareti ve muvakkaten ustabaşı tayin kılınan Foti`nin masrafına zikr olunan cevher izabe olunarak bin beş yüz sekiz kuruş masrafla altı yüz dirhem sim ve iki yüz otuz kıyye kurşunun husule gelerek mezkur simin bu seneye teslimen gönderildiği ve kurşunun dahi mahallinde mahfuz idüğü Koçgiri meclisinin varid olan mazbataları meallerinde Ömer Efendi`nin erbab-ı liyakatten olduğuna mebni iş bu seksen

iki senesi Safer'inin yirmi ikinci gününden itibaren maaş-ı sabıkayla müdürlük-i mezkure bi't-tayin mahalline iğram olunmuş olunan maaş suretinde irsali ve maden-i mezkur için şimdilik yirmi bin kuruş sermayenin tertib ve hususu ifade ve işar kılınmış olmasıyla maadin meclisine lede'l-havale maden-i mezkur dört yüz kuruş maaşı olduğu kuyud müracaatla tebeyyün ederek müma ileyh Ömer Efendi'nin dahi hizmet-i mezkure ahalisini siyak-ı işardan anlaşılmiş olduğundan müma ileyhin tarih-i intihab ve istihdamı olan seksen bir senesi Temmuzunun dördüncü gününden itibaren müdürlük-i mezkure tayini ve sermaye olarak şimdilik itası lazım gelen yirmi bin kuruşun maadin idaresi canibinden nakden maliye hazine-i celilesine tediye olunmak üzere Sivas Sancağı emvalinden müma ileyh Ömer Efendi'ye itası zımında icab eden bir kıta havale tahriratının testiri hususlarının maliye nezaret-i celilesine havale ve işar buyurulması meclis-i mezkurdan ba mazbata ifade kılınmış ve icra-yı k...sı mütevakkıf emr u irade-i aliyye-i cenab-ıolmakla olbabda emr u ferman hazret-i men lehül emrindir.

5 Cemaziyelevvel 282 ve 14 Eylül 281

İkinci sayfasında;

Ticaret Nezaret-i Celilesinin 5 Cemaziyelevvel 282 ve 13 Eylül 1281 tarihiyle meclis-i valaya havale buyurulan bir kıta tahririnde Akmeşhed ve Alakilise madeninde müceddeden açılan mağaralardan ihraç olunan bin beş yüz kıyye cevher kal ve tasfiye ettirilerek yüz ayarında olarak beş yüz kırk altı dirhem sim-i halis ve otuz kıyye kurşun husule gelip bunların fiyat mukarrereleri vechle bahaları hesap olundukda iki bin üç yüz üç buçuk kuruş on paraya baliğ olmasıyla meblağ-ı mezburdan mahallince vaki olan bin beş yüz sekiz kuruş mesarif bilihraç yedi yüz doksan buçuk kuruş on para görünmüş olduğundan bunun imal ve idareye şayan olduğu anlaşıldığına ve maden müdürü Arslan Bey terk-i hizmet eylemiş idüğüne binaen yerine mahsus olan dört yüz kuruş maaşla Ömer Efendi'nin tayini ve maden-i mezkur için şimdilik tertibi iktiza eden yirmi bin kuruş sermayenin dahi maaadin idaresi canibinden nakden maliye hazine-i celilesine tedin olunmak üzere Sivas Sancağı emvalinden mümaileyh Ömer Efendi'ye itası istizan olunmuş olup bu makule butabiisi tecrübe edilen maadinin terakki-i imalatı menafî hazineyi mucceb olacağı derkar bulunmasına mebni istenilen sermaye akçesinin hemen tesviyesiyle beraber mümaileyh Ömer Efendi'nin dahi memuriyeti münasip görüldüğünden ber mantuk tahrir icra-yı iktizasının nezaret-i müşarünileyhaya ve hazinece ifa-yı muktezasının maliye nezaret-i celilesine havalesi tezekkür kılındı ise de olbabda emr u ferman hazret-i men lehül emrindir.

24 Cemaziyelevvel 282 ve 3 Teşrinievvel 281

Rıza efendi Kuyulu Paşa Nuri Paşa

Üçüncü sayfasında;

“Atufetli Efendim Hazretleri,

Meclis-i valadan kalma alınıp melfufuyla beraber arz ve takdim olunan mazbata mealinden müsteban olduğu vechle Akmeşhed ve Alakilise madeninde müceddeden açılan mağaralardan ihraç olunan bin beş yüz kıyye cevher kal ve tasfiye ettirilerek yüz ayarında beş yüz kırk altı dirhem sim-i halis ve otuz kıyye kurşun hasıla gelip bunların fiyat-ı mukadderelerin üzere bahaların hesap olundukda iki bin üç yüz üç buçuk kuruş on paraya baliğ olmasıyla meblağ-ı mezburdan mahallince vaki olan bin beş yüz sekiz kuruş masraf bi'l-ihraç yedi yüz doksan beş buçuk kuruş on para temettü görünmüş olduğundan bunun imal ve idareye şayan olduğu anlaşıldığına ve maden müdürü Arslan Bey terk-i hizmet



eylemiş idiğüne binaen yerine muhassas olan dört yüz kuruş maaşla Ömer Efendi'nin tayini ve maden-i mezkur için şimdilik tertibi iktiza eden yirmi bin kuruş sermayenin dahi maadin idaresi canibinden nakden maliye hazine-i celilesine tediye olunmak üzere Sivas Sancağı emvalinden müma ileyh Ömer Efendi itası hususunun ticaret ve hazinece icra-yı iktizasının maliye nezaret-i celilerine havalesi tezekkür kılınmış ise de olbabda her ne vechle emr u ferman cenab-ı tacidari şerenuh ve sudur buyurulur ise ona göre hareket olunacağı beyanıyla tezkere-i senaveri terkim kılındı efendim.

Maruz-ı çaker-i kemineleridir ki,

... tevkir olan iş bu tezkere-i saye-i sadaretpenahileriyle evrak-ı maruza mesmul nazar şevket eser hazret-i tacidari buyurulmak ve huşu-i mezkurun istizan olunduğu veçhiyle icra-yı iktizasının nezaret-i müşarünileyhaya havalesi müteallik ve şerefnuh buyurulan emr u irade-i seniyye-i cenab-ı cihandari mantuk-i celilesinden olarak evra-ı merkume yine savb-ı sami-i asifanelerine iade kılınmış olmakla olbabda emr u ferman hazret-i men lehül emrindir.”

Bu belgelere göre, Alakilise ve Akmeşhed madenlerinin işletmesinin madenci Pavli`ye verilmiş olduğu, ancak Pavli`nin üç senedir herhangi bir üretim yapmamış olduğu, madenin mezbur müdürü olan Arslan Bey`in de bu görevini bırakarak memleketine gittiği ifade edilmektedir. Bu durum üzerine Koçgiri (Zara) meclis azalarının muvakkaten (geçici bir zaman dilimi için) Foti isimli kişiyi ustabaşı tayin ettiği, ayrıca liyakat sahibi olduğu ifade edilen Ömer Efendi`nin Koçgiri Meclisi azaları tarafından 400 kuruş maaşla maden müdürü olarak tayin edildiği, ayrıca maden işlerinde kullanılmak üzere Ömer Efendi emrine 20 bin kuruşluk bir tahsisatın gönderilmesi talep edilmiştir.

Alakilise ve Akmeşhed madenlerinden çıkarılan 1508 kuruş masraf edilerek 1500 kıyye cevher çıkarılmış, bu cevherin kal ve izabe edilmesiyle “30 kıyye kurşun” ve “100 ayarında 546 dirhem sim-i halis” elde edilmiştir. Çıkarılan bu değerli madenin o günkü kurdan değeri 2305,5 kuruş ve 10 para olup neticede 790,5 10 para temettü elde edilmiştir. Dolayısıyla madeni işletmenin oldukça karlı olacağı değerlendirilmektedir.

4. Sonuç

Anadolu coğrafyası maden çeşitliliği açısından oldukça ender görülen yerlerden biridir. Binlerce yıllık tarihinde birçok maden işletmesinin bulunduğu bir bölge olması sebebiyle, madencilik faaliyetlerinin doğal bir sonucu olarak rezervlerin tükenmiş olması, azalmış olması ve madenlerin verimsiz hale gelmesi mümkündür. Nitekim tarihteki örnekler de bunu teyit etmektedir. Maden Deresinde bulunan gümüş ve kurşun açısından zengin madenin işletme faaliyetlerinin yalnızca beş yıl (1814-1819) kadar devam ettiği belgelerin içeriğinden anlaşılmaktadır. Alakilise ve Akmeşhed madenleriyle ilgili elde edilen son yazışma 1865 tarihli olup bu tarihten sonra faaliyetlere yönelik herhangi bir kayıt bulunamamıştır. Ayrıca ilgili madenler zaman zaman faaliyetlerine ara verilmiş olsa dahi yaklaşık olarak elli yıl işletilmiş olmasına rağmen bu madenlerle ilgili olarak elimize çok az belge ulaşmıştır. En önemlisi “*maden emini defteri*” nin arşivlerde bulunamaması mezkur madenlerin akıbeti hakkında ayrıntılı bilgi vermeyi imkansız hale getirmektedir. 93 harbi ile birlikte uzun yıllar boyunca savaşlar, siyasi bunalımlar ve ekonomik sıkıntıların yaşandığı bir devlette bu durum mazur görülebilir. Aradan geçen 160 yılda bu konuda herhangi bir çalışma yapılmamış olması da ilginçtir.

Cumhurbaşkanlığı Osmanlı Arşivinden dijital olarak temin edilen belgelerin incelenmesi ile Zara gümüş madenleri özelinde 1815-1865 yıllarındaki genel durum aşağıdaki şekilde özetlenebilir;

- İlgili dönemdeki maden arama faaliyetleri düzenli ve sistemli olmayıp, madenlerin varlığı konusundaki kanaat ancak zuhur etmeleri (toprak yüzeyinde görünmeleri) sayesinde anlaşılmaktadır.
- Maden işletmesinin verimliliği yüksek madenlerde merkezi idare tarafından yapılması, verimliliği düşük olan ya da işletme sermayesi sağlanamayan madenlerde özel kişilere işletme ruhsatı verilmesi.
- Merkezi idare ile iletişimin güçlüğü ve lojistik imkanların oldukça sınırlı olması.
- Madencilik faaliyetlerinin –özellikle çıkarılan cevherin eritilmesi ve ayrıştırılması konusunda- mevsime bağlı olması ile kış şartlarının nispeten uzun olduğu bir bölgede cevher fırınların faaliyetlerin yılın büyük bir bölümünde durdurulması.
- Etrafında Hazine-i Hassa`ya ait madenler bulunan köylerde yaşayan vatandaşların işin ehli olmamalarına rağmen madenlerde çalışmaya tahsis edilmeleri.
- Madenci ustabaşlarının çoğunun Türk ve Müslüman olmaması ile yaşanan savaşlar sonucu bu gibi ehil kişilerin Anadolu topraklarından uzaklaşması sebebiyle madencilik faaliyetlerinde nitelikli işgücü kaybının yaşanmış olması.
- Madenlerin üretim verimliliği hususundaki tespitlerinin “*basit tecrübe*” ile yapılması, cevherin farklı noktalara sondaj yapılarak değil sadece bir noktadan alınarak incelenmesi.
- Çevreyi koruma hassasiyetinin düşük olması, ormanların ısı kaynağı olarak görülmesi.
- Maden işletmesinde sadece kısa dönemli kâra odaklanması.
- Çalışmalarda sürekliliğin sağlanamamış olması.
- İşletme teknolojisinde geliştirme ve yenilik adına hiç bir gayretin olmaması.



Bu kadar olumsuzluğun yaşandığı bir işletmenin başarıya ulaşması oldukça güçtür. Bu sebeple günümüzde bu bölgede yapılan faaliyetlerin hem fiziksel hem zihinsel izleri kaybolmuş olup 160-200 yıl kadar önce bazı gümüş madenlerinin işletildiği hemen hiç kimse tarafından bilinmemektedir. Bununla birlikte bölgede halihazırda krom, kaolen, selestit ve kömür madenleri gibi çeşitli madenler işletilmekte olup 1970’li yıllarda bir firmanın kısa bir süre kurşun madeni işlettiğide bilinmektedir. Bütün bu bilgiler ışığında hem madencilik alanında faaliyet gösteren kişi/kurum ve girişimci ve yatırımcılara hemde teorik alanda çalışacak akademisyenlere aşağıdaki önerilerde bulunmanın faydalı olacağı değerlendirilmektedir;

- Madencilik Faaliyetinde Bulunan Kişi/Kurum Girişimci ve Yatırımcılara Öneriler: Daha önce işletilmiş ama başta verimsizlik olmak üzere çeşitli sebeplerle terk edilmiş olan maden sahalarının yeniden

işletmeye alınması verimlilik ve kârlılık sağlanması halinde mümkündür. Maden arama, çıkarma, ayrıştırma tekniklerinin ve teknolojilerinin değişmesi, madenlerin kullanım sahalarının artması ve çeşitlenmesi, daha büyük çaplı maden işletmeciliğinin yapılabilir hale gelmesi, yetişmiş insan gücünün ve enerjinin eskiye kıyasla daha kolay temin edilebilmesi, mevsimsel zorlukların etkisinin geçmişe

kıyasla azalmış olması gibi hususlar günümüz madenciliğinin oldukça farklı bir seviyeye eriştiğini göstermektedir. İşte bu sebeple Zara Gümüş madenleri ve benzer maden sahalarının yeniden gözden geçirilmesi, madenlerdeki verimlilik olgusunun günümüz şartlarında tekrar değerlendirilerek bu ve benzeri maden sahalarının ekonomiye kazandırılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

- Araştırmacılara Öneriler: Zara gümüş madenlerinin yaklaşık 160 yıllık bir dönemi karanlıkta kalmış, 1865 yılından sonra ne bir evraka ne de bu madenle ilgili hemen her hususun kayıtlı olduğu Maden Emni Defterine ulaşamamıştır. Bu maden işletmelerinin hikayesini tam olarak ortaya çıkarabilmek için arşivde ve sahada ayrıntı çalışmalarının yapılmasına ihtiyaç vardır. Bu araştırmada kullanılan belgeler ilgili madenlerdeki faaliyetlerin yalnızca bir kısmını yansıtmakta ve dönem hakkında bilgi vermekte olup daha ayrıntılı bilgilerin maden emni defterine ulaşmakla mümkün olacağı değerlendirilmektedir. Mutidisipliner bir konu olması sebebiyle, jeoloji, maden, tarih ve işletme gibi farklı alanlarda çalışan akademisyenlerin birlikte araştırma yapmasının oldukça faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bölge ve ülke ekonomisine katkı sağlayacak bu çalışmaların tarihsel izdüşümleri çerçevesinde saha araştırmalarının yapılması bu ve benzeri maden yataklarının ekonomik uygunluğunun yeniden gözden geçirilmesi önerilmektedir.

ARŞİV BELGELERİ

COA.A.AMD.36/61

COA.A.MKT.MHM.41/64-1

COA.A.MKT.NZD.465/38

COA.C.DRB.11/531

COA.C.DRB.12/592-1

COA.C.DRB.12/592-2

COA.HH.THR.1253/19

COA.İ.MVL.541/24304

COA.MB.İ.10/145

COA.MB.İ.7/61

COA.TSMA.e 1219/15

COA.TSMA.e 1395/66

COA.TSMA.e.1220/64

KAYNAKÇA

Ayaz, M.E. (2012), Sivas'ın Jeolojisi, Maden Potansiyeli, Jeotermal Enerji Kaynakları ve Değerlendirilme Durumları, Maden Kenti Sivas Zirvesi-II Bildiriler Kitabı, SivasValiliği,48-78, Sivas.

Bayartan, M. (2008). XIX. Yüzyılda Osmanlı Madenlerinin Coğrafi Dağılışı. Osmanlı Bilimi Araştırmaları, 10(1): 137-155.

Günay, M. (2022). Osmanlıda Madenciler Maden Hukuku ve Madencilik Sektöründe Yaşanan Problemler. Yönetim ve Örgüt Tarihi Dergisi, 1(2): 135–150.

Özbay, R. D. (2003). 19. Yüzyılda Osmanlıda Devletin Emek İstihdamı [Yayımlanmamış Doktora Tezi] Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı. Konya. (Tızlak, 1996; 717-718).

Topkaya, M. ve Bircan, A. (1968). Türkiye Madenciliğinin Tarihçesi. Bilimsel Madencilik Dergisi, 7(3): 170-174.

Yüksel, H. (1997). Osmanlı Döneminde Keban-Ergani Madenleri, 1776-1794 Tarihli Maden Emni Defteri, Dilek Matbaası, Sivas.



EXTENDED ABSTRACT

Archaeological evidence shows that non-metallic minerals such as clay, kaolin and natural stones were processed along with metallic minerals such as gold, silver, iron, lead, zinc, copper etc. in different regions of Anatolia (Ayaz, 2012). Although mining activities increased as a result of the exploitation of existing and newly discovered minerals in these regions with the Ottoman Empire gaining dominance in Anatolia and the Balkans; it is seen that many minerals, especially gold and silver, were brought to Europe from these geographies much more cheaply due to factors such as the discovery of the American continent and the colonization of the Far East and the American and African continents by European states (Günay, 2022; 136). In the following period, the industrial revolution experienced in Europe, the Ottoman Empire's great land losses due to long-term wars, and developments in military technologies increased the importance of the mines in Anatolia (Özbay, 2003: 47). The Ottoman Empire also suffered a loss of trained labor force employed in the mining sector due to land losses. Nevertheless, it is seen that the Ottoman Empire produced all mines except tin until the mid-19th century and was in a position to meet its own needs, but later, as a result of the economic crisis experienced by the state, the operating privileges were transferred to private entrepreneurs, mostly foreigners (Tızlak, 1996; 717-718), and this situation disrupted production. In fact, the ownership of mining lands was regulated in detail in the Mining Regulation issued in 1861. According to this regulation, all individuals, whether private or corporate, were given the right to own real estate, except for the Hejaz region, and foreigners were also allowed to become partners in mining companies (Bayartan, 2008). It is seen that in the following years, other regulations were issued and different regulations were made in the field of mining. However, with the "Law on Exploration and Operation of Mines" numbered 4268 issued in 1942 during the Republican period, some issues regulated in the Ottoman Regulations were repealed or changed, and it is a historical fact that these regulations were partially in force until the "Mining Law" numbered 6309 dated 11 March 1954 came into force (Günay, 2022: 139).

