



4. Sayı

ÖZGÜR ÇİZGİ

Güncel Siyasi ve Ekonomi Bülteni

Mart 2026



Dergi Adı: Özgür Çizgi
ISSN: 3108-8392

İmtiyaz Sahibi (Yayımcı):
Ülkü Neslihan AKTAŞ

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü:
Nevzat ADİL

Editör (Baş Editör):
Ramazan AKTAŞ

Editör Yardımcıları:
Mete Doğanay
Mansur Konuralp AKTAŞ

Yayın Türü: Süreli Yayın

Yayın Periyodu: Yılda 12 sayı

Yayıncı Adresi:
Büyükesat Mahallesi Mahatma Gandhi Caddesi
52/7 Çankaya ANKARA

İletişim:
E-posta: iletisim@ozgurcizgi.com.tr
Web: www.ozgurcizgi.com.tr

Dizgi ve Tasarım:
Ülkü Neslihan AKTAŞ
Zeynep OCAK

Editörden...

Özgür Çizgi, dördüncü sayısıylar birlikte düşünce alanını genişletmeye ve derinleştirmeye devam ediyor. Her sayıda olduğu gibi bu sayıda da amacımız, gündemi yalnızca izlemek değil; onu anlamlandırmak, sorgulamak ve farklı bakış açılarıyla yeniden tartışmaya açmaktır.

Ekonomi, eğitim, dış politika, teknoloji, güncel meseleler, sanat ve spor başlıkları altında kaleme alınan yazılar; tek sesli bir yorum dünyasına karşı çoğul bir düşünce zemini kurma çabasının ürünüdür. Biz, fikirlerin yan yana durabildiği; itirazın, eleştirinin ve yapıcı tartışmanın değer gördüğü bir entelektüel iklimi önemsemeye devam ediyoruz.

Bu sayıdan itibaren bültenimizin ayda bir yayımlanacağını özellikle belirtmek isterim. Düzenli aralıklarla okurla buluşmak hem düşünsel sürekliliğimizi güçlendirecek hem de tartışmaların daha olgun bir zeminde ilerlemesine katkı sağlayacaktır.

Özgür Çizgi, kesin hükümler dağıtan değil; sorular soran, düşünmeye alan açan bir yayın olma iddiasını sürdürüyor. Katkı sunan tüm yazarlarımıza ve her sayıda bizi dikkatle takip eden okurlarımıza teşekkür ediyorum.

Editör
Prof. Dr. RAMAZAN AKTAŞ



İÇİNDEKİLER

Finansal Okuryazarlık **01**
Serpil DÖM TOMAK

Bu Yoksullar Nasıl Geçiniyor? **04**
Olca AYDİLEK

Finansta Yapay Zeka **07**
Ekin TOKAT

Sessiz Bir Devrim **11**
Erkan KILIÇER

Zamanın Arayüzleri **14**
Ahmet Fatih KARAKAYA

Önleyici Kimlik Doğrulama **18**
Tartışması
Bülent AYDEMİR

Sahadaki Oyundan **22**
Dev Endüstriye
Konuralp AKTAŞ

Çalışan Tükenmişliği **26**
Aysun DOĞAN

Haydi Çocuklar En Yakın **29**
Devlet Okuluna
Nevzat ADİL

Nebbaşlık, Ölü Soyuculuk **33**
Şenol ZÜMRÜT

Hibrit Örgütlenme Modeli: **37**
Sosyal Girişimcilik
Ülkü N. TÜRÜDÜ

FINANSAL OKURYAZARLIK:

SADECE PARA DEĞİL, BİR HAYATTA KALMA
REHBERİ



"TÜRKİYE'DE 4
MİLYONDAN FAZLA
KİŞİ BORÇ NEDENİYLE
YASAL TAKİPTE. SİZ
NEREDESİNİZ?"

"LÜKS YAŞAMDAN
MALİ SIKINTIYA:
CAHİDE SONKU VE
OSCAR WİLDE'İN
ORTAK DERSİ."

"FİNANSAL SAĞLIK,
KAZANCINIZDAN
ÇOK KARARLARINIZA
BAĞLIDIR."