This study focuses on mining activities in Zara and its surroundings, which are included in historical records; the methods used in mining activities in the mentioned region, the management of mining areas, the techniques used in mining operations and why the activities in these mines were terminated were investigated. As a result of the studies conducted in the archive, it was determined that there were silver mining operations in three different points in the region and the research question of this study was narrowed down to "the scope of silver mining activities in Zara Village and its vicinity and whether it is possible to put these mines back into operation today". Although the research is quite limited and difficult to do on historical documents, since it is a subject that includes technical information, the possibility of re-introducing these mines, which have been completely forgotten in the region, to the economy appears as a motivating factor. In this context, some suggestions will be made in the conclusion and suggestions section for both academics and mining operators/entrepreneurs.

In this study, the document review method, which is one of the qualitative research methods, was used. For this purpose, a search was made using one or more of the keywords such as "gümüş madeni, zara, koçgiri, maden, sim, zer" (silver mining, zara, koçgiri, mining, silver, gold) etc. on the website of the Presidency of the Ottoman State Archives, the mines detected in the Zara village (koçgiri) and the correspondence documents such as "hatt-ı hümayun", "arz", "kaime", "telhis" and "tahrir" related to these mines were downloaded and read

with their attachments, and the writing of the reading texts in Latin letters was included in the study.

In the full-text readings, if some words could not be read completely due to reasons such as distortion in the documents, ink smearing, the documents being digital copies and resolution problems, or if it was not possible to be sure about the word read, a question mark was placed at the end of the relevant word (Example: : ... *istihsal kılındığını ve maden-i mezbur ustalarının? takrir ve ihalelerine nazaran ...*); words that could not be read at all were shown as dotted (Example: *Keşlik ve ve Polad nam dokuz aded kuranın*). According to the examination of the documents, it is seen that these mines, which were previously managed by a "Mine trustee" (*Maden Emini*), were later transferred to a private operator, but there is no mine supervisor book in the archive related to the process in which they were operated by the central administration. In addition to these, a literature review on Ottoman mining activities was conducted within the scope of the research, and the operational activities of the Zara silver mines were evaluated under the conditions of that day.

The geography of Anatolia is one of the rarest places in terms of mineral diversity. Since it is a region where many mining operations have been located in its history spanning thousands of years, it is possible that the reserves have been depleted, decreased and the mines have become inefficient as a natural result of mining activities. Indeed, examples from history confirm this. It is understood from the content of the documents that the mining activities of the mine rich in silver and lead in Maden Creek (Maden Deresi) continued for only five years (1814-1819). The last correspondence obtained regarding the Alakilise and Akmeshed mines is dated 1865 and no records have been found regarding the activities after this date. In addition, although the relevant mines were occasionally suspended, they were operated for approximately fifty years, yet very few documents have reached us regarding these mines. Most importantly, the fact that the "Mine Trustee Book" (*Maden Emini Defteri*) cannot be found in the archives makes it impossible to provide detailed information about the fate of the mentioned mines. This situation can be excused in a state that has experienced wars, political crises and economic difficulties for many years, including the 93 war. It is also interesting that no study has been conducted on this subject in the 160 years that have passed.

The general situation in the years 1815-1865, specific to the Zara silver mines, can be summarized as follows by examining the documents obtained digitally from the Presidency Ottoman Archives;

- The mining exploration activities in the relevant period were not regular and systematic, and the belief in the existence of the mines was only understood through their appearance (appearance on the ground surface).
- The central administration carried out mining operations in high-productivity mines, and private individuals were granted operating licenses in mines with low productivity or where working capital could not be provided.
- Difficulty in communication with the central administration and very limited logistical possibilities.
- The fact that mining activities –especially in melting and separating the extracted ore- were seasonal, and in a region where winter conditions were relatively long, the operations of ore furnaces were stopped for a large part of the year.



- The fact that citizens living in villages around which there were mines belonging to the Private Treasury (Hazine-i Hassa) were assigned to work in the mines, even though they were not competent.
- The fact that most of the mining foremen were not Turkish and Muslim, and that such competent people moved away from Anatolian lands as a result of the wars, leading to a loss of qualified labor in mining activities.
- Making determinations about the production efficiency of mines with “simple experience”, examining the ore by taking it from only one point instead of drilling at different points.
- Low sensitivity to environmental protection, seeing forests as a heat source.
- Focusing only on short-term profit in mining operations.
- Failure to ensure continuity in operations.
- Lack of any effort for development and innovation in operating technology.

It is very difficult for a business that has experienced so many negativities to achieve success. For this reason, both the physical and mental traces of the activities carried out in this region have been lost today, and almost no one knows that some silver mines were operated 160-200 years ago. However, various mines such as chrome, kaolin, celestite and coal mines are currently operated in the region, and it is known that a company operated a lead mine for a short time in the 1970s. In light of all this information, it is evaluated that the following suggestions will be useful for both individuals/institutions, entrepreneurs and investors operating in the field of mining and academics who will work in the theoretical field;

- **Suggestions for Individuals/Institutions, Entrepreneurs and Investors Operating in Mining:** It is possible to re-operate mining areas that were previously operated but abandoned for various reasons, primarily inefficiency, if efficiency and profitability are achieved. The changes in mining exploration, extraction, separation techniques and technologies, the increase and diversification of the areas of use of mines, the possibility of larger-scale mining operations, the easier provision of trained manpower and energy compared to the past, and the decrease in the effect of seasonal difficulties compared to the past indicate that today's mining has reached a very different level. For this reason, it is evaluated that it would be beneficial to review Zara Silver mines and similar mining areas, to re-evaluate the productivity phenomenon in mines under today's conditions and to bring these and similar mining areas into the economy.
- **Recommendations to Researchers:** The approximately 160-year period of Zara silver mines has remained in the dark, and after 1865, neither a single document nor the Mining Emini Book, where almost every issue related to this mine was recorded, could be reached. In order to fully reveal the story of these mining operations, detailed studies need to be carried out in the archive and in the field. The documents used in this research reflect only a part of the activities in the relevant mines and provide information about the period, and it is evaluated that more detailed information will be possible by accessing the mine register. Since it is a multidisciplinary subject, it is evaluated that it will be very useful for academics working in different fields such as geology, mining, history and business to conduct research together. It is recommended that field research be conducted within the

framework of the historical projections of these studies that will contribute to the regional and national economy, and that the economic suitability of these and similar mineral deposits be reviewed.



Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Bu çalışma tek yazarlı bir çalışma olup herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Bu çalışma için etik onay gerekmemektedir.

GİRİŞİMCİLİK KAVRAMININ TARİHSEL GELİŞİMİ: 18. YÜZYIL VE SONRASI¹

THE HISTORICAL DEVELOPMENT OF THE CONCEPT OF ENTREPRENEURSHIP: THE 18TH CENTURY AND BEYOND

Öğr. Gör. Murat Topaloğlu

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

ORCID: 0000-0001-8640-3596, murat.topaloglu@gop.edu.tr

Doç. Dr. Musa Said Döven

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

ORCID: 0000-0001-7499-8430, said.doven@gop.edu.tr

ABSTRACT

This study examines the evolution of the concepts of entrepreneur and entrepreneurship throughout history. Entrepreneurial activities are analyzed in two distinct periods: before and after the 18th century. Prior to Richard Cantillon's seminal definition of the entrepreneur in the 18th century, the objectives of entrepreneurial endeavors included wealth acquisition, agricultural innovations, military achievements, access to overseas resources, and the construction of monumental structures. With the Industrial Revolution and advancements in production techniques, there was a shift in the perspective on entrepreneurship. In the 20th century, entrepreneurship became an integral part of management science, with an emphasis on innovation, the role of the entrepreneur, and their characteristics. In the 21st century, technologies such as big data and artificial intelligence have paved the way for the emergence of new perspectives on entrepreneurship. The study also incorporates the views of prominent economists and thinkers on entrepreneurs and entrepreneurship.

ÖZ

Bu çalışmada, tarihsel süreçte girişimci ve girişimcilik kavramlarının evrimi ele alınmıştır. Girişimcilik faaliyetleri 18. yüzyıl öncesi ve sonrasına ait iki dönemde incelenmiştir. Richard Cantillon'un 18. yüzyılda yaptığı ilk girişimci tanımına kadar, girişimci faaliyetlerin hedefleri arasında servet edinme, tarımsal yenilikler, askeri başarılar, deniz aşırı kaynaklara erişim ve görkemli yapıların inşası yer almaktadır. Sanayi Devrimi ve üretim tekniklerindeki ilerlemelerle birlikte girişimciliğe bakış açısında değişim yaşanmıştır. 20. yüzyılda girişimcilik, yönetim biliminin bir parçası olarak ele alınmış, inovasyon, girişimcinin rolü ve özellikleri ön plana çıkmıştır. 21. yüzyılda ise büyük veri ve yapay zekâ gibi teknolojiler, girişimciliğe yönelik farklı perspektiflerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Çalışmada önde gelen iktisatçı ve düşünürlerin girişimciler ve girişimcilik üzerine sundukları görüşlere de yer verilmiştir.

Keywords: Entrepreneurship, History of Entrepreneurship, History of Management, Economic History, Richard Cantillon, Innovation.

Anahtar Kelimeler: Girişimcilik, Girişimcilik Tarihi, Yönetim Tarihi, İktisat Tarihi, Richard Cantillon, İnovasyon.

¹ Bu çalışma birinci yazarın ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı doktora tezinden türetilmiştir.

1. Giriş

Girişimcilik, binlerce yıldır insanoğlunun zor problemler karşısında çözümler ürettiği, hayatını kolaylaştırmak için yenilikler yaptığı, daha çok varlığa sahip olmak için risk aldığı ve fırsatları görüp erkenden harekete geçtiği bir hayat mücadelesinde onun sahip olduğu önemli yeteneklerden biridir. İnsanlar bu yetenek sayesinde yenilikçi ve verimliliği artıran ürün ve hizmetler ortaya koyarak yaşamlarını iyileştirmeye çalışmışlardır. Yenilikçi fikirler ve icatlar toplumların ilerlemesine katkıları sağlamıştır. Girişimciliğin etkilediği bu gelişim ve değişim süreci araştırmacıların da ilgisini çekmiştir.

Girişimcilik, geniş bir araştırma yelpazesine sahip olup, çeşitli disiplinler aracılığıyla incelenebilecek esneklikte bir konudur. Literatürde, bir yandan ilkel toplulukların girişimci faaliyetleri üzerine bilgi edinmek amacıyla tarih, arkeoloji ve antropoloji gibi alanlarda çok sayıda çalışma gerçekleştirilirken, diğer yandan modern dünyadaki girişimcilik olgusunun evrimini anlamak için iktisat ve yönetim bilimleri gibi çağdaş disiplinlerde de derinlemesine araştırmalar yapılmaktadır. Bu çok disiplinli yaklaşım, girişimciliğin hem tarihsel temellerini hem de günümüz dünyasındaki dinamiklerini kavramaya yönelik önemli katkılar sunmaktadır.

Bu araştırmanın amacı, girişimcilik kavramının tarihsel süreçte hangi faaliyetlerle ilişkili olduğunu incelemek ve özellikle 18. yüzyıldan sonra girişimci ve girişimcilik kavramlarının öncü iktisatçılar, yönetim bilimciler ve düşünürler tarafından nasıl yorumlandığını karşılaştırmalı bir şekilde ele almaktır. Çalışma, kapsamlı bir literatür taraması sonucunda hazırlanmış olup, özellikle girişimcilik tarihi üzerine yazılmış kitaplar ve makalelerden yararlanılmıştır. Girişimcilik anlayışının zaman içindeki evrimi ve farklı disiplinlerdeki yansımaları analiz edilmiştir.

Girişimcilik ile ilgili araştırmalar için mevcut literatürde belirli bir dönem ayrımı yapılmıştır. 1870-1940 arası ekonomik dönem, 1940-1970 arası sosyal bilgiler dönemi ve 1970'den sonraki dönem ise yönetim çalışmaları dönemi olarak ele alınmıştır (Akarsu & Döven, 2022, s. 4). Bu çalışmada ise 18. yüzyıl öncesi ve sonrası olarak daha genel bir dönemsel ayırım yapılmıştır. Bu ayırım yapılırken 18. yüzyılda Richard Cantillon'un ilk girişimci tanımını yaptığı çalışma referans alınmıştır (Landstrom, 2014, s. 25).

Bu makalede giriş ve sonuç bölümlerine ek olarak iki ana bölüm yer almaktadır. Birinci bölüm Orta Çağ'ın ilk döneminden 18. yüzyıla kadar olan zaman dilimindeki girişimcilik faaliyetleri hakkında bilgiler vermektedir. İkinci bölüm ise ilkenden daha geniş kapsamlı olup, 18. yüzyıl ve sonrası dönemde girişimci ve girişimcilik kavramlarının önemli düşünürler tarafından nasıl değerlendirildiğini ele almaktadır.

2. Girişimcilik Faaliyetleri (18. Yüzyıl Öncesi)

Orta Çağ'ın hemen öncesinde ve ilk döneminde girişimcilik, genel olarak servet sahibi olmak amacıyla gerçekleştirilen faaliyetleri kapsamaktadır. İktisat ve işletme tarihi incelendiğinde, MÖ birinci yüzyılda ticari girişimciliğin Roma'da öne çıkan bir konu olmadığı görülmektedir. O dönemde servet sahibi olmanın üç kaynağı vardır, bunlar toprak sahipliği, tefecilik, ganimetler ve vergi gibi siyasi ödemelerdir (Baumol, 1990, s. 7). Ekonomik faaliyetler ve servet birikimi, girişimcilikten ziyade mevcut güç yapılarına ve sosyal statülere dayanmaktadır. Avrupa'da Orta Çağ'ın ilk döneminde en önemli servet elde etme biçimi askeri faaliyetlerdir ve girişimciliğin en çok ön plana çıktığı alan ise büyük risklerin göze alınarak düşman kaynaklarının ele geçirilmesidir (Murphy vd., 2006, s. 17).

Askeri liderler ekonomik faydalar elde etmek için başarılı bir savaş stratejisi planlayan ve uygulayan girişimci kişiler olarak kabul edilmektedir (Hebert & Link, 2009, s. 2).

Orta Çağ'ın ikinci döneminde, mimarlık, mühendislik ve çiftçilik gibi alanlarda girişimcilik faaliyetleri dikkat çekici bir şekilde artmıştır (Murphy vd., 2006, s. 17). Bu dönemde girişimcilik faaliyetleri daha çok tarımda yeni teknolojilerin geliştirilmesi ve yeni yapıların inşa edilmesi alanlarında icra edilmiştir. Bu gelişmeler, dönemin siyasi ve ekonomik koşulları ile de yakından ilişkilidir. Avrupa'da geçim kaynağı toprağın işlenmesine dayalı olan lordların, topraklarını işleyen köylülere çeşitli imtiyazlar tanımaları sonucunda üretimde problemler ortaya çıkmıştır. Problemleri durum toprak sahiplerini insan iş gücünü azaltacak teknolojilere yatırım yapmaya yöneltmiştir (Murray, 2010, s. 90). Feodal sistemdeki değişimler ve ekonomik verimliliği artırma çabaları, girişimciliğin ve inovasyonun önem kazanmasına katkı sağlamıştır. Bu gelişmelerin yanı sıra, dönemin başlıca girişimcilik faaliyetleri arasında, saraylar, kaleler, köprüler ve Avrupa'da kilisenin gücünü temsil eden katedraller inşa etmek yer almaktadır (Harvey vd., 2019, s. 7).

Orta Çağ'da uluslararası ticaret ve yolculuk, soygunlar, yağmalar ve gemi kazaları gibi büyük riskler taşımaktadır. Bu durum, malların karada ve denizde toplu halde taşınmasını sağlayan güvenilir girişimci şirketlerin büyümesine ve girişimci iş ağlarının oluşmasına katkı sağlamıştır (Casson & Casson, 2014, s. 1230). Orta Çağ'daki ticaret, yüksek riskler taşıyor olmasına rağmen girişimciler için önemli fırsatlar sunmuştur. Güvenilir taşımacılık hizmetleri sağlayan şirketler ve ticaret ağları, bu riskleri en aza indirerek girişimci faaliyetlerin büyümesini teşvik etmiştir. Girişimciler, sermaye sahiplerine yüksek faizle borçlanıp, büyük riskleri göze alarak deniz ticareti yapmışlardır (Hebert & Link, 2009, s. 3). O dönemin zorlu koşulları göz önüne alındığında, girişimciliğin cesaret ve kararlılık gerektiren bir faaliyet olduğu açıkça görülmektedir. Bu süreçte, girişimciler yalnızca ticari başarıya ulaşmak için değil, aynı zamanda büyük tehlikelerle yüzleşmek için de önemli bir azim ve risk alma yeteneği sergilemişlerdir.

Orta Çağ'da girişimcilerin yabancı ülkelerde can ve mal kaybı sonucu oluşabilecek zararlarını karşılamak amacıyla sigorta kurumları ortaya çıkmıştır (Masci, 2011, s. 29). Portekizli tüccarların çıkarlarını korumak için 1293 yılında *Bolsa de Comércio* isimli Avrupa'daki ilk deniz sigorta belgesi Portekiz kralı Denis tarafından imzalanmıştır (Diffie & Winius, 1977, s. 21). Sigortacılığın hükümlerini detaylı olarak anlatan ilk metinler olarak 1435 ve 1436 yıllarında Barcelona kararname hazırlanmış, onları 16. yüzyılda Alman Hansa şehirlerinin nizamnameleri, onları da İngiltere'de 1. Elizabeth dönemine ait koloni nizamnameleri takip etmiştir (Arseven, 1987, s. 423). 17. yüzyılın sonlarında ise İngiltere'de Lloyd's sigorta borsası ortaya çıkmıştır (Arseven, 1987, s. 424). Sigortacılık, girişimcilerin risk iştahını etkilemiş ve uluslararası ticareti daha güvenli ve öngörülebilir kılmıştır.

17. ve 18. yüzyıllar, girişimciliğin gelişimi açısından oldukça dikkat çekici dönemlerdir. Avrupalı tüccarların coğrafi keşiflerle başlayan girişimci faaliyetleri, onları yeni bölgelere yönlendirmiş ve bu bölgelerde uluslararası iş ağları ile ticaret kolonileri kurmalarına zemin hazırlamıştır. Coğrafi keşifler, yeni pazarlar ve kaynaklar keşfetme arzusu, tüccarların dünya çapında geniş ticaret ağları kurmalarına olanak sağlamıştır. Keşfedilen yerlerin ürünlerine duyulan talebin artması, tüccarların gittikleri ülkelerde kalıcı ticaret merkezleri ve koloniler kurmalarına yol açmıştır. Bu süreç, sadece ekonomik faaliyetlerin yayılmasını değil, aynı zamanda kültürel ve teknolojik etkileşimleri de hızlandırmıştır. Tüccarlar, bu yerleşik ticaret merkezlerinde kendi iş ağlarını kurarak, girişimcilik anlayışını ve ticaretin küresel ölçekteki yapısını önemli ölçüde dönüştürmüşlerdir.



Tüccarlar tarafından kurulan ticari yapılar yalnızca bireysel girişimlerle sınırlı kalmamış, aynı zamanda sömürgeci devletlerin doğrudan desteğiyle de şekillenmiştir. Bu destek, ticaretin ötesine geçerek, bölgedeki siyasi ve askeri güç dinamiklerini de etkilemiştir. Örneğin, Doğu Hindistan Şirketi yalnızca ticari faaliyetlerle sınırlı kalmamış, aynı zamanda faaliyet gösterdiği bölgelerde otoriteyi tesis etmek ve rakiplerine karşı güçlü bir duruş sergilemek amacıyla askeri bir güce dönüşmüştür (Erçin, 2017, s. 130). 1600 yılında kurulan ve dünyanın ilk çok uluslu işletmesi olarak kabul edilen Doğu Hindistan Şirketi, İngilizler tarafından kurulmuş olup, onların ardından aynı bölgede Hollandalılar, Danimarkalılar, Fransızlar ve İsveçliler de benzer şirketler ve ticaret kolonileri kurmuşlardır (Özmen, 2016, s. 21). Bu ticaret yapıları, yalnızca ekonomik faydalar sağlamakla kalmamış, aynı zamanda sömürgeci devletlerin küresel politikadaki egemenliklerini pekiştirmelerine de yardımcı olmuştur.

17. ve 18. yüzyıllar, girişimciliğin yükseldiği ve Sanayi Devrimi'ne yol açacak önemli gelişmelerin filizlendiği dönemlerdir (Munro, 2010, s. 107). Bu dönemlerde yaşanan başlıca gelişmeler arasında sömürgeciliğin yükselişi, ticaretin güçlenmesi ve tüketici talebinin artması yer almaktadır (Kiely, 1998, s. 25-26). Bu faktörler, Sanayi Devrimi'nin temelini atmış ve devrimsel bir dönüşümün önünü açmıştır. Sanayi Devrimi'nin gerçekleşmesinde girişimciler de önemli bir rol oynamıştır. Britanya'da, Sanayi Devrimi'nden önceki girişimciler, kendilerinden önceki girişimcilerin bilgi birikiminden faydalanmış, ancak bu bilgi birikimini yeni ve riskli icat faaliyetlerine yönlendirerek büyük bir icat devriminin kapılarını aralamışlardır (Attar, 2015, s. 32).

Sanayi Devrimi ile birlikte, endüstriyel üretim tekniklerinin gelişmesi, üreticilerin düşük maliyetli ve büyük ölçekli üretime yönelmelerini sağlamıştır. Bu dönemde, müşteri tercihlerine daha az önem verilmiş ve üretim süreçleri daha verimli hale getirilmiştir (Edwards vd., 2020, s. 260). Ancak, bu dönüşüm aynı zamanda işgücü piyasasında da önemli değişikliklere yol açmıştır. Maaşlı istihdam artarken, girişimci olma veya serbest meslek sahibi olma oranı, toplam işgücü içinde düşüş göstermiştir (Wennekers vd., 2002, s. 30). Bu durum, Sanayi Devrimi'nin başlangıcında girişimcilik faaliyetlerinin daha büyük işletmeler ve endüstriyel üretim lehine dönüşmeye başladığını göstermektedir.

Sanayi Devriminde rekabetin artması ve çalışanların birer üretim birimi olarak görülmesi, girişimcilerin rakipleri ve çalışanları ile ilişkilerini olumsuz yönde etkilemiştir. İşletmelerin büyümesi ve üretim süreçlerinin endüstriyel hale gelmesi, çalışanların insan yerine daha çok bir makine parçası gibi algılanmasına yol açmıştır. Bu durum, işçilerin motivasyonunu ve bağlılığını olumsuz yönde etkilemiş, aynı zamanda girişimcilerin çalışanlarla olan ilişkilerinde zorluklar yaratmıştır. Girişimciler bu olumsuzlukları gidermek, hem firmalarına stratejik avantajlar sağlamak hem de çalışan bağlılığını artırmak için filantropik faaliyetlere yönelmişlerdir (Shepherd & Toms, 2019, s. 526).

3. Girişimciler ve Girişimcilik Faaliyetleri (18. Yüzyıl ve Sonrası)

İktisat ve yönetim tarihinde, girişimcilikle ilgili öncü fikirler ve özgün yaklaşımlar ortaya koyan, eserleri ile günümüzde bu alanda yapılan araştırmalar için temel bilgiler niteliğinde katkılar sağlayan çok sayıda iktisatçı, düşünür ve yönetim bilimci yer almaktadır. Bu kişiler hem akademik dünyada hem de iş dünyasında yenilikçi anlayışların gelişmesine katkıda bulunmuşlardır.

3.1. Richard Cantillon

Girişimcinin kim olduğuna yönelik yapılan ilk tanım, Fransa’da yaşayan Richard Cantillon tarafından 1755 yılında yayınlanan “Genel olarak ticaretin doğası üzerine bir deneme” isimli çalışmada ortaya koyulmuştur (Nakiboğlu, 2023, s. 123). Orijinal ismi *Essai sur la nature du commerce en général* olan bu çalışma, dönemin girişimcileri, ekonomisi ve finans sistemi hakkında bilgiler vermektedir (Gabillard, 1955, s. 598). Paris’te uzun yıllar bankacı ve iktisatçı olarak çalışan Cantillon (Murphy, 1985, s. 200), girişimciyi kâr elde etmek amacıyla piyasaya giren ve belirsizliğin olduğu bir durumda ticari kararlar veren kişi olarak tanımlamıştır (Landstrom, 2014, s. 25). Cantillon’un tanımı, girişimciliğin temelinde belirsizlik ve risk yönetiminin yattığını vurgulamaktadır. Ona göre girişimciler malları belirli bir fiyattan alıp gelecekte belirsiz bir fiyat ortamında satan kişilerdir (Murphy vd., 2006, s. 18).

Richard Cantillon, çalışanları sabit geliri olanlar ve sabit geliri olmayanlar şeklinde ikiye ayırmıştır ve girişimcilerin ikinci grubun içinde yer alan kişiler olduklarını belirtmiştir (Boutillier & Uzunidis, 2014, s. 12). Piyasada üç ekonomik grubun var olduğunu, bu grupların toprak sahipleri, ücretli çalışanlar ve girişimciler olduğunu ifade etmiştir (Landstrom, 2014, s. 25). Toprak sahipleri kendi çıkarlarına göre tüketimin nasıl olmasını belirleyen, ancak ürün ve hizmetlerin sunumunu girişimcilere devreden kişilerdir (Hébert & Link, 2006, s. 589). Cantillon’un sınıflandırması, girişimcilerin ekonomideki rolünü belirginleştirmiştir. Girişimciler diğer ekonomik aktörlerden farklı olarak belirsizlikle başa çıkan ve toprak sahiplerinden aldıkları ürün ve hizmetin dağıtımını ile ilgilenen kişiler olarak ön plana çıkmışlardır.

Cantillon yaşadığı dönemde para talebinin sebepleri hakkında da önemli bilgiler sunmuştur. Ona göre, kasaba ve şehirlerin hızla büyüyen kentleşmesi, insanların nakit para biriktirmeye yönelmesi ve toprak sahipleri ile girişimcilerin beklenmedik olaylara karşı yanlarında bir miktar nakit bulundurmaları tercih etmeleri, piyasadaki nakit talebini artıran başlıca faktörlerdir (Murphy, 1985, s. 206).

Cantillon’un görüşlerini dile getirdiği dönem Fransız İhtilalinden yaklaşık elli yıl öncedir. O dönemde soylular güçlü haklara ve ayrıcalıklara sahiptir. Cantillon, girişimciliğe büyük bir önem atfetmiş olsa da, zenginliğin temel kaynağının o dönemde hâlâ toprak mülkiyeti olduğunu ve tüm ekonomik faaliyetlerin bu kaynağa dayandığını belirtmiştir (O’Mahony, 1985, s. 259).

3.2. François Quesnay

Fransız iktisatçı François Quesnay, 18. yüzyılda Fizyokratlar olarak bilinen iktisadi düşünce ekolünün önde gelen kişilerinden biridir (Baumol, 2000, s. 142). Fransa’da tarımın feodaliteden özgürleştiği ve tarım alanında iyileştirme ve yeniliklerin tartışıldığı bir dönemde çalışmalarını sürdürmüştür (Neill, 1948, s. 163). Quesnay’ın çalışmaları kendi döneminin tarımsal üretimdeki modernleşme ve verimlilik artışı hakkında bilgiler sunmaktadır.

Quesnay toplumdaki gelir türlerini beş ana kategori altında incelemiş ve bunların tarımla ilgili işler karşılığında alınan ücretler, tarım dışı işler karşılığında alınan ücretler, girişimcilik geliri, faiz geliri ve kira ile vergiler olduklarını belirtmiştir (Milanovic, 2015, s. 26). Bu sınıflandırma ile Quesnay, ekonomik gelirlerin kaynaklarını anlamaya yönelik sistematik bir yaklaşım ortaya koymuştur. Ayrıca, üretken sınıfın kimlerden oluştuğu hakkında da bilgiler vermiş, bu sınıfın tarımsal üretimde çalışan insanlar ile tarımsal ürünleri ürettikleri yerden



ilk satıldıkları pazara taşıyan tüccarlardan oluştuğunu belirtmiştir (Charles & There, 2016, s. 143).

Quesnay zenginliğin esas kaynağının tarım olduğu görüşüne sahiptir. Çiftçiler ile toprak sahiplerinin bu zenginliği yaratan en önemli unsurlar olduğunu ve girişimciliğin tarımsal faaliyetler ile yakın ilişkili olduğunu düşünmüştür (Baumol, 2000, s. 144). Sanayi Devrimi'nin henüz yaşanmadığı bir dönemde, girişimcinin üretimle ilgili yeni teknikler geliştiren ve ürünleri için yeni pazarlar bulmaya çalışan önemli bir figür olduğunu vurgulamıştır (Nakiboğlu, 2023, s. 124). Ayrıca, teknik ilerlemenin var olduğu, çiftçi-girişimcilerin kapasitesinin yüksek olduğu, ürünlerin fiyatının yüksek olduğu ve sermaye bolluğunun olduğu bir tarım programının zenginleşmeyi artıracığını işaret etmiştir (Moës, 1962, s. 366). Quesnay, girişimciliğin tarım ve ticaret odaklı olduğunu ve ekonomik yenilikçiliğin temelini de bu iki unsurun oluşturduğunu anlatmıştır.

3.3. Robert Turgot

Robert Turgot azalan marjinal fayda kavramını literatüre kazandırmış ve sermaye, tasarruf, faiz, para ve değer hakkında öncü teoriler ortaya koymuş bir iktisatçıdır (Grebel, 2004, s. 6). İnsanların ekonomik, kültürel ve siyasi alanda kurumsal yapıların baskısından kurtulup özgürleşmesini, ticaretin de feodalitenin etkisinden kurtulup serbestleşmesini savunan bir düşündürdür (Nisbet, 1975, s. 214). Turgot, girişimciliğin ekonomik gelişimde önemli bir rol oynadığını, inovasyon ve yatırımların ekonomik büyümeyi tetiklediğini, ayrıca sermaye sahibi olan kişilerin aynı zamanda birer girişimci olduklarını vurgulamıştır (Nakiboğlu, 2023, s. 125). Ayrıca, "kapitalist girişimci" kavramını ortaya koymuş ve bu kişinin üretimin önemli bir faktörü olduğunu belirtmiştir (Menudo & O'kean, 2006, s. 5).

Robert Turgot, ekonomide devlet müdahalesinin sınırlı olması gerektiğini, onun yerine serbest piyasa ekonomisinin güçlü olması gerektiğini savunan görüşlere sahiptir. Toplumun tarımsal feodalizmden uzaklaşıp modern kapitalizme doğru evrilmesinin ve sıradan çiftçilerin yeni bir kapitalist girişimci sınıfa dönüşmesi gerektiğinin altını çizmiştir (Lowry, 1987, s. 204). Turgot'un bu yeni "kapitalist girişimci" sınıfının içinde bir işe para yatıran girişimciler, toprak sahipleri ve iş için borç veren tefeciler yer almaktadır (Menudo & O'kean, 2006, s. 7). Turgot kapitalist girişimcilerin tasarrufları ile kendi kendilerini finanse eden, girişimleri ile kâr eden ve bu kârı yeniden tasarruf için kullanan kişiler olduklarını (Murphy, 2009, s. 146) ve bu kişilerin ilerlemelerin gerçekleşmesi konusunda önemli rol oynadıklarını (Faccarello, 2016, s. 7) anlatmıştır.

3.4. Jean-Baptiste Say

Fransız iktisatçı Jean-Baptiste Say, klasik ekonomi düşüncesinin önde gelen isimlerinden biridir. Girişimcilikte risk almanın yanına koordinatör, yönetim, yenilik ve değişim olgularını eklemiştir (Akarsu & Döven, 2022, s. 5). Say, girişimciliğin tüm üretim faktörleri arasında bir koordinasyon rolünün olduğunu (Landstrom, 2014, s. 25), girişimcilerin ise bu faktörler arasındaki ilişkileri en üretken şekilde düzenleyen kişiler olduklarını belirtmiştir (Nakiboğlu, 2023, s. 127). Ayrıca, üretim sürecinde asıl rolü olan kişinin girişimci olduğunu, diğer faktörlerin ise ikinci sırada olduklarını vurgulamıştır (Koolman, 1971, s. 271).

Jean-Baptiste Say, girişimci olan ve olmayan arasında bir ayrım yapmıştır. Bir girişimde çalışan bir memur veya işçinin işletmenin kâr veya zarar durumuna bakılmaksızın maaşını aldığını, buna karşın girişimcinin ise tüm riskleri üstlendiğini ifade etmiştir (Boutillier & Uzunidis, 2014, s. 15). Say ayrıca girişimciyi değişimin aracı olarak tanımlamıştır. Girişimcinin ekonomik sistem içinde değişimin ve yeniliğin gerçekleşmesindeki rolüne dikkat çekmiştir (Ripsas, 1998, s. 105).

3.5. Adam Smith

Adam Smith girişimcilik kavramını verimlilik bakış açısıyla ele almıştır. Smith'e göre üretkenliğin, maaş artışının ve toplumun refahının yükselmesinin en önemli nedenleri iş bölümü ve uzmanlaşmadır (Aspromourgos, 2014, s. 25). Smith iş bölümü yapılmasının işçinin bir işte uzmanlaşmasını sağlayacağını ve bunun da beraberinde verimliliği getireceğini düşünerek, verimliliği artırmak için icra edilen her türlü faaliyeti girişimcilik olarak nitelendirmiştir (Michael, 2007, s. 287). Smith ayrıca verimliliği artıracak yenilikleri gerçekleştiren girişimcileri işçiler, sermaye sahipleri ve toprak sahipleri gibi ayrı bir iktisadi sınıf olarak kabul etmese de, onların toplumun refahı için önemli bir kitle olduğunun altını çizmiştir (Aspromourgos, 2014, s. 26).

Adam Smith girişimciyi pasif, koşullara uyan ve dikkatli hareket eden bir kişi olarak nitelendirmiş ve sermaye sahibi ile girişimci arasında ciddi bir ayrım görmemiştir (Landstrom, 2014, s. 25-26). Zenginlik ve refahı belirleme konusunda piyasa koşullarının girişimcilikten daha öncelikli olduğunu vurgulamıştır (Nakiboğlu, 2023, s. 127). Devletin rolünün belirsizliği azaltıp ticaretin geliştiği bir ortamı oluşturmak olduğunu açıklamıştır (Boutillier & Uzunidis, 2014, s. 12). Ayrıca hem kişisel hem de ekonomik çıkarların korunarak, toplumun refahını sağlayan en iyi sistemin kapitalizm olduğunu belirtmiş ve girişimcilerin de bu iki çıkara sahip kişiler olarak kapitalizmi benimsemesi gerektiği fikrini savunmuştur (Newbert, 2003, s. 252). Rekabetin ve iş bölümünün etkileşimini refahın itici bir gücü kabul etmiştir (Bögenhold, 2019, s. 149).

Adam Smith, girişimcilerin risk alması ve bu risklerin maliyetleri hakkında da görüşler sunmuştur. Smith'e göre risk alma sürecinde asıl rolü üstlenen kişiler girişimciler olsa da, bu risklerin maliyetleri genellikle toplumun geneline yayılmaktadır. Bu maliyetleri üstlenenler çoğunlukla kâr eden girişimciler değil, ücretli çalışanlar ve tüketiciler olmaktadır (Hirsch, 2021, s. 174).

3.6. Alfred Marshall

Alfred Marshall, neoklasik ekonominin kurucularından olan, piyasa ekonomisi alanında öncü fikirler sunmuş bir iktisatçıdır (Dixon, 2002, s. 92). Marshall'ın girişimcilik konusunda ortaya koyduğu görüşler iktisat alanındaki çalışmalara önemli katkılar yapmıştır. Bu katkılardan bir tanesi, girişimci olan ve olmayan arasında yaptığı ayrımdır. Marshall bir firmanın kurucusu ve yöneticisi arasındaki farklılıklardan bahsetmiş (Aspkrs, 1999, s. 662), girişimcinin dinamizm ve yenilikçilik ile hayatta kalma özelliğine sahip olduğunu, yöneticinin ise büyük bir kurumun çatısı altında kendini risk ve belirsizlikten koruyan kişi olduğunu belirtmiştir (Boutillier & Uzunidis, 2014, s. 19).