Doç. Dr. Serpil DÖM TOMAK



Nüfusun önemli bir kesimini oluşturan küçük yatırımcılar için en büyük sorun tasarruf alanı oluşturabilme, aile bütçesinin yönetimi ve birikimlerini nasıl değerlendireceği konularında doğru kararlar alamamaktır. Finansal okuryazarlık, günümüz dünyasında hayatta kalmak ve bireylerin kendi finansal durumlarını başarılı bir şekilde yönetebilmeleri için ihtiyaç duydukları temel bilgidir. Finansal okuryazarlık konuları beş temel başlıkta toplanır:

- Para kazanma ve gelir yönetimi,
- Tasarruf ve yatırım yapma,
- Harcama ve bütçe planlaması,
- Borç yönetimi,
- Finansal risklere ve dolandırıcılıklara karşı korunma.

Bireysel finansal kararlardaki başarısızlıklar ekonomik kriz dönemlerinde sorunu daha da derinleştirmektedir. Aşağıda özetlenen veriler, finansal okuryazarlık düzeyinin artırılmasının ve aile bütçesinin bilinçli bir şekilde yönetilmesinin hayati önemini açıkça ortaya koymaktadır:

(1) Türkiye’de çalışanların yaklaşık %46-48’i asgari ücret veya altında gelirle geçinmektedir. Yüksek enflasyon, alım gücünün düşmesi, borçlanmanın artması ve ödeyemeyen krediler nedeniyle 2025 itibarıyla icra ve iflas dosyalarının sayısı yaklaşık 24-25 milyon adede ulaşmıştır.

(2) Türkiye Bankalar Birliği Risk Merkezi (TBB) verilerine göre, 2025’in ilk yarısında 4 milyondan fazla kişi kredi veya kredi kartı borcunu ödeyemediği için yasal takibe düşmüştür.

(3) 2024’te yalnızca teknoloji destekli dolandırıcılık olaylarının sayısı yaklaşık 2,3 milyon olarak kaydedilmiş; engellenen girişimler de dâhil edildiğinde bu sayı 3,8 milyona ulaşmaktadır. Bu artış, Türkiye’yi Avrupa’da en çok dolandırıcılık vakası görülen ülkelerden biri konumuna getirmiştir.

(4) Araştırmalara göre ekonomik sıkıntılar, borç yükü ve yaşam maliyetlerindeki artış, özellikle kadınların boşanma nedenleri arasında önemli bir faktördür.

Ayrıca yüksek enflasyon karşısında hızla eriyen emekli aylıklarının temel ihtiyaçları karşılamada yetersiz kaldığı düşünüldüğünde, emekli olmadan önce, erken yaşlarda finansal bilinç kazanmanın ve tasarruf alışkanlığı geliştirmenin ve varlık tabanı oluşturarak bir anlamda finansal özgürlük kazanmanın önemi bugün daha iyi anlaşılmaktadır.

Bazı finansal kararlar önceden planlanır ve bilinçli şekilde alınır. Bazıları ise aniden ortaya çıkar ve hızlı karar vermeyi gerektirir. İyi karar veren herkes benzer temel araçlardan yararlanır. Finansal okuryazarlığın amacı bireylerin verdikleri kararların aslında birer finansal karar olduğunu fark et-



melerine yardımcı olmak ve doğru seçimler yapabilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve araçları sunmaktır.

Ne yazık ki eğitim sistemimiz, mesleki bilgiler vermekle birlikte bireyleri hayata hazırlama ve finansal okur yazarlık becerilerini edindirmekte yetersiz kalmaktadır. Tarih boyunca çok iyi eğitim almış ya da yüksek gelir elde etmiş olmalarına rağmen; yanlış para yönetimi, aşırı harcama, hatalı yatırımlar, alkol/kumar/madde bağımlılığı, dolandırıcılık vakaları ve hukuki sorunlar nedeniyle ciddi finansal krizler yaşayan çok sayıda örnek mevcuttur.

Ünlüler ya da iş dünyasında çok para kazanmasına rağmen servetini koruyamayan pek çok insan vardır. Ünlü yatırımcı Charlie Munger, dünyanın en iyi bestecilerinden biri olan Mozart'ın gelirinden fazlasını harcadığı için hayatının büyük bölümünü maddi sıkıntı içinde geçirdiğini söyler ve "Mozart bile bunu başaramadıysa, siz de denememelisiniz." der. Benzer şekilde Oscar Wilde de ünlü ve başarılı bir yazar olmasına rağmen kötü para yönetimi, yüksek harcamalar ve hukuki süreçler nedeniyle 46 yaşında öldüğünde neredeyse tüm servetini kaybetmişti. Türk sinemasının öncü kadın oyuncularından Cahide Sonku lüks yaşam tarzı, özel hayatı ve borçlar nedeniyle hayatının son yıllarını mali sıkıntılar içinde geçirmiştir. Bunun en önemli nedeni, gelirin plansız ve kontrolsüz şekilde harcanmasıdır.