Alfred Marshall'a göre başarılı bir girişimcinin belli başlı özellikleri vardır. Bu özellikler bireyselci bir mizaca sahip olmak, ilgilendiği alan ile ilgili deneyime sahip olmak, üretim, tüketim ve planlamadaki değişikliklere karşı uyanık olmak, üretimi artıracak yeniliklerle ilgili kâr sağlayabilecek fırsatları görebilmek ve dikkatlice karar verip risk alabilmektir (Karayiannis, 2009, s. 89-90).

Marshall'ın yenilikçilik konusundaki düşünceleri, ekonomik büyüme ve teknolojik ilerleme gibi konuları kapsayan geniş bir perspektife dayanmaktadır. Marshall, ekonomik gelişimin merkezine yenilikçiliği koyarak, serbest giriş çıkışı ve rekabeti olan piyasalarda firmaların yenilikçilik ile birbirleriyle yarıştıklarını, yenilikçiliğin de beraberinde üretimdeki artışı ve insanların yaşam kalitesinde iyileşmeyi getirdiğini savunmuştur (Nasar, 2013, s. 60). Marshall ayrıca ekonomik düşünce tarihinde inovasyonun önemine ve girişimcinin



yenilikçilik sayesinde elde ettiği kâra vurgu yapmıştır. Bu kârın yenilikler yapmak için başkalarına da yol göstereceğini belirtmiştir (Zaratiegui, 2002, s. 401).

3.7. John Schumpeter

Avusturyalı iktisatçı John Schumpeter, inovasyon ile ilgili öncü fikirler sunmuştur. Girişimcinin yenilikçi faaliyetler gerçekleştirmesi sebebiyle ekonomik kalkınmanın en önemli faktörü olduğunu belirtmiştir (Landstrom, 2014, s. 27). Büyümenin esas kaynağının sermaye birikiminden ziyade inovasyon olduğunu vurgulamıştır (Topkaya, 2013, s. 37). İnovasyonun olmadığı bir durumda değişimin olmayacağını, kârlılığın azalacağını, ekonomik küçülmenin yaşanacağını, bunun da kapitalist sisteme zarar verebileceğini ileri sürmüştür (Kitapçı, 2019, s. 60). Girişimcinin mevcut ekonomik dengeyi zorlayan bir aktör olduğunu vurgulamıştır (Landstrom, 2014, s. 34). Schumpeter bu görüşleri ile girişimcilik alanında inovasyon, ekonomik gelişme ve kapitalizm ilişkisini açıklama konusunda önemli bir role sahip olmuştur.

Schumpeter, girişimcilik ve psikoloji arasındaki ilişkiyi de derinlemesine ele almıştır. Ekonomik faaliyetlerin ve girişimciliğin anlaşılması için bireylerin motivasyonlarını ve davranışlarını anlamının kritik öneme sahip olduğunu anlatmıştır (Landstrom, 2014, s. 33). Girişimciliğin sadece bireylerle sınırlı olmadığını, aynı zamanda örgütsel düzeyde de gerçekleşebilen bir faaliyet olduğunu belirtmiştir (Carlsson vd., 2013, s. 917). Schumpeter'e göre, bir kişinin gerçek anlamda girişimci olarak kabul edilebilmesi için sadece risk alma isteğine sahip olması yeterli değildir; bu kişinin aynı zamanda yenilikçi düşünebilme kapasitesine de sahip olması gerekmektedir (Alada, 2001, s. 51).

Schumpeter inovasyonun hangi faaliyetler içinde gerçekleştirilebileceği hakkında bilgiler sunmuştur. İnovasyonun “yeni bir malın tanıtılması, yeni bir üretim yönteminin tanıtılması, yeni bir pazarın açılması, yeni bir hammadde veya yarı mamul tedarik kaynağının ele geçirilmesi, yeni bir organizasyon biçiminin uygulanması” şeklinde beş farklı şekilde gerçekleşebileceğini belirtmiştir (Schumpeter, 1912, s. 66). Schumpeter’in inovasyon, verimlilik ve piyasa ilişkisi hakkında görüşleri araştırmacılar için yol gösterici olmuştur.

Schumpeter, yenilikçi faaliyetlerin zamanla mevcut piyasada eskiden beri var olan faaliyetlerin yerine geçeceğini, bu durumun mevcut piyasa aktörlerini etkileyip, mevcut düzeni bozacağını belirtmiştir ve meydana gelen değişim, bozulma ve sonrasında dönüşüm sürecine yaratıcı yıkım adını vermiştir (Murphy vd., 2006, s. 21). Yaratıcı yıkım sürecinde yeni ürünleri, teknikleri, arz kaynaklarını, yeni pazarları ve yeni örgütleri içeren kombinasyonlar vardır. Yaratıcı yıkım ayrıca hiç durmadan eski ekonomik yapıyı yıkarak yenisini oluşturan bir süreçtir (Schumpeter, 1942, s. 83). Mevcut piyasa aktörleri ya bu yeniliklere kendilerini adapte edecek ya da zaman içinde bu aktörlerin piyasadaki varlığı son bulacaktır. Yeniliklerden etkilenenler tepkiler verecek, bu tepkiler sonucunda piyasa yeniden şekillenecektir. Schumpeter yaratıcı yıkımı, yenilik ve yeni fikirler ile çalışan kapitalist bir makinaya benzetmiştir (Bögenhold, 2019, s. 153). Bu makine daha verimli firmaların ortaya çıkmasını ve ekonomik büyümenin artmasını sağlayacaktır (Fikirli & Çetin, 2017, s. 30). Schumpeter inovasyon ile yaratıcı yıkım hakkında özgün fikirler sunmuştur. Mevcut yapıların yerini yeni ve daha verimli yapıların almasında ve ekonomik büyümede bu iki faaliyetin rolüne dikkat çekmiştir.

3.8. Frank Knight

Amerikalı iktisatçı Frank Knight, belirsizlik, risk, girişimcinin rolü, kâr ve rekabet hakkında önemli görüşleri olan bir iktisatçıdır. ABD'nin İkinci Dünya Savaşı'nın ardından endüstriyel liderliğe sahip olduğu bir dönemde, belirsizlik durumunun ekonomiye ve

girişimciliğe etkisi üzerine araştırmalar yapmıştır (Brouwer, 2002, s. 84). Knight ekonomik sistemin yeterince anlaşılabilmesi için, belirsizliklerin ve bunlara karşılık gelen karmaşık durumların anlaşılması gerektiğinin önemini vurgulamıştır (Bögenhold, 2019, s. 151). Belirsizliklerin kaynağı olarak ise rakipleri, işgücü piyasalarını, inovasyondan ve teknoloji standartlarından ve kurumsal ortamlardan gelen verileri işaret etmiştir (Bögenhold, 2019, s. 152). Knight'ın girişimcilik ve belirsizlik ilişkisini anlatan fikirleri, kendinden sonraki araştırmacılar için faydalı olmuştur.

Frank Knight girişimciyi “bir girişimin beklenenden daha kötü sonuçlanması riskinin mali sonuçlarını üstlenen kişi” olarak tanımlamıştır (Casson & Casson, 2014, s. 1225). Girişimcileri riskleri algılayıp doğru tahminler yapan kişiler olarak görmüştür (Nakiboğlu, 2023, s. 134). Girişimcilerin en önemli özelliklerinin belirsizlik ortamında beceri gösterebilmeleri olduğunu anlatmıştır (Carlsson vd., 2013, s. 916). Knight ayrıca girişimcilerin belirsizlik ortamında sorumluluk ve kontrol sahibi kişiler olduklarının altını çizmiştir (Emmett, 2011, s. 1140).

Frank Knight'a göre fırsatlar belirsizlik ortamında ortaya çıkmaktadır ve girişimcinin yeterliliğinin göstergesi belirsizlik ortamında karar alma kalitesidir (Landstrom, 2014, s. 33). Girişimci yeterliliğinin diğer bir göstergesi ise fikrin ticarileştirilebilmesidir. Knight, girişimcilerin fikirlerini ticarileştirmelerinin önündeki en önemli engellerin, onların fikirlerinin iyi olup olmadığını anlayamamaları ve belirsizlikten kaçınmaları olduğunu belirtmiştir (Audretsch & Belitski, 2021, s. 1009).

Knight girişimcilerin tüketiciyi tatmin etme, üretimin teknolojik yönetimi ve kontrolü görevlerini üstlendiğini belirtmiştir (Knight, 1921, s. 268). Girişimcilerin ayrıca yenilik yapmak, başkalarının yaptığı yeniliğe ayak uydurmak ve riski üstlenmek şeklinde işlevleri olduğunu ileri sürmüştür (Brooke, 2010, s. 232). Yapılan çalışmalardan Frank Knight'ın girişimcinin doğru belirsizlik koşulları altında karar aldığı kâr elde edebileceğini, risk ve belirsizliği algılama özelliği sayesinde yeni fırsatları keşfedebileceğini vurguladığı anlaşılmaktadır.

3.9. Peter Drucker

Peter Drucker, yönetim bilimine öncü bakış açıları sunan Amerikalı yönetim danışmanı, eğitimci ve yazardır. Drucker girişimciyi “her zaman değişimi arayan, değişime yanıt veren ve değişimi bir fırsat olarak kullanan kişi” olarak tanımlamıştır (Drucker, 2007, s. 25). Girişimcilerin inovasyonun baş aktörü olduğunu savunmuş ve inovasyonun ise “kaynaklara zenginlik yaratacak ve yeni bir kapasite kazandıracak bir eylem” olduğunu öne sürmüştür (Drucker, 2007, s. 27). Drucker, girişimcilerin sosyal, kültürel ve teknolojik anlamda değişimlerin olduğu dönemlerde fırsatları yakalayan kişiler olduklarını belirtmiştir (Leo vd., 2021, s. 344).

Drucker yenilikçi fırsatlar için yedi kaynağın olduğunu belirtmiştir. Bunlar beklenmedik bir durum, gerçek olan ile uyumsuzluk, süreçlerde bir değişim ihtiyacı, piyasa ve endüstri yapısında bir değişiklik, demografik değişiklikler, algı değişiklikleri ve bilim dünyasında yeni bir bilginin ortaya çıkmasıdır (Drucker, 2007, s. 32). Drucker bilgiye ve bilgi toplumuna vurgu yapmış, bu konuda çalışan kişileri teknolojiyi ve bilginin gücünü kullanarak zamanın ötesinde bakış açıları sunabilen kişiler olarak nitelmiştir (Rao, 2021, s. 3). Hizmet sektöründe inovasyon ile ilgili öncü fikirler sunmuştur. Hizmet sektöründe yeniliklerin gerçekleşebilmesi için kurumların uzun vadeli amaçlarının, onların ne iş yaptıklarının tam olarak farkında olmalarının, başarısızlık sebeplerini bulmalarının ve bir inovasyon politikalarının olmasının gerekli olduğunu ifade etmiştir (Drucker, 1973, s. 58-59). Ayrıca,



toplumun refahı için sosyal inovasyon konusuna da önem verilmesi gerektiğinin altını çizmiştir (Thao, 2023, s. 459). Drucker inovasyon konusuyla ilgili olarak, bir girişimcilik stratejisi olarak belirttiği “yaratıcı taklit” fikrini de ortaya koyan kişidir. Yaratıcı eylemin başkalarının mevcut ürünlerini, iş modellerini veya fikirlerini alıp, onlara eklemeler yapıp, yaratıcı ve benzersiz çıktılar elde etmek olduğunu ileri sürmüştür (Drucker, 1985, s. 17).

Drucker girişimciliğin en erken aşamasından itibaren, yapılan her işin ölçülmesinin önemli olduğunu düşünmüştür (Murphy, 2023, s. 426). Önceliklerin belirlenmesine vurgu yapmış, önce gerekli olanların, sonra istenenlerin yapılması gerektiğini belirtmiştir (Rosenstein, 2008, 51). Drucker ayrıca devletin etkisinin sınırlı olmasını, piyasanın güçlü olmasını ve merkezi planlamanın karşısında olmak gerektiğini savunmuştur (Özalp, 2011, s. 165). Şirketlerin toplumun refahını yükselten kurumlar olduklarını belirtmiş ve özel sektörün işsizliği ve ekonomik bunalımı azaltmadaki rolüne dikkat çekmiştir (Maciariello, 2005, s. 28). Peter Drucker risklerin yönetilmesi, fırsatların zamanında yakalanması ve sürekli değişen piyasalarda başarılı olunması için yenilikçi çözümler üretme yeteneğinin önemli olduğunu anlatmıştır.

3.10. David McClelland

Amerikalı psikolog David McClelland, girişimcilik ve motivasyon ilişkisi üzerine çalışmalar yapmış bir araştırmacıdır. Girişimciliği davranış bilimleri faktörleri ile açıklamaya çalışmıştır (Dedekuma & Akpor-Robaro, 2015, s. 111). Yüksek sorumluluk duygusuna sahip ve güç tarafından motive edilen yöneticilerin diğer yöneticilere göre daha etkili olduklarını belirtmiştir (McClelland & Burnham, 1976). McClelland’a göre bir toplumdaki ekonomik büyümeyi sağlayan en önemli faktör girişimcinin motivasyonudur (Smith, 1973, s. 65) ve girişimciliğin arkasında yer alan itici güçler başarı ihtiyacı, özgüven ve bağımsız problem çözebilme yeteneğidir (Carlsson vd., 2013, s. 918). Girişimcilerin proaktif, başarı ile motive olan ve diğer insanlara bağlılıkları yüksek bireyler olduklarını ileri sürmüştür (McClelland, 1987). McClelland *The Achieving Society* adlı eserinde, toplum tarafından girişimci statüsüyle etiketlenmemiş olanların bile yine de girişimci "rol davranışı" sergileyebileceği iddiasını ortaya koymuştur (Burgin, 2018, s. 175).

McClelland motivasyonun girişimcilik üzerindeki rolünü ispatlamak için başka bir çalışma daha gerçekleştirmiştir. Üniversite mezunlarından oluşan bir gruba 14 yıl arayla sorular sorarak gerçekleştirdiği araştırmasının sonunda, başarı ihtiyacının girişimci meslek seçimi için önemli bir faktör olduğunu ispat etmeye çalışmıştır (McClelland, 1965, s. 389). Ancak, McClelland’ın yaptığı bu çalışma, yönteminin problemlili olması, ölçme birimlerinin tutarsızlığı, araştırma kapsamının darlığı ve deneye dayalı çalışmalar ile yeteri kadar doğrulanamaması gibi nedenlerden dolayı eleştirilmiştir (Beugelsdijk & Smeets, 2008, s. 920-922). Bu eleştirilere rağmen, McClelland’ın çalışmaları girişimciliği teşvik eden ve insanlara ilham veren duygu, düşünce ve motivasyonları anlamak açısından yeni araştırmacılar için yol gösterici olmuştur.

3.11. Israel Kirzner

Israel Kirzner girişimci uyanıklığı kavramını literatüre kazandıran Amerikalı iktisatçıdır. Girişimciliği “başkalarının daha önce keşfetmediği kâr fırsatlarının keşfedilmesi” şeklinde bir faaliyet olarak tanımlamıştır (Boutillier & Uzunidis, 2014, s. 31). Kirzner’in bu tanımı, girişimcinin piyasadaki fırsatları diğerlerinden önce fark edebilme yeteneğine vurgu yapmaktadır ve girişimcinin piyasadaki değişim ve yeniliklere açık olması gerektiğini belirtmektedir. Kirzner girişimcileri uyanık olan, keşfeden ve piyasadaki fırsatlardan faydalanan kişiler olarak nitelendirmiştir (Cengiz, 2018, s. 24). Bu yaklaşım, girişimciliğin

sadece yenilik yapma değil, aynı zamanda mevcut durumdan yararlanma ve kâr elde etme becerisini de içerdiğini göstermektedir. Girişimciliğin “insan eylemini pasif, otomatik ve mekanik olmaktan ziyade aktif, yaratıcı ve insani” yaptığını ifade etmiştir (Kirzner, 1973, s. 35). Girişimcinin temel faaliyetinin rekabetçilik olduğunu vurgulamış (Kirzner, 1973, s. 17) ve insanın içindeki girişimci ruhun engellenemeyeceğini, onun serbest bırakılması gerektiğini ve piyasanın iyi bir şekilde işlemesi için girişimciliğin mutlaka olması gerektiğini savunmuştur (Kirzner, 1985, s. 92). Kirzner’in görüşleri, girişimciliğin ekonomik sistemlerin sağlıklı işleyişi için hayati bir rol oynadığını ve bireysel girişimci ruhun serbest bırakılmasının piyasa dinamiklerini olumlu yönde etkileyeceğini anlatmaktadır.

Kirzner’in bir iktisatçı olması, onun girişimcinin fiyat mekanizmaları ve ekonomideki girişimci rolüyle ilgilenmesini teşvik etmiştir (Ripsas, 1998, s. 108). Girişimci piyasa sürecine büyük önem atfetmiş ve bu sürecin barış, refah ve ilerlemenin sağlanması için sürekli olarak ayarlandığını ileri sürmüştür (Boettke, 2014, s. 245). Piyasaların dinamik ve sürekli bir gelişim içinde olduğunu vurgulamıştır. Bu dinamik süreç boyunca girişimcinin en önemli özelliğinin yaratıcı olmak değil, süreç içinde karşılaşacağı değişikliklere karşı uyanık olmak olduğunu belirtmiştir (Kirzner, 2008, s. 147). Kirzner’in görüşlerinden girişimcinin en belirgin vasfının yaratıcılıktan ziyade mevcut durumu ve fırsatları fark edebilme kabiliyeti olduğu anlaşılmaktadır.

Kirzner’in değindiği önemli konulardan biri de asimetrik bilgidir. Asimetrik bilginin girişimcilerin yeni iş fırsatlarını aramalarına yol açacak koşulları oluşturabileceğini, girişimcilerin bu süreçte arz ve talep tutumları hakkında daha fazla ve daha doğru karşılıklı bilgi edinmenin yolları bulacaklarını ileri sürmüştür (Kirzner, 1997, s. 62). Kirzner ayrıca girişimci faaliyetin temelinde cesaret ve kendine güvenden ziyade geleceğe yönelik öngörü sahibi olmanın yer aldığını ifade etmiştir (Douhan vd., 2007, s. 217).

4. Sonuç

Girişimci ve girişimcilik kavramlarının tarihsel süreç içinde hangi ekonomik ve ticari faaliyetlerle ilişkili olduğunu öğrenmek, günümüzde yenilikçiliğin ve teknolojik ilerlemenin, girişimcilerin toplum içindeki rolünün, girişimcilik kültürünün ve toplumsal kalkınmanın doğasını anlamaya yardımcı olacaktır.

Literatürde 18. yüzyılda girişimcinin ilk tanımını yapan kişi olarak bilinen Richard Cantillon girişimciden belirsizliğin olduğu bir durumda ticari kararlar veren kişi olarak bahsetmiştir. François Quesnay girişimciliği zenginliğin ana kaynağı kabul ettiği tarım faaliyetleri ile ilişkilendirmiştir. Robert Turgot kapitalist girişimci fikrini ortaya atıp, sermaye sahipliği ile girişimciliği birlikte ele almıştır. Jean Baptiste Say girişimcinin üretim faktörlerini en iyi şekilde koordine eden kişi olduğunu vurgulamıştır. Adam Smith verimliliği artırmayı amaçlayan her türlü işi girişimci bir faaliyet olarak görmüştür. Alfred Marshall ise girişimci ile yönetici arasındaki farklılıklardan bahsetmiştir.

John Schumpeter ekonomik kalkınmanın en önemli faktörünün inovasyon olduğunu belirtmiştir. Frank Knight belirsizlik ortamının girişimcilik üzerindeki etkilerini anlatmıştır. Peter Drucker değişiminin inovasyon üzerindeki etkilerini incelemiştir. David McClelland girişimciliğin itici güçlerinin başarı ihtiyacı, özgüven ve bağımsız problem çözme olduğunu ileri sürmüştür. Israel Kirzner ise girişimci uyanıklığı kavramını ön plana çıkarmıştır.

Sanayi Devrimine kadar girişimci faaliyetlerin odağında servet sahibi olma arzusu, tarım kaynaklı faaliyetler, askeri ve dini imar faaliyetleri ve daha sonra deniz aşırı koloniler kurup yeni kaynaklar elde etme isteği yer alırken, Sanayi Devriminden sonra bu faaliyetlerin yerini seri üretim ve üretim tekniklerinin geliştirilmesi almıştır. 20. yüzyılın başında çelik



endüstrisinin gelişimini, kimya ve ilaç sanayisinin gelişimi, daha sonra ise bankacılık ve diğer hizmet ve bilgi yoğun sektörlerin ilerlemesi takip etmiştir (Bögenhold, 2019, s. 147). 20. yüzyılın ortalarından itibaren ise bu sektörlerde üretilen ürün ve hizmetlerin satış, pazarlaması ve yönetimi önemli hale gelince, bir birey olarak girişimcilerin rolü ve ekonomideki yeri de düşünsel olarak tartışılmaya başlanmıştır. Bu dönem ayrıca girişimcilikte bireyin kişilik özelliklerinin vurgulandığı bir dönem olarak nitelendirilmiştir (Akarsu & Döven, 2022, s. 12).

21. yüzyılda bilgi teknolojileri odaklı faaliyetler ile büyük veri ve yapay zekânın uygulandığı işlerin artmasıyla girişimciliğe yönelik bakış açısı genişleyecektir. Yapay zekâ büyük miktarda verileri analiz etme, öngörüler oluşturma, anormallik tespiti yapma, robot ve botlar ile görevleri otomatik hale getirme ve sürekli öğrenme fonksiyonları ile girişimciliğe yönelik karar almayı etkilemektedir (Weber vd., 2022, s. 97). Yapay zekâ ile verinin derli toplu hale getirilmesi, akademik dergilerde yapay zekâ teorilerine yönelik araştırmaların artması, işletme okullarında bu konuda derslerin verilmesi ve araştırma fonlarından yapay zekâyâ yönelik girişimcilik projelerine daha çok kaynak ayrılmasının girişimcilikle ilgili araştırma yapma isteğini artıracığı tahmin edilmektedir (Lévesque vd., 2022, s. 824-825). Yapay zekânın girişimlerde fikir üretimi, değer yaratılması, örgütsel yapı, karar verme, yeni fikirlerin pazarlanması, faaliyetlerin ölçeklenmesi ve ödüllendirme üzerinde etkili olabileceği ön görülmektedir (Chalmers vd., 2021, s. 1032). Girişimcilerin güçlü yönleri, zayıf yönleri, rekabetçiliği ve adapte olma kabiliyeti stratejik girişimcilik kapsamında ele alınan alanlardır (Akarsu, 2023, s. 60). Yapay zekâ ve büyük veri ile ilgili teknolojik gelişmelerin stratejik girişimcilik üzerindeki etkisinin de artacağı beklenmektedir. Bu teknolojilerin uygulandığı işlerin ekonomik büyümedeki önemi arttıkça girişimci, teknoloji ve toplum üçgeninde yeni etik ve felsefi tartışmaların ön plana çıkacağı tahmin edilmektedir.

Bu makalede bahsedilen iktisatçıların, bilim insanlarının ve düşünürlerin girişimcilik ile ilgili görüşleri, günümüzde bu alanda yapılan çalışmaların temelini oluşturmaktadır. Onların fikirleri girişimciliğin ekonomi, kalkınma ve sanayi üzerindeki etkilerinin incelenmesine ışık tutmaktadır. Ayrıca, başarılı girişimcilerin özelliklerinin anlaşılması, teknolojik yeniliklerin katkılarının ortaya koyulması ve günümüzdeki yeni tartışmaların daha iyi kavranması açısından önem taşımaktadır.

Girişimcilik üzerine yapılan çalışmaların, yalnızca bireysel ve ekonomik çıkarlar değil, toplumsal refah ve sürdürülebilir kalkınma açısından da derinlemesine analiz edilmesi, gelecekteki iş dünyasında nasıl daha adil, yenilikçi ve dayanıklı sistemlerin kurulabileceği konusunda yol gösterici olacaktır.

Kaynakça

- Akarsu, O. & Döven, M. S. (2022). Girişimcilik kavramı üzerine tarihsel bir değerlendirme. *Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 10(1), 1-24. DOI: 10.32705/yorumyonetim.1094253
- Akarsu, O. (2023). Stratejik girişimciliğin temelleri. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 58-77. DOI: 10.54993/syad.1178393
- Alada, A. D. (2001). İktisadî düşünce tarihinde girişimcilik kavramı üzerine notlar. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 23-24, 47-52.
- Arseven, H. (1987). Sigortanın tarihçesi ve geri kalmışlığımızın sebepleri. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 43, 415-431.
- Aspkrs, P. (1999). The Economic Sociology of Alfred Marshall: An Overview. *American Journal of Economics and Sociology*, 58, 651-667. <https://doi.org/10.1111/j.1536-7150.1999.tb03388.x>

- Aspromourgos, T. (2014). Entrepreneurship, risk and income distribution in Adam Smith. *The European Journal of the History of Economic Thought*, 21(1), 21-40. DOI: 10.1080/09672567.2012.683025
- Attar, M. A. (2015). Entrepreneurship, knowledge, and the Industrial Revolution. *Economics: The Open-Access, Open-Assessment E-Journal*, 9(3), 1-54. <http://dx.doi.org/10.5018/economicsejournal.ja.2015-3>
- Audretsch, D. & Belitski, M. (2021). Frank Knight, uncertainty and knowledge spillover entrepreneurship. *Journal of Institutional Economics*, 17(6), 1005-1031. DOI: 10.1017/S1744137421000527
- Baumol, W. J. (1990). Entrepreneurship: Productive, unproductive and destructive. *Journal of Business Venturing*, 11, 3-22. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00014-X](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00014-X)
- Baumol, W. J. (2000). Leontief's Great Leap Forward: Beyond Quesnay, Marx and von Bortkiew. *Economic Systems Research*, 12(2), 141-152.
- Beugelsdijk, S. & Smeets, R. (2008). Entrepreneurial culture and economic growth: Revisiting McClelland's thesis. *American Journal of Economics and Sociology*, 67(5), 915-939. DOI: 10.1111/j.1536-7150.2008.00602.x
- Boettke, P. J. (2014). Entrepreneurship, and the entrepreneurial market process: Israel M. Kirzner and the two levels of analysis in spontaneous order studies. *The Review of Austrian Economics*, 27(3), 233-247. DOI: 10.1007/s11138-014-0252-1
- Boutillier, S. & Uzunidis, D. (2014). The theory of the entrepreneur: From heroic to the socialised entrepreneurship. *Journal of Innovation Economics & Management*, 14, 9-40.
- Bögenhold, D. (2019). Changing ideas and contours of entrepreneurship in the history of thought: On the fluidity and indefiniteness of a term. *International Review of Entrepreneurship*, 17(2), 145-168.
- Brooke, G. T. F. (2010). Uncertainty, profit and entrepreneurial action: Frank Knight's contribution reconsidered. *Journal of the History of Economic Thought*, 32(2), 221-235. <https://doi.org/10.1017/S1053837210000179>
- Brouwer, M. (2002). Weber, Schumpeter and Knight on entrepreneurship and economic development. *Journal of Evolutionary Economics*, 12, 83-105. <https://doi.org/10.1007/s00191-002-0104-1>
- Burgin, A. (2018). The reinvention of entrepreneurship. İçinde R. Haberski & A. Hartman (Eds.). *American Labyrinth: Intellectual History for Complicated Times* (s. 163-180). Cornell University Press.
- Carlsson, B., Braunerhjelm, P., McKelvey, M., Olofsson, C., Persson, L., & Ylinenpää, H. (2013). The evolving domain of entrepreneurship research. *Small Business Economics*, 41(4), 913-930. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9503-y>
- Casson, M. & Casson, C. (2014). The history of entrepreneurship: Medieval origins of a modern phenomenon. *Business History*, 56(8), 1223-1242. <https://doi.org/10.1080/00076791.2013.867330>
- Cengiz, S. (2018). Kirzner'in girişimcilik teorisinin Avusturya İktisat Okulundaki yeri ve önemi. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 15-28.
- Chalmers, D., MacKenzie, N. G. & Carter, S. (2021). Artificial intelligence and entrepreneurship: Implications for venture creation in the fourth industrial revolution. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 1028-1053. <https://doi.org/10.1177/1042258720934581>
- Dedekuma, S. E. & Akpor-Robara, M. O. M. (2015). Thoughts and theories of entrepreneurial emergence: A critical review of the pioneer perspectives and their relevance in Nigerian society of today. *International Journal of Economics and Business Management*, 1(8), 104-119.
- Diffie, B. W. & Winius, G. D. (1977). *Foundations of the Portuguese Empire, 1415-1580*. University of Minnesota Press.
- Dixon, D. F. (2002). Emerging macromarketing concepts: From Socrates to Alfred Marshall. *Journal of Business Research*, 55(2), 87-95. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00143-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00143-0)
- Douhan, R., Eliasson, G. & Henrekson, M. (2007). Israel M. Kirzner: An outstanding Austrian contributor to the economics of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 29(1-2), 213-223. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9041-y>
- Drucker, P. F. (1973). Managing the public service institution. *The Public Interest*, 33, 43-60.
- Drucker, P. F. (1985). Entrepreneurial strategies. *California Management Review*, 27(2), 9-25.
- Drucker, P. F. (2007). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Routledge.
- Edwards, C. J., Bendickson, J. S. Baker, B. L. & Solomon, S. J. (2020). Entrepreneurship within the history of marketing. *Journal of Business Research*, 108, 259-267. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.040>
- Emmett, R. B. (2011). Frank H. Knight on the entrepreneur function in modern enterprise. *Seattle University Law Review*, 34(4), 1139-1154.



- Erçin, A. (2017). İngiliz Doğu Hindistan Kumpanyası ve Kumpanyanın Ticari Faaliyetleri (1600-1858). *Bartın Üniversitesi Çeşm-i Cihan Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları E - Dergisi*, 4(2), 111-133.
- Faccarello, G. (2016). Anne-Robert-Jacques Turgot (1727-1781). İçinde G. Faccarello & H. D. Kurz (Eds.). *Handbook on the History of Economic Analysis, Vol. 1, Great Economists since Petty and Boisguilbert* (s. 1-15). Cheltenham: Edward Elgar.
- Fikirli, Ö. & Çetin, A. K. (2017). İktisadi doktrinde Schumpeteryan yaratıcı yıkımdan yaratıcı birikime. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 6(1), 27-64.
- Gabillard, J. (1955). Richard Cantillon, Essai sur la nature du commerce en général. *Annales*, 10(4), 598-600.
- Grebel, T. (2004). *Entrepreneurship: A New Perspective*. Routledge.
- Harvey, C., Maclean, M., Price, M. & Harizanova, V. (2019). Philanthropy, economy and society in north east England: The Middle Ages, 1100-1500. *Centre for Research on Entrepreneurship, Wealth and Philanthropy Working Paper 2019-03*, 1-11. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.7844324.v2>
- Hébert, R. F. & Link, A. N. (2006). The Entrepreneur as innovator. *The Journal of Technology Transfer*, 31, 589-597. <https://doi.org/10.1007/s10961-006-9060-5>
- Hebert, R. F. & Link, A. N. (2009). *A History of Entrepreneurship*. Routledge.
- Hirsch, R. (2021). Risk and trouble: Adam Smith on profit and the protagonists of capitalism. *American Journal of Political Science*, 65, 166-179. <https://doi.org/10.1111/ajps.12556>
- Karayiannis, A. D. (2009). The Marshallian entrepreneur. *History of Economic Ideas*, 17(3), 75-102.
- Kiely, R. (1998). *Industrialization and Development: A Comparative Analysis*. Psychology Press.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. University of Chicago Press.
- Kirzner, I. M. (1985). *Discovery and the Capitalist Process*. University of Chicago Press.
- Kirzner, I. M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60-85.
- Kirzner, I. M. (2008). The alert and creative entrepreneur: A clarification. *Small Business Economics*, 32(2), 145-152. DOI: 10.1007/s11187-008-9153-7
- Kitapçı, İ. (2019). Joseph Schumpeter'in girişimcilik ve inovasyon anlayışı: Yaratıcı yıkım kavramı ve geçmişten günümüze yansımaları. *Uygulamalı Ekonomi ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 54-74.
- Knight, F. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Houghton-Mifflin: Boston.
- Koolman, G. (1971). Say's conception of the role of the entrepreneur. *Economica*, 38(151), 269-286. <https://doi.org/10.2307/2552843>
- Landstrom, H. (2014). A history of entrepreneurship research. İçinde A. Fayolle (Eds.). *Handbook of research on entrepreneurship: What we know and what we need to know* (s. 23-62). Edward Elgar.
- Leo, O. O., Promise, N. M. & Abdullahi, B. U. (2021). Technology innovation for sustainable military entrepreneurship development in Nigeria. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 9(2), 340-349.
- Lévesque, M., Obschonka, M. & Nambisan, S. (2022). Pursuing impactful entrepreneurship research using artificial intelligence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(4), 803-832. <https://doi.org/10.1177/1042258720927369>
- Lowry, S. T. (1987). *Pre-classical economic thought: From the Greeks to the Scottish Enlightenment*. Springer.
- Maciariello, J. (2005). Peter F. Drucker on a functioning society. *Leader to Leader*, 2005(37), 26-34. DOI: 10.1002/ltl.137
- Masci, P. (2011). The history of insurance: Risk, uncertainty and entrepreneurship. *Journal of the Washington Institute of China Studies*, 5(3), 25-68.
- McClelland, D. C. (1965). N achievement and entrepreneurship: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1(4), 389-392. <https://doi.org/10.1037/h0021956>
- McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *The Journal of Creative Behavior*, 21(3), 219-233. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.1987.tb00479.x>
- McClelland, D. C. & Burnham, D. H. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54(2), 100-110.
- Menudo, J. M. & O'kean, J. M. (2006). A.-R.-J. Turgot and the construction of an economic agent called entrepreneur. *Working Papers 06.25, Universidad Pablo de Olavide, Department of Economics*, 1-18.
- Michael, S. C. (2007). Entrepreneurship, growth, and Adam Smith. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 287-289. <https://doi.org/10.1002/sej.31>

- Milanovic, B. (2015). The level and distribution of income in mid-eighteenth-century France according to François Quesnay. *Journal of the History of Economic Thought*, 37(1), 17-37. DOI: 10.1017/S1053837214000728
- Moës, N. (1962). Y a-t-il une théorie de la croissance économique chez François Quesnay? *Revue d'histoire économique et sociale*, 40(3), 363-376.
- Munro, J. (2010). Tawney's century, 1540-1640: The roots of modern capitalist entrepreneurship. İçinde D. S. Landes, J. Mokyr & W. J. Baumol (Eds.). *The invention of enterprise* (s. 107-156). Princeton University Press.
- Murphy, A. (2009). *The Genesis of Macroeconomics, New Ideas from Sir William Petty to Henry Thornton*. Oxford University Press.
- Murphy, A. E. (1985). Richard Cantillon - Banker and Economist. *The Journal of Libertarian Studies*, 7(2), 185-215.
- Murphy, P. J. (2023). Editorial: Entrepreneurship and the culture of measurement. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(3), 425-426. <https://doi.org/10.1108/JSBED-06-2023-478>
- Murphy, P. J., Liao, J. & Welsch, H. P. (2006). A conceptual history of entrepreneurial thought. *Journal of Management History*, 12(1), 12-35.
- Murray, J. M. (2010). Entrepreneurs and entrepreneurship in Medieval Europe. İçinde D. S. Landes, J. Mokyr & W. J. Baumol (Eds.). *The invention of enterprise* (s. 88-107). Princeton University Press.
- Nakiboğlu, A. (2023). Girişimcilik düşüncesinin evrimi. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(3), 113-148.
- Nasar, S. (2013). The grand pursuit of Alfred Marshall and Joseph Schumpeter: The firm, the entrepreneur, and economic growth. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 157(1), 58-66.
- Neill, T. P. (1948). Quesnay and Physiocracy. *Journal of the History of Ideas*, 9(2), 153-173. <https://doi.org/10.2307/2707226>
- Newbert, S. L. (2003). Realizing the spirit and impact of Adam Smith's capitalism through entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 46, 251-258. <https://doi.org/10.1023/A:1025564030922>
- Nisbet, R. (1975). Turgot and the contexts of progress. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 119(3), 214-222.
- O'Mahony, D. (1985). Richard Cantillon – A man of his time: A comment on Tarascio. *The Journal of Libertarian Studies*, 7(2), 259-267.
- Özalp, S. S. (2011). Peter Ferdinand Drucker'ın yönetsel açıdan değerlendirilmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(2), 155-168.
- Özmen, H. İ. (2016). Girişimcilik kavramı ve girişimciliğin gelişimi. İçinde K. Çatı (Eds.). *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi* (s. 3-30). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rao, M. S. (2021). Peter Drucker's principles, philosophies, and practices. *The Journal of Values-Based Leadership*, 14(12), 1-11. <https://doi.org/10.22543/0733.142.1375>
- Ripsas, S. (1998). Towards an interdisciplinary theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 10, 103-115.
- Rosenstein, B. (2008). Living and working in the spirit of Peter Drucker. *Leader to Leader*, 2008(49), 49-54. DOI: 10.1002/ltl.294
- Schumpeter, J. A. (1912). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper and Brothers.
- Shepherd, A. & Toms, S. (2019). Entrepreneurship, strategy, and business philanthropy: Cotton textiles in the British Industrial Revolution. *Business History Review*, 93(3), 503-527. DOI: 10.1017/S0007680519000692
- Smith, C. A. (1973). David C. McClelland and David G. Winter. Motivating Economic Achievement. New York: Free Press, 1969. pp. 409. *Behavioral Science*, 18(1), 64-67. DOI: 10.1002/bs.3830180110
- Thao, T. P. (2023). Social entrepreneurship: Definitional issues. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 5(6), 458-463. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v5i6.506>
- Topkaya, Ö. (2013). Tarihsel süreçte girişimcilik teorisi: Girişimciliğin ekonomik büyüme ve istihdam boyutu. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(1), 29-53.
- Uzunidis, D., Boutillier, S., & Laperche, B. (2014). The entrepreneur's 'resource potential' and the organic square of entrepreneurship: Definition and application to the French case. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3(1), 1-17. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-3-1>



- Weber, M., Beutter, M., Weking, J. Böhm, M., & Krcmar, H. (2022). AI startup business models. *Business & Information Systems Engineering*, 64, 91-109. <https://doi.org/10.1007/s12599-021-00732-w>
- Wennekers, S., Uhlaner, L. M. & Thurik, R. (2002). Entrepreneurship and its conditions: A macro perspective. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 1(1), 25-65.
- Zaratiegui, J. M. (2002). What does profit mean for Alfred Marshall? *International Journal of Applied Economics and Econometrics*, 10(3), 381-402.

Extended Summary

Entrepreneurship is an essential skill that humans have developed to solve complex problems, take risks to generate wealth, and capitalize on opportunities. Innovative ideas and inventions have contributed to the progress of societies. This process of development and change attracts the attention of researchers. This study examines the evolution of the concepts of entrepreneur and entrepreneurship throughout history. Entrepreneurial activities are analyzed in two distinct periods: before and after the 18th century. The study also incorporates the views of prominent economists and thinkers on entrepreneurship and entrepreneurs.

Prior to Richard Cantillon's first definition of the entrepreneur in the 18th century, the objectives of entrepreneurial endeavors in the early Middle Ages included wealth acquisition, agricultural innovations, military achievements, access to overseas resources, and the construction of monumental structures. However, during the later stages of the Middle Ages, international trade and travel were fraught with substantial risks, including theft, plunder, and shipwrecks. This situation contributed to the growth of reliable entrepreneurial companies that facilitated the transportation of goods over land and sea, as well as the development of entrepreneurial business networks. Insurance institutions emerged to mitigate the potential losses entrepreneurs could incur from the risks of life and property in foreign countries. Insurance practices have influenced the risk appetite of entrepreneurs and made international trade safer and more predictable.

With the Industrial Revolution, the development of industrial production techniques enabled manufacturers to shift towards low-cost, large-scale production. During this period, less emphasis was placed on customer preferences, and production processes became more efficient. However, this transformation also led to significant changes in the labor market. While salaried employment increased, the proportion of individuals becoming entrepreneurs or self-employed decreased within the total workforce.

Richard Cantillon, known as the first person to define the entrepreneur in the 18th century, described the entrepreneur as an individual who makes commercial decisions in situations of uncertainty. According to Cantillon, entrepreneurs differ from other economic agents in that they deal with uncertainty and they are involved in the distribution of goods and services obtained from landowners. Cantillon lived about fifty years prior to the French Revolution, a time when nobles and landowners held considerable influence in both politics and the economy. Although Cantillon emphasized the importance of entrepreneurship, he acknowledged that land ownership remained the primary source of wealth during that era.

François Quesnay argued that the main sources of wealth stemmed from agricultural activities. He linked entrepreneurial efforts to the modernization of farming and improved productivity. He proposed that an agricultural system driven by technological advancements, skilled farmer-entrepreneurs, high product prices, and ample capital would lead to increased wealth.

Robert Turgot introduced the idea of the capitalist entrepreneur, emphasizing the vital role of entrepreneurship in economic development, with innovation and investment being key drivers of growth. He also pointed out that those who hold capital are, in fact, entrepreneurs. According to Turgot, the "capitalist entrepreneur" class includes not only those who invest in businesses but also landowners and moneylenders who provide financial support for enterprises.



Jean-Baptiste Say described the entrepreneur as a catalyst for change, focusing on their role in driving innovation and transformation within the economic system. Say highlighted that coordination, management, innovation, and change are essential aspects of entrepreneurship. He also mentioned that entrepreneurs play a key role in organizing the interactions between all factors of production, ensuring these relationships are arranged in the most efficient way.

Adam Smith viewed the concept of entrepreneurship through the lens of productivity. He believed that the key drivers of increased productivity, higher wages, and greater societal well-being were the division of labor and specialization. He argued that the division of labor allows workers to specialize in one task, thereby improving efficiency, and considered any such effort to increase productivity as entrepreneurship. According to Adam Smith, entrepreneurs are those who gain rewards through taking risks, but the costs of these risks are borne by society as a whole.

Alfred Marshall described the traits of a successful entrepreneur, including having an independent nature, experience in the relevant industry, and awareness of changes in production, consumption, and planning, the ability to identify profitable opportunities through innovations that boost production, and the skill to make thoughtful decisions and take risks. Marshall emphasized the importance of innovation in driving economic development, arguing that in markets with free entry and competition, companies compete by innovating. He also mentioned that innovation not only boosts production but also enhances the quality of life for individuals.

John Schumpeter stated that innovation is an important factor in economic development. He argued that in the absence of innovation, there would be no change, profitability would decline, economic contraction would occur, and this could harm the capitalist system. Schumpeter also argued that innovative activities would gradually replace established activities in existing markets over time. He stated that this process would affect current market participants and disrupt the existing order. Schumpeter coined the term "creative destruction" to describe this cycle of change, disruption, and eventual transformation.

Frank Knight emphasized the importance of understanding uncertainties and the complex situations corresponding to them in order to fully comprehend the economic system. Knight pointed to competitors, labor markets, innovation, technology standards, and institutional environments as the sources of uncertainty. He argued that the key trait of entrepreneurs is their ability to thrive in uncertain environments. According to Knight, another sign of entrepreneurial competence is the ability to turn an idea into a commercial venture. He mentioned that the obstacles to entrepreneurs' success in commercializing their ideas are their difficulty in evaluating the quality of their ideas and their tendency to avoid uncertainty.

Peter Drucker examined the impact of change on innovation. Drucker stated that entrepreneurs are individuals who seize opportunities during periods of social, cultural, and technological change. He identified seven sources of innovative opportunities: unexpected occurrences, discrepancies between reality and assumptions, the need for change in processes, changes in market and industry structures, demographic changes, changes in perceptions, and the emergence of new knowledge in the scientific community. He also mentioned that the ability to generate innovative solutions is crucial for managing risks, capturing opportunities in a timely manner, and achieving success in continuously changing markets.

David McClelland conducted research on the interplay between entrepreneurship and motivation, emphasizing that the entrepreneurial drive is a crucial determinant of economic growth within a society. He argued that the primary motivating factors behind entrepreneurial activity include the need for achievement, self-confidence, and the ability to solve problems independently. These intrinsic motivational elements are considered essential in fostering innovation and economic development.

Israel Kirzner highlighted the concept of entrepreneurial alertness, emphasizing the entrepreneur's ability to identify market opportunities ahead of others. He emphasized the importance of being open to market changes and innovations. Kirzner argued that, at the heart of entrepreneurial activity, it is not merely courage or self-confidence that drives success, but rather the entrepreneur's capacity to anticipate future trends and opportunities, which plays a crucial role in shaping their actions and decisions.

In the 20th century, entrepreneurship became an integral part of management science, with an emphasis on innovation, the role of the entrepreneur, and their characteristics. In the 21st century, technologies such as big data and artificial intelligence have paved the way for the emergence of new perspectives on entrepreneurship. As the significance of big data and artificial intelligence in driving economic growth continues to rise, it is anticipated that new ethical and philosophical discussions will emerge at the intersection of entrepreneurship, technology, and society.

The views of the economists, scientists, and philosophers discussed in this article form the foundation of contemporary research in the field of entrepreneurship. The examination of the historical journey of entrepreneurship will shed light on new research regarding its impact on the economy, development, and industry. Furthermore, it is beneficial for understanding the characteristics of successful entrepreneurs, identifying the contributions of technological innovations, and better grasping current debates.

Studies on entrepreneurship should be analyzed not only in terms of individual and economic interests but also from the perspective of social welfare and sustainable development. This comprehensive approach will provide valuable insights into how more equitable, innovative, and resilient systems can be established in the future business world.



Ek Bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Yazarlar çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek alınmamıştır.

Etik onay bilgisi: Çalışma etik onay belgesi gerektirmemektedir. Teorik bir çalışmadır.

Katkı oranı bilgisi: Yazarlar çalışmaya eşit katkıda bulunmuşlardır.

THE DEVELOPMENT AND TRANSFORMATION OF RADIO BUSINESS ADMINISTRATION HISTORY IN TURKEY

RADYO İŞLETMECİLİĞİ TARİHİNİN TÜRKİYE'DEKİ GELİŞİM VE DÖNÜŞÜMÜ

Dr. Öğr. Üyesi Güzin Kıyık Kırcı

Anadolu Üniversitesi | Türkiye

ORCID iD: 0000-0002-6042-3422, gkiyik@anadolu.edu.tr

ABSTRACT

Radio companies are among the service companies in the broadcasting sector. Radio companies, which have similar characteristics to other companies in terms of their business objectives, organizational structures, operational processes and control mechanisms, also have some differences due to the nature of the work they do. This research aims to analyze the development and transformation of radio companies in Turkey over time. In the study where the qualitative research method was used, literature review and document scanning were used to collect data. The findings determined in relation to the subject were analyzed with the historical research method. The research questions aim to analyze how radio companies in Turkey progressed and how the main breaking points were shaped. As a result, it is predicted that digitalization has great effects on radio companies in Turkey and that digital progress will continue in the future. It can also be stated that the state's influence will always be felt through legal regulations. This study, which examines radios from a management perspective, looks at the field of business history from the perspective of radio companies, which makes this research original. In addition, the findings and suggestions obtained in the study are also important in terms of being a source and giving direction to future studies in the field of radio companies.

Keywords: Radio Business administration, media management, historical development, radio business transformation

ÖZ

Radyo işletmeleri yayıncılık sektörü içinde yer alan hizmet işletmeleri arasındadır. İşletme amaçları, organizasyon yapıları, işleyiş süreçleri ve denetim mekanizmaları ile diğer işletmelere benzer nitelikler gösteren radyo işletmeleri aynı zamanda yapılan işin doğası gereği birtakım farklılıklara da sahiptir. Bu araştırma Türkiye'deki radyo işletmelerinin zaman içinde gösterdiği gelişim ve yaşadığı dönüşümü analiz etmeyi amaçlamaktadır. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada veri toplamak için literatür incelemesi ve doküman taramasına başvurulmuştur. Konu ile ilişkili tespit edilen bulgular tarihsel araştırma yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma soruları; Türkiye'de radyo işletmeciliğinin nasıl ilerlediği ve ana kırılım noktalarının nasıl şekillendiğini çözümlenmeyi hedeflemektedir. Sonuç olarak Türkiye'de radyo işletmeciliği için dijitalleşmenin büyük etkilerle sahip olduğu ve gelecekte dijital olarak ilerlemenin devam edeceği ön görülmektedir. Ayrıca yasal düzenlemeler üzerinden devlet etkisinin her zaman hissedileceği ifade edilebilir. Radyoları yönetim perspektifinden ele alan bu çalışmanın, işletme tarihi alanına radyo işletmeleri özelinden bakması bu çalışmayı özgün kılmaktadır. Ek olarak çalışmada elde edilen bulgular ve öneriler radyo işletmeciliği alanında gelecekte yürütülecek çalışmalara kaynak olması ve yön vermesi anlamında da önemlidir.

Anahtar Kelimeler: Radyo işletmeciliği, medya yönetimi, tarihsel gelişim, radyo işletme dönüşümü

1. Introduction

Radios are service businesses where audio outputs are prepared through people whose inputs are sound, music, news and information. In this sense, radio businesses can be defined as organizations that use their resources to prepare broadcasts, provide broadcasting services to listeners, and aim to reach their target audience and generate income in return (Kıyık Kıcıır, 2024). Radio broadcasting in the world started in 1917 with educational broadcasts in the United States of America. The first continuous radio transmitter was launched in a station called KOKA in Pittsburg in 1920. Afterwards, in 1921, the WHR station of the University of Wisconsin was switched from test broadcasts to normal broadcasts (Ünsal, 1971). After the USA, the BBC was established in England in 1922 and radio broadcasts began to be realized. In the same year, radio broadcasts begin in France and the Soviet Union, and in 1923 in Germany. They were followed by Argentina, Australia, Italy, Japan, Japan, Norway, New Zealand, the Netherlands, Sweden, Switzerland, Czechoslovakia, South African Union and other countries until 1927 (Uyguç, 1987). Looking at the development process of radio, Kocabaşoğlu (1980) points out that radio stations were established in almost every country in the 1930s, except for some countries in Asia and Africa. In Turkey, radio broadcasting became official for the first time with the "Wireless Law" enacted in 1925. When we look at the course of development in our country, we can talk about the influence of many actors both at the level of state institutions and private enterprises (Kıyık Kıcıır, 2024). This study aims to examine the historical development of radio enterprises in our country in relation to the field of management. The results of this study are considered important since there are limited studies that address the development of radio enterprises from a management perspective. In addition, the fact that the research provides ideas and resource support for new studies in the future is among the aspects that make the article valuable. In the conceptual framework, radio business, historical periods through the development of radios in Turkey and the ownership structures of radio enterprises are discussed. Thus, the steps for the historical research method are also established. There are many reasons for choosing the historical research method in the study. These can be listed as the method's ability to observe situations that cannot be captured in the natural environment, its ability to access meaningful information from the past and make inferences about the future, and the flexibility it provides to the researcher.

2. Conceptual Framework

2.1. Radio Business Administration

Radio enterprises, which work with the principle of delivering lyric and music content broadcasts to the audience, are one of the actors of the service sector operating in the media field. As with other enterprises, radio enterprises that carry out broadcasting activities are also divided into types according to various characteristics. Aziz (2002) groups the types of radio enterprises according to characteristics such as private or public ownership, transmitter power, coverage area, number of employees, financial means, and most importantly, the purpose of the broadcasts and the weight of the types of programs that will achieve this purpose. According to the coverage area, radios are divided into local, regional, national and international radios, while according to their ownership structure they can be classified as public, private and community radios. According to the technology used, they can be classified as terrestrial, satellite, cable, internet, platforms and digital broadcasting, while

according to the content produced, they can be divided into general purpose and thematic radio enterprises (Kıyık Kıcıır, 2024).

When the situation of radio enterprises in Turkey is analyzed, it is seen that many national radio stations are partners of large capital groups and television enterprises. In this context, it can be stated that radio enterprises in Turkey are part of media management boards and operate in a manner that is dependent on large corporate groups. However, there is a smaller organizational structure in smaller radios or in enterprises whose main capability is only radio broadcasting. In radio stations, there is a general manager who coordinates the work and under him/her there are technical managers, production teams, administrative managers and employees. The general manager especially supervises production teams, news staff and presenters (Yaylagül, 2013).

Radio enterprises are subject to the same laws and regulations as other businesses in the entire workflow, from the installation process to the supervision of the broadcasts produced. General obligations are similar in terms of frequency allocations, professional laws, permits and documents required for establishment. Resting rates, which determine the success of radio businesses, are not only a ranking but also an indicator that determines who will get the biggest shares of the advertising pie in the market. The content produced in radio businesses is legally controlled both inside and outside the business by listeners and state institutions. Another law-related issue that radio businesses need to consider is copyright and intellectual property rights. The use of works in broadcasts depends on compliance with the legislation on this subject (Kıyık Kıcıır, 2024).

2.2. Development Periods of Radio Business Administration

2.2.1. Pre-TRT Period

The first radio in Turkey started broadcasting in 1926 within the scope of the Turkish Wireless Telephone Corporation. In this context, as in the UK, France and Germany, our country established radio broadcasting in the hands of a private company and started broadcasting activities. TTTAŞ is a commercial enterprise where the primary objective is profit, as in every private enterprise. It was not expected that a mass communication tool that would be broadcasting for the first time and was not yet recognized by the society would find a large capital in the first stage (Ökçün, 1971). Seventy percent of TTTAŞ's founding capital belonged to the Anadolu Agency and İşbank, which were under private law and completely under the command of the state. The remaining 30% belonged to private individuals who were shareholders of the company. From this point of view, TTTAŞ's equity capital was considerably less than the state support. Thus, the state, by providing an important incentive at the time, aimed to realize broadcasting through private enterprise (Kocabaşoğlu, 1980).

In time, due to the financing difficulties TTTAŞ was experiencing, a cooperation was made with the General Directorate of Post, Telegraph and Telephone (PTT) and the broadcasting responsibility was transferred to PTT. With the Law No. 3222 on Radio, radio was transferred to the General Directorate of PTT and thus began to be organized as a government department. Whereas in the previous period, which was organized as a private enterprise, there was an understanding of free work and advertising in broadcasting, under the General Directorate of PTT, a form of organization similar to that of other government offices came to the fore. Government supervision of publications, broadcasting policies



aimed at legitimizing the government, and a bureaucratic functioning process are among the organizational forms of this period (Boratov, 1982).

In the late 1930s, the General Directorate of Publications was established with the view that radio, which could not develop in the hands of three different authorities such as the General Directorate of PTT, the Ministry of Interior and the Ministry of National Education, should be brought under control, especially after the Second World War. The Law No. 3837, which entered into force in 1940, regulated the organizational structure and operations of the institution (Çakır, 2005). During this period, radio maintained its effective position in mass communication (Çetinok, 2007).

2.2.2. TRT Period

By the 60s, according to Article 121 of the 1961 Constitution, it was deemed necessary to transfer radio and television broadcasts in Turkey to an impartial, autonomous public institution and to enact an appropriate law for this purpose. Law No. 359, which entered into force on May 1, 1964, allowed for the official transfer of radio and television broadcasts in Turkey to the Turkish Radio and Television Corporation (TRT) as a "monopoly" (Türkmen, 1994). Thus, TRT has been undertaking radio broadcasting activities since 1964. Increasing the broadcasting hours over the years and making full day broadcasting of radios broadcasting at certain hours of the day are among the steps of this development process (Cankaya, 1997).

With the establishment of TRT, a period in which broadcasting activities in Turkey were carried out under state monopoly began. During this period, there were organizational developments such as the renewal of the technical infrastructure for radios, the restructuring of channels, the establishment of regional radios and the centralization of program planning. The 1960s are the golden years of radio broadcasting in Turkey. On September 9, 1974, with the participation of Ankara, Istanbul, Izmir, Erzurum, Diyarbakır, Antalya, Antalya and Çukurova radios, Radio 1 channel started to broadcast uninterruptedly all day long. Radio 2 and Radio 3 channels were established in 1975. In 1987, Radio 4 was put into service (TRT, 2024). In Turkey, the public-oriented broadcasting approach, which started with PTT and extended to TRT, constitutes the foundations of radio activities. These institutions carried out broadcasting activities with a flow similar to the functioning of state institutions and formed the first examples of today's radio broadcasting in our country (Ural, 2010). In this process, TRT has also continued its broadcasts for purposes such as training human resources for the broadcasting sector, supervising broadcast content and providing educational support to the society.

2.2.3. The Period of Private Radio Enterprises

Radios, which gradually left their golden age behind with television, which became active after the 1960s, started to gain momentum again for listeners with the entry of private radios into broadcasting in the 90s (Çakır, 2005). Cankaya (1997) attributes the entry of private radios into the market to their lower establishment costs compared to television and cheaper broadcast production stages. It is also thought that the Prime Minister of the period's opening of the transmitters required for broadcasts to different institutions had an impact on the opening of private radios. Therefore, after 1989, despite TRT's broadcasting monopoly, radios such as police radio and meteorology radio started to broadcast (Yazıcı, 1999).

Those who argue for a distinction between public and private radio criticize the restriction of broadcasting activities to TRT, while arguing that listeners' right to choose should not be restricted. Those who advocate state monopoly, on the other hand, point out the drawbacks of allowing private organizations to broadcast in terms of national security and integrity. Instead of granting broadcasting rights to private enterprises, proponents of this view stated that only public institutions such as universities, municipalities and foundations could be granted broadcasting rights (Cankaya, 1995). Thus, many university and municipal radios started broadcasting in this period and constituted a transition for private radios.

In the 1990s, private radios started broadcasting off the record, which led to the questioning of whether these organizations were pirate radios or not. Among these radios, political organizations aiming to make dissident voices heard were called clandestine radios, while those aiming to entertain were called Pop-Pirate radios. When we look at the radios established in Turkey in the 90s, we see that most of them were in the Pop-Pirate group (Akarcalı, 1993).

The nineties are an important turning point in the development of radio business in Turkey. Because, as Cankaya (1997) points out, many private radio enterprises started broadcasting in this period after being capitalized by various individuals and organizations. The first Istanbul-based private radio station was Kent FM, owned by Mehmet Duru, which started broadcasting on 101 FM on June 4, 1992 (Gökmen, 1993). The most well-known private radios that first started broadcasting in Turkey are Süper FM, Best FM, Show Radyo, Power FM, Number One, Energie FM and Radyo Tek (Cankaya, 2000). Apart from these radios that started broadcasting in Istanbul, the 90s was a period when local radios started broadcasting in many cities in Anatolia (Kaptan, 2002). The spread of neo-liberal economic policies, whose impact was felt all over the world in the 80s, was effective in the establishment of private capital enterprises in the field of radio broadcasting. Thus, while the monopoly of public broadcasting was broken, polyphony in the media started to increase (Kuyucu, 2013).

When private radios started to attract the attention of listeners with different music genres and programs in Turkey in the 1990s, the state tried to prevent them. In the face of direct or indirect interference of private broadcasting organizations in politics, the Ministries of Transportation and Interior started various closure attempts in 1992, resulting in conflicts and reconciliation negotiations between private radio and television stations and government officials (Avşar & Öngören, 2003). Despite the efforts, a decision was taken in 1993 to close down private radios that had created a market for themselves through illegal methods. After this decision, there was a nationwide reaction. Private radios were supported by emphasizing the characteristics of the state monopoly as "official", "closed to certain music genres" and "the voice of the government" (Cankaya, 1997).

As a result of all these reactions, the Law on Radio and Television Establishment and Broadcasting came into force in 1994. With this law, private radios were allowed to broadcast freely and common rules were set for public and private radios. The law assigns the Radio and Television Supreme Council (RTÜK) as the supervisory body (Cankaya, 2000). During this period, 1186 radio and 261 television organizations applied for licenses according to the conditions specified by the law. Organizations other than these were taken off the air. As a result, 814 radios and 239 televisions that did not comply with the legal requirements were eliminated in this process (Gener, 2008). Thus, it was observed that many

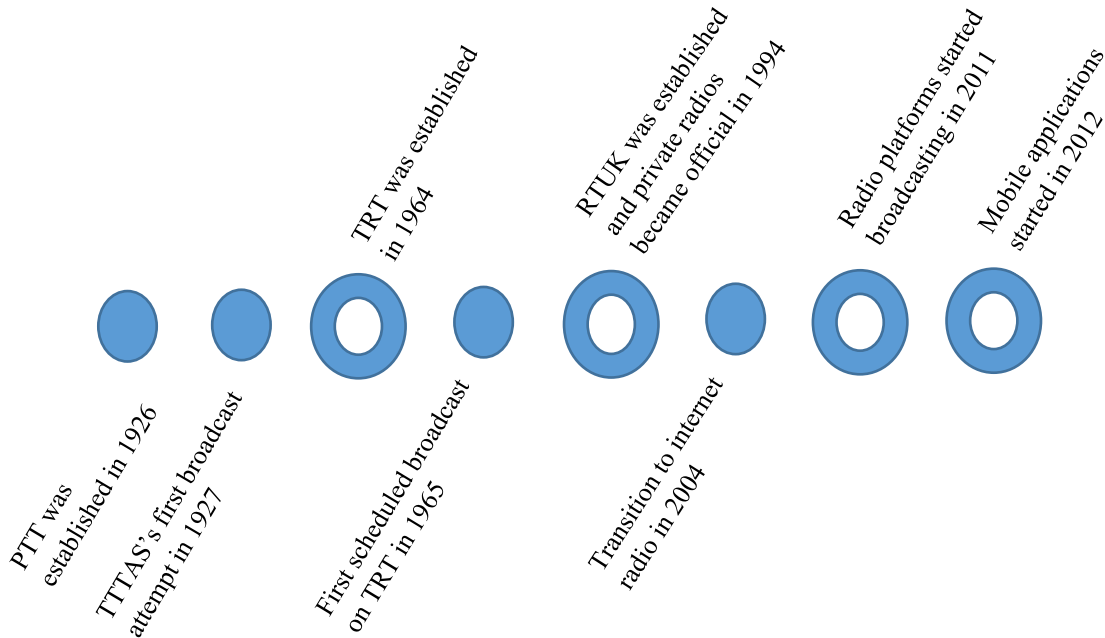


radios that applied to RTÜK to benefit from frequency allocation could not continue broadcasting (Aziz, 2002). However, despite the closure of many radios, the radio broadcasting industry changed its dimension with the rapidly increasing number of private radio enterprises. As a result, while public broadcasting lost its popularity, the structures formed by privately owned radio enterprises started to come to the fore in terms of organizational structure and functioning. Thus, new employment and administrative approaches have been put into practice within the broadcasting medium in which radio enterprises operate (Kuyucu, 2013).

Another development that has recently come to the fore in radio operations in our country is digitalization and internet broadcasting. This development is pioneered by university radios. Internet radio broadcasting has opened a new era, especially in terms of thematic broadcasting (Tekinalp, 2003). With applications such as web radios, mobile applications, DAB technologies and platforms, both public and private radios continue their broadcasts and reach their listeners using the most advanced technological opportunities (Kasım, 2009). Today, there are digital radios as well as radio enterprises that operate both terrestrially and digitally. This transformation in broadcasting technologies has brought adaptation difficulties to radios due to infrastructure costs and changes in business methods. However, with the change in listening habits and the emergence of new access channels, the share of radios, whose advertising pie has shrunk, has increased today. In other words, the power that revives radio enterprises from their ashes can be expressed as technology. The prominent developments in the historical flow of radio broadcasting in Turkey are summarized in Figure 1.

Figure 1.

Main Breakpoints in Radio Broadcasting in Turkey



Source: Kıyık Kıcı, 2024,

2.4. Ownership in Radio Businesses in Turkey

According to Article 29 of Law No. 3984, broadcasting licenses for radio and television are granted to joint stock companies established in accordance with the provisions of the

Turkish Commercial Code for the sole purpose of radio and television broadcasting, communication, education, culture and arts (Avşar & Öngören, 2003). In the first years of the establishment of private radios, radio enterprises were from different business areas, but there were also radios established by newspaper and television enterprises. Radio stations such as TGRT FM, Radyo D, NTV Radyo, Show Radyo can be given as examples (Cankaya, 2000). The majority of private radios prefer music-oriented broadcasts. On the other hand, lyric-oriented broadcasts are less common compared to the other group. Radios such as NTV Radio and CNN Türk Radio can be given as examples of radios with a high number of programs with lyrics. When we look at the music formats of private radios, it is noteworthy that Turkish music genres, arabesque and Western music genres, which do not find a place in public broadcasting, have started to be included in the broadcasting lists (Aziz, 2002). When the weight of these music genres is analyzed, it is seen that Turkish pop music and arabesque music take the first place (Kasım, 2009).

When we look at the ownership structures of private radio enterprises established in the 1990s, it is seen that the actors that take the main share of the advertising pie in the sector are the radios within the large media organizations affiliated with newspapers and televisions. Examples of these are Radyo D, Show Radyo, Süper Fm, Kral Fm. In terms of capital structures, private radio enterprises with religious content are in another ownership group. Burç Fm, Dünya Fm, Akra Fm, Mesaj Fm, Moral Fm are among these radios. Another capital group is private radio enterprises owned by political views. Üsküdar Fm, Marmara Fm and Radyo Mozaik are examples of these radios. The last capital group is private radio enterprises established by private individuals and institutions with the aim of making commercial profit. Radios such as Metropol Fm, İstanbul Fm and Best Fm can be listed in this group (Cankaya, 1997). It is noteworthy that the ownership structures of the first private radios established in the 1990s were differentiated according to the size of their capital, the content of their broadcasts and their business purposes. The radio ownership structures shaped by the conjuncture of the period and the conditions of the country have also formed a framework in which the main actors in the private radios that have existed in Turkey for many years have been determined.

In the 2000s, apart from the radios owned by TRT, it is seen that the general weight in private radio enterprises is still in the hands of large media conglomerates that include newspapers and televisions. Doğan Holding, Çukurova Holding, Doğu Holding, Çalık Holding, İhlas Holding are the companies that took on the role of owners in the radio enterprises of the period. In radio business ownership, radios with religious content continued their existence by increasing their number in this period. İhlas, Samanyolu, Zaman, Yeni Dünya and Dünya Media groups continue their broadcasting activities in the 2000s among private capital owners producing broadcasts with religious content (Cnbc-e, 2008). Another important issue that draws attention in the 1990s in terms of the ownership structure of radio enterprises is the fact that radios operating under different companies changed hands over time. For example, while the Star group withdrew from the market, media groups such as Doğu, Çalık and Ciner started to be active instead. While it is noteworthy that the number of radios with political content, which was observed in the 1990s, has decreased in this period, it is noteworthy that especially the big radios in the mainstream capital have started to move away from news broadcasts and have started to adopt a more apolitical outlook. In this process, many radios reduced the number of news bulletins and removed the news from the broadcast generation (Kıyık Kıcı, 2024). It is also



observed that in the 2000s, small capital radio enterprises started to withdraw from the market gradually and had a very small share in the market's listening rates and shares in the advertising pie.

When we come to the present day, it is noteworthy that there has been an increase in the change of hands in terms of radio enterprises in the hands of the leading large capital groups in the market, new companies have been added to the companies in the market, and some enterprises continue to operate within new media groups. The transfer of the Doğan group to the Demirören group, the transfer of the Çalık media group to the Kalyoncu group of companies, the transfer of broadcasting enterprises, and the transfer of the radios in Çukurova media to the Sancak group can be given as examples of these change movements in the sector.

When we look at the radio stations in the top twenty in terms of listening rates, we see that the market is dominated by radio enterprises with large capital. When we look at the media groups that own many media companies, including newspapers and television channels, we do not encounter an organization whose main orientation is media. Media businesses, which are a business area added to the group of these companies operating in many business areas such as energy, petrochemicals, food and retail, cause the ownership structure of radio stations to be predominantly composed of businesses from different sectors. Demirören and Doğuş Group of Companies are examples of these organizations. The Vakko Group of Companies within the Power Media Group, which owns Turkey's leading radio businesses, Çam Group, which includes Pal Medya radios that started broadcasting in the 2000s, and Saran Holding, which owns Saran Media radios, are also in the category of companies that operate in different sectors but own radio businesses. Therefore, there are hardly any companies in Turkey whose core competence is radio and which rank in the top 20 in terms of market share. One of the rare organizations that can be given as an example in this context is Kafa Radio. The fact that it does not come from different sectors, that it focuses only on radio broadcasting, that it has achieved good shares in listening figures despite being newly established, and that it is not a part of large corporate groups puts Kafa Radyo in a different position in terms of business ownership and organizational structure.

Another important development affecting radio enterprises and ownership structures in Turkey was the legal decisions taken at the end of 2020 regarding the collection of national broadcasts and frequency cleaning on the transmitter tower in Çamlıca in Istanbul. Many radio stations were affected in this process. While small radios withdrew from the market, powerful actors consolidated their position (Kıyık Kıcı, 2024).

Looking at digital media, which is one of the new generation access areas of radios, it is seen that there are 18 digital media companies registered with RTÜK in Turkey today, 12 of which are engaged in radio broadcasting activities. When we look at the top 20 radio companies in Turkey, it is noteworthy that TRT, which represents public broadcasting, maintains its place at the top, but the number one position is occupied by private radios (RİAK, 2024). It has been observed that all of these radios, which take a large share of the revenue pie, continue their internet broadcasts via platforms and web pages in addition to their terrestrial frequency broadcasts. It is noteworthy that only TRT is working on digital broadcasting technology, which many countries abroad have adopted, due to costs and infrastructure requirements (Kıyık Kıcı, 2024). Finally, an analysis of the country's major radio enterprises reveals that in addition to their terrestrial broadcasting and well-known

radios, many thematic channels, which are only available on platforms, have recently come to the fore. These platforms, which provide an alternative medium for radio listeners, tend to focus on a specific area, sometimes in terms of music genres (art music, latin music, etc.) and sometimes in terms of broadcast content (baby care, traffic, travel routes, etc.).

3. Conclusion and Discussion

When we look at the first of the main questions of the research, which is how the radio business has progressed in Turkey, it is seen that contrary to popular belief, the process was not initiated within the state, but within TTTAŞ with the support of private capital due to capital inadequacies and with a business understanding under the influence of the state. Afterwards, the years of PTT, General Directorate of Publications and TRT, in which the state influence gradually increased, were the periods when the state monopoly was felt. In the 1990s, when private radios started to become active, first with pirate broadcasts and then with the RTÜK law, many private radio enterprises started to broadcast in addition to public broadcasting. As Cankaya (1997) points out, the prominence of radios in this process can be attributed to the fact that market entry and establishment costs are lower than television, and that broadcast production stages are cheaper. The rapidly increasing number of radios after private radios ensured that public radios were left behind in terms of listening rates and increased the influence of private radios in the market. Kuyucu (2013) attributes the entry of private radios into the sector in the 90s to the spread of neo-liberal economic policies that were felt all over the world at that time. Thus, he states that public broadcasting lost its popularity, structures formed by privately owned radio enterprises came to the fore in terms of organizational structure and functioning, and brand new employment policies and administrative approaches were put into practice in radio enterprises. As important as the transition of private radios to broadcasting, another important turning point for the radio business in Turkey was the internet and the digitalization process. Thus, radio enterprises were able to create new channels for themselves outside of terrestrial broadcasting.

Another research question seeks an answer to the question of how the main breakpoints in the development of radio enterprises in Turkey are shaped. Accordingly, the most influential factor was financial inadequacies. As the economy was recovering and new investments were being made in a newly established country after the War of Independence, it is considered as a normal result that broadcasting was initiated through private enterprise. State influence is another important factor. Public broadcasting, which was a monopoly for many years, is proof of this. However, in our country, the state has also been effective in the process of breaking this monopoly effect. For example, in the 1990s, it is thought that the Prime Minister of the period opened the transmitters required for broadcasts to different institutions in the opening of private radios. Because at that time, despite TRT's broadcasting monopoly, radios such as police radio and meteorology radio started to broadcast (Yazıcı, 1999). Similarly, if the state had not liberalized the entry of private radios through the RTÜK law, it would not have been possible for radio enterprises to have a legal basis. One of the best examples of state influence in the recent period has been the legal decisions taken at the end of 2020 regarding the collection of national broadcasts and frequency cleaning on the transmitter tower in Çamlıca in Istanbul. In this process, while small radios withdrew from the market, powerful actors consolidated their position (Kıyık Kıcı, 2024). Since radio businesses have always felt the influence of the state, it has been observed that private radios in particular have displayed a more apolitical stance in historical development. In the 1990s,



the political organizations among private radios were called clandestine, while those aimed at entertainment were called Pop-Pirate radios. When we look at the radios established in Turkey in the 90s, we see that most of them were Pop-Pirate (Akarcalı, 1993). In the 2000s, as this effect continued, it is noteworthy that radio enterprises reduced the number of news bulletins or completely removed the news from the broadcast generation (Kıyık Kıcı, 2024). In this period, the impact of state practices is as important as financial reasons in increasing changes in radio ownership structures. Another main factor that had an impact on the historical development of the radio business in Turkey was the technological transformation. The transformation in broadcasting technologies, infrastructure costs, new technologies that change the way of doing business and listening habits have offered new channels of access to radios, but have also brought with them challenges of adaptation and adaptation.

Today, public radio enterprises are one of the strongest actors in the field of radio broadcasting due to their state support, technical infrastructure and strong know-how. However, in numerical terms, it is seen that private radio enterprises own much more radios. Kuyucu's (2013) research supports this view, stating that more than 95% of the radio broadcasting sector in Turkey is shaped by privately owned radio enterprises. Looking at the historical flow of radio business in Turkey, it can be concluded that digitalization will continue in the future, the potential for change in ownership structures is high, and state influence will always be felt through legal regulations.

At the end of this article, which focuses on the historical development of radio business in Turkey, some suggestions are offered for radio businesses. The most important factor that will affect radios in the future is considered technological transformation. It is predicted that there will be radio businesses that will be able to switch to full automation systems in the future as a result of artificial intelligence, software and applications. It is important for radio businesses, which will become increasingly unmanned, to adapt to this transformation and to survive. Therefore, infrastructure preparations for digital technologies can be started. Employees can be prepared for these technologies through training. Connections can be made with financiers to cover investment costs. Partners from abroad can be found and strategic collaborations can be established. Another important influence is the determining power of the state over radio companies. At this point, not only public radios but also privately owned radio enterprises need to closely follow the laws, regulations, regulations and rules. Being an implementation representative in law drafting processes should not be avoided. Additionally, supporting processes such as incentives and grants should be followed.

References

- Akarcalı, S. (1993). *Radyonun dayanılmaz hafifliği, İlefl yıllık*. Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara.
- Avşar, Z. & Öngören, G. (2003). *Radyo ve televizyon hukuku*. Radyo ve Televizyon Üst Kurulu Yayını, Ankara.
- Aziz, A. (2002). *Radyo yayıncılığı*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Boratav, K. (1982). *Türkiye'de devletçilik*. Savaş Yayınları, Ankara.
- Çakır, H. (2005). *Tüm yönleriyle radyo*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Çetinok, N. (2007). *Radyo bilgisi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Yayınları No:23, İstanbul.
- Cnbc-e Business Dergisi Medya Özel Sayısı, (2008). Medya dosyası, Haziran Sayısı.
- Cankaya Ö. (1995). *Türk radyoculuğunun gelişimi, Cumhuriyet ansiklopedisi*. İletişim Yayınları, Cilt:14.

- Cankaya, Ö. (1997). *Dünden bugüne radyo televizyon*. İstanbul, Beta Yayınları.
- Cankaya, Ö. (2000). *İstanbul radyosu anılar, yaşantılar*. Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Gener, C. (2008). Radyo rakamları, http://www.byegm.gov.tr/seminerler/mardin_viii/mardin_16.htm
- Gökmen, A. (1993). *Radyo günleri geri geldi*. İstanbul: Nokta.
- Kaptan, A. (2002). *1927'den günümüze anılarla radyo-televizyon*. Maltepe Üniversitesi Yayınları No:14, İstanbul.
- Kasım, M. (2009). Türkiye'de, özel/tecimsel radyo yayıncılığının gelişim süreci ve Konya'daki tecimsel radyolar üzerine bir inceleme. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5(4), 118-135.
- Kıyık Kıcı, G. (2024). *Radyo işletmelerinde yönetim*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Kocabaşoğlu, U. (1980). *Şirket telsizinden devlet radyosuna*. Ankara Üniversitesi SBFY, Ankara.
- Kuyucu M. (2013). Radyonun müzik kutusuna dönüşümü: Radyo program türleri ve tercih edilirlilik oranları. *NWSA-Humanities*, 4C0175, 8(4), 372-400.
- Ökçün, G. (1971). *1920.-1930 yılları arasında kurulan Türk anonim şirketlerinde yabancı sermaye*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- RTÜK, (2024). Dijital medya sağlayıcılar. <https://www.rtuk.gov.tr/internet-ortaminda-yayin-iletim-yetkisi-bulunan-kuruluslar/4007>.
- RIAK, (2024). Radyo Dinlenme Oranları, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.riak.com.tr/upload/files/Haziran%2024%20Radyo%20Dinleyici%20C3%961%C3%A7%C3%BCm%C3%BC%20Sonu%C3%A7lar%C4%B1.pdf.
- Tekinalp, Ş. (2003). *Camera obscura'dan synopticon'a radyo ve televizyon*. Der Yayınları, İstanbul.
- TRT, (2024). TRT tarihçe. <http://www.trt.gov.tr>.
- Türkmen İ. (1994). *Türkiye'de Radyo Yayıncılığının Gelişimi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans], İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ural, A. (2010). *Medya sermaye siyaset üçgeni "satılık medya"*. Gülmat Matbaacılık, İstanbul.
- Uyguç, Ü. (1987). *Radyo televizyon haberciliği*. İstanbul Üniversitesi Yayını, İstanbul.
- Ünsal, O. (1971). *Toplumsal gelişmede radyo ve televizyon*. Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Yaylagül, L. (2013). Radyo-Televizyon Sektörünün Ekonomisi ve İşletmeciliği. *Medya ekonomisi ve işletmeciliği*. Dağtaş, E. (Ed.), Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Yazıcı, A. N. (1999). *Kamu yayın kurumları ve yeniden yapılanma*. TRT Basım ve Yayım Müdürlüğü, Ankara.



Genişletilmiş Özet

Bu çalışma radyo işletmelerinin Türkiye’de zaman içindeki gelişimi ve yaşadığı dönüşümü analiz etmeyi amaçlamaktadır. Nitel araştırma yöntemi kullanılan makalede doküman taraması ile veri toplanmıştır. Veriler tarihsel analiz metodu ile analiz edilmektedir. Bu yöntemin adımları arasında; radyo işletmeciliğine dair konunun kavramsallaştırılması, tarihsel ilerleme süreci içindeki gelişim dönemlerinin saptanması, işletme sahiplik yapılarının sınıflandırılması ve araştırma soruları üzerinden çıkarımların yapılması yer almaktadır. Araştırma soruları; Türkiye’de radyo işletmeciliğinin nasıl ilerlediği ve ana kırım noktalarının nasıl şekillendiğini çözümlemeyi hedeflemektedir.

Söz ve müzik içerikli yayınları dinleyiciye ulaştırma prensibi ile çalışan radyo işletmeleri hizmet sektörünün medya alanında faaliyet gösteren aktörlerinden biridir. Diğer işletmeler de olduğu gibi yayıncılık faaliyeti yürüten radyo işletmeleri de çeşitli özelliklere göre türlere ayrılmaktadır. Aziz (2002), radyo işletmelerinin türlerini özel veya kamu mülkiyetinde olması yanında, radyoların verici güçleri, kapsama alanları, çalışan eleman sayısı, parasal olanakları, en önemlisi yayınların amacı ve bu amacı gerçekleştirecek program türlerinin ağırlığı gibi özelliklere göre gruplandırmaktadır.

Türkiye’de radyo işletmeleri üç dönem üzerinden bir gelişim seyrine sahiptir. Bunlar; TRT öncesindeki dönem, TRT’nin tek başına yayın gerçekleştirdiği yıllar ve özel radyoların sektöre giriş yaptığı dönemden oluşmaktadır.

TRT öncesi döneme bakıldığında, Türkiye’de ilk radyonun 1926’da Türkiye Telsiz Telefon Anonim Şirketi kapsamında yayına başladığı görülmektedir. Bu bağlamda, ülkemiz İngiltere, Fransa, Almanya’da olduğu gibi radyo yayıncılığını özel şirket elinde kurup, yayıncılık faaliyetlerine adım atmıştır. Zaman içinde TTTAŞ’ın yaşadığı finansman güçlükleri nedeniyle Posta Telgraf Telefon (PTT) Genel Müdürlüğü ile iş birliği yapılmış, radyonun biraz daha devlet eliyle işletilmesi sürecine girilerek yayın sorumluluğu PTT’ye devredilmiştir. 1930’ların sonlarına gelindiğinde, PTT Genel Müdürlüğü, İçişleri Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı gibi üç ayrı otoritenin elinde gelişim gösteremeyen radyonun, özellikle İkinci Dünya Savaşı’nın sonrasında denetim altına alınması görüşü ile birlikte Matbuat Umum Müdürlüğü kurulmuştur. 1940’da yürürlüğe giren 3837 Sayılı Yasa ile kurumun örgütsel yapısı ve işleri düzenlenmiştir (Çakır, 2005). Bu dönem radyo kitle iletişiminde etkin konumunu sürdürmektedir (Çetinok, 2007).

TRT döneminin başlangıcı 60’lı yıllara gelmektedir. 1961 Anayasasının 121. Maddesine göre Türkiye’deki radyo ve televizyon yayınlarının tarafsız, özerk bir kamu kuruluşuna devredilmesi ve bunun için uygun bir yasanın çıkarılması gerekli görülmüştür. 1 Mayıs 1964 ‘te yürürlüğe giren 359 sayılı yasa ile Türkiye’deki radyo ve televizyon yayınlarının “tekel” olarak resmi bir şekilde Türkiye, Radyo ve Televizyon Kurumu’na (TRT) devredilmesine imkân sağlanmıştır (Türkmen, 1994). Böylece TRT 1964 yılından itibaren radyo yayıncılığı faaliyetlerini üstlenmektedir. Yayın saatlerini yıllar içinde artırma, günün belli saatlerinde yayın yapan radyoların tam gün yayın yapması bu gelişim sürecinin adımları arasında yer almaktadır (Cankaya,1997).

1960’lı yıllardan sonra aktif olmaya başlayan televizyon ile birlikte altın çağını yavaş yavaş geride bırakan radyolar, 90’larda özel radyoların yayın hayatına girmesiyle birlikte dinleyici için tekrar ivme kazanmaya başlamıştır (Çakır, 2005). Özel radyolar 1990’lı yıllar Türkiye’inde farklı müzik türleri ve programlarla dinleyicilerin yoğun ilgisini çekmeye başlayınca devlet tarafından engellenmek istenmiştir. Engelleme çabalarına rağmen 1994 yılına gelindiğinde, Radyo ve Televizyon Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanun’un

yürürlüğe girdiği görülmektedir. Bu yasa ile birlikte özel radyolara yayın serbestliği getirilirken, kamu ve özel radyolar için uyulması gereken ortak kurallar belirlenmektedir. Yasa denetleyici birim olarak ise Radyo Televizyon Üst Kurulu (RTÜK) görevlendirilmektedir (Cankaya, 2000). Böylece Türkiye’de radyolar için yeni bir periyot olan özel radyo işletmelerinin dönemi başlamıştır.

3984 sayılı Kanun’un 29. maddesine göre, radyo ve televizyonlara ilişkin yayın izinleri, Türk Ticaret Kanunu hükümlerine göre sadece radyo ve televizyon yayıncılığı, haberleşme, eğitim, kültür ve sanat amacıyla kurulmuş anonim şirketlere verilmektedir (Avşar & Öngören, 2003). Özel radyoların ilk kurulduğu yıllarda radyo işletmeleri değişik iş alanlarından olmakla birlikte gazete ve televizyon işletmeleri tarafından kurulan radyolar da bulunmaktadır. TGRT FM, Radyo D, NTV Radyo, Show Radyo gibi radyolar bunlara örnek verilebilir (Cankaya, 2000). 1990’lı yıllarda kurulan özel radyo işletmelerinin sahiplik yapılarına bakıldığında sektördeki reklam pastasından ana payı alan aktörlerin gazete ve televizyonlara bağlı büyük medya kuruluşları içerisinde yer alan radyolar olduğu görülmektedir.

Ülkemizde radyo işletmeciliği için yakın geçmişte öne çıkan bir diğer gelişme ise dijitalleşme ve internet yayıncılığıdır. Bu gelişimin öncülüğünü üniversite radyoları yapmaktadır. Özellikle tematik yayıncılık açısından internet radyo yayıncılığı yeni bir çağır açmıştır (Tekinalp, 2003). Web radyoları, mobil uygulamalar, DAB teknolojileri ve platformlar gibi uygulamalarla hem kamu hem de özel radyolar en ileri teknolojik olanakları kullanarak yayınlarını sürdürmekte ve dinleyicilerine ulaşmaktadır (Kasım, 2009). Günümüzde dijital radyolar olduğu gibi hem karasal hem de dijital alanda birlikte faaliyet sürdüren radyo işletmeleri de vardır. Yayın teknolojilerindeki bu dönüşüm, alt yapı maliyetleri, iş yapma biçimlerinin değişimi nedeniyle radyolara adaptasyon zorluğu getirmiştir. Bununla birlikte dinleme alışkanlıklarının değişmesi ve yeni erişim mecralarının oluşması ile reklam pastası daralan radyoların payı günümüzde artmıştır. Diğer bir ifade ile radyo işletmelerini küllerinden yeniden doğuran güç, teknoloji olarak ifade edilebilir.

Sonuç olarak araştırmanın temel sorularından ilki olan Türkiye’de radyo işletmeciliğinin nasıl ilerlediğine bakıldığında, bilinenin aksine devlet bünyesinde değil sermaye yetersizlikleri nedeniyle özel sermaye desteği ve devlet etkisindeki işletme anlayışı ile TTTAŞ bünyesinde sürecin başlatıldığı görülmektedir. Sonrasında devlet etkisinin gittikçe arttığı PTT, Matbuat Umum Müdürlüğü ve TRT’li yıllar devlet tekelinin hissedildiği dönemler olmuştur. Özel radyoların aktif olmaya başladığı 1990’lı yıllarda önce korsan yayınlarla, sonra RTÜK yasası ile birçok özel radyo işletmesi kamu yayıncılığına ek olarak yayın faaliyeti sürdürmeye başlamıştır. Bu süreçte radyoların öne çıkışı Cankaya’nın da (1997), belirttiği üzere pazara giriş ve kuruluş maliyetlerinin televizyona göre düşük olması aynı zamanda yayın üretim aşamalarının daha ucuz olmasına bağlanabilir.

Diğer bir araştırma sorusu, Türkiye’deki radyo işletmelerinin gelişimindeki ana kırılım noktalarının nasıl şekillendiğine yanıt aramaktadır. Buna göre en başta etkili olan unsur maddi yetersizliklerdir. Kurtuluş savaşı sonrasında yeni kurulan bir ülkede ekonomi toparlanırken ve yeni yatırımlar gerçekleştirilirken özel teşebbüs üzerinden yayıncılığın başlatılması olağan bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Devlet etkisi bir diğer önemli unsurdur. Uzun yıllar tekel olarak sürdürülen kamu yayıncılığı bunun kanıtıdır. Ancak ülkemizde devlet bu tekel etkisini kırma sürecinde de etkili olmuştur. Örnek vermek gerekirse 1990’lı yıllara gelindiğinde özel radyoların açılmasında dönemin başbakanının yayınlar için gerekli vericileri farklı kurumlara açmasının etkisi olduğu düşünülmektedir.



Çünkü o dönem TRT'nin yayın tekeline rağmen polis radyosu, meteoroloji radyosu gibi radyolar yayın yürütmeye başlamıştır (Yazıcı, 1999). Benzer şekilde devlet, özel radyoların girişinde RTÜK yasası ile serbestlik getirmese radyo işletmelerinin yasal zemine kavuşması mümkün değildir.

Radyo işletmeciliğinin Türkiye'deki tarihsel gelişimi üzerinde etkisi olan ana unsurlardan bir diğeri yaşanan teknolojik dönüşümlerdir. Yayın teknolojilerindeki dönüşüm, alt yapı maliyetleri, iş yapma biçimleri ve dinleme alışkanlıklarını değiştiren yeni teknolojiler radyolara erişim anlamında yeni mecralar sunarken, uyum ve adaptasyon zorluklarını da beraberinde getirmiştir.

Sonuç olarak; sektörle ilgili gelecekte dijitalleşmenin devam edeceği, sahiplik yapılarında değişim potansiyelinin yüksek olduğu ve yasal düzenlemeler üzerinden devlet etkisinin her zaman hissedileceği ifade edilebilir.

Türkiye'de radyo işletmeciliğinin tarihsel gelişimine odaklanan bu makale sonunda radyo işletmelerine yönelik bazı öneriler sunulmaktadır. Radyoları gelecekte etkileyecek en önemli unsur teknolojik dönüşüm olarak değerlendirilmektedir. Yapay zekalar, yazılım ve uygulamalar sonucunda gelecekte tam otomasyon sistemine geçebilecek radyo işletmeleri olacağı öngörülmektedir. Gittikçe insansızlaşacak olan radyo işletmelerinin bu dönüşüme adapte olabilmesi ayakta kalabilmesi için önemlidir. Dolayısıyla dijital teknolojilere alt yapı hazırlıkları başlatılabilir. Çalışanlar bu teknolojilere eğitimlerle hazırlanabilir. Yatırım maliyetlerinin karşılanabilmesi için finansörlerle bağlantılar sağlanabilir. Yurt dışından ortaklar bulunup, stratejik iş birlikleri kurulabilir. Önemli diğeri bir etki devletin radyo işletmeleri üzerindeki belirleyici gücüdür. Bu noktada sadece kamu radyolarının değil özel sermayeli radyo işletmelerinin de yasaları, düzenlemeleri, yönetmelik ve kuralları yakından takip etmesi gereklidir. Yasa hazırlayıcı süreçlerde uygulama temsilcisi olmaktan kaçınılmamalıdır. Ayrıca teşvik, hibe gibi destekleyici süreçlerin takibi yapılmalıdır.

Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Bu çalışmada çıkar çatışması yoktur.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Çalışmada kullanılan veriler için etik onayı alınmasına gerek bulunmamaktadır.