Birçok kişi parasını bilinçli şekilde yönetmez, yanlış kararlar alır ya da hiç plan yapmaz. Parayı doğru yönetmeyi bilmiyorsanız, elinize büyük bir miktar para geçtiğinde onu kaybetme ihtimaliniz yüksektir. Buna karşılık, sınırlı imkânlarla başlayıp bilinçli kararlarla kendi zenginliğini (servet tabanını) oluşturan insanlar da vardır. Çünkü finansal sağlık çoğu zaman ne kadar kazandığınızdan ziyade paranızı nasıl yönettiğinize bağlıdır. Finansal okuryazarlığımızı artırmak, hedeflerimize ulaşmamıza ve istediğimiz yaşam kalitesine kavuşmamıza yardımcı olur. İşin özeti finansal varlık finansal sağlık demektir.



Doç. Dr. SERPİL DÖM TOMAK KİMDİR?

Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO İşletme Yönetimi Programı öğretim üyesidir. Finansal okuryazarlık, şirket finansmanı, bankacılık ve girişimcilik konularında ulusal ve uluslararası akademik yayınlar yapmakta ve çeşitli projelerde görev almaktadır.

İKİ YÜZLÜ BİR SORU: “BU YOKSULLAR NASIL GEÇİNİYOR?”

*"Bölüşümde yaşanan
'bir sana, milyon-
milyar bana'
gaddarlığı..."*





Türkiye 7 bölge, 81 şehir. Nüfusumuz, 86 milyon. Hep birlikte dört mevsimi yaşıyoruz. Aynı göğe bakıyoruz, aynı yıldızların büyüüne kapılıyor, aynı güneşte yanıyoruz, aynı havayı soluyoruz.

Aynılar aynı, ayrılar ayrı... Yoksulluk ve yoksunluk, toplumsal kesimler arasında dağlar ve uçurumlar oluşturuyor. Bölüşümde yaşanan “bir sana, milyon-milyar bana” gaddarlığı yoksulluğu büyütürken, sonradan görmeliği, sıtmal gibi sarsılan gösterişi ve görgüsüzlüğü azdırdı.

Paranın şımarttığı haz budalalarının yaşamlarını anlatmaya gerek var mı? Lüks villalara, yatlara, restoranlara, AVM'lere, dünya cennetine yapılan turlardan paylaşılan sahte sırtışlı fotoğraflara, çok yıldızlı bazı otellere bir an için göz atmak yeterli olabilir. Haberlerde, bunların cüzzam gibi döküntüleri bolca etrafa yayılıyor.

Peki, dört duvar arasında yaşanan yoksulluk. Yoksullukla ilgili o meşum soru değişmiyor: Bu ekonomik ortamda milyonlarca insan nasıl geçiniyor?

Bir soru bu kadar zalim, bu denli kepaze, çiğnenmiş sakız gibi çürük, burnumuzu koparacak, midemizi bulandıracak kadar kokuşmuş olabilir. Bir kibir, bir üstten bakış... İki yüzlülüğün dışa vurumu. Sanırsınız, bu soruyu soranlar çaresizliğin sofrasında boş tasa kaşık sallamadı...

Hemen söyleyelim, bu yazı bir yoksulluk güzellemesi ya da yoksulluğu yüceltme amacı taşıyor. Bu ülkenin “ötekileri”ne bakış denemesi. Eksikliği olacak, fazlasına da gerek yoktur.

Yoksul için her gün bir başka derttir. Yoksullun zorlu mesaisi, gözünü açtığında başlar. Mevsim, şimdi kış. Soğuk, çatallı diliyle tıslayan kara bir yilandır. Eviniz ısınmaz. Bedeninizle ısıttığınız yatak sabahları tek dostunuzdur.

Yataktan kalkmak bir eziyettir. Yine, kendi bedeninizi kucaklarsınız, ısınmak için... Çeşmenizden, bir sıcak bir de soğuk su akamaz. Kışın, tek çeşmeden gelen soğuk su elinize binlerce iğne batıracak denli acımadır. Havlu bile soğuktan şikâyetçidir.

“Kahvaltı mı?” dediniz. Dolabın başına geçtiniz. Derin bir manzara! Çünkü, dolap karlı dağların tepeleri kadar sessiz ve boş. Bağırırsanız, sesiniz size geri döner.

Yerde, yuvarlak bir tepsinin etrafına ya da dört köşe masaya kahvaltı için oturulur. Zeytin sayılı olarak, her bir kişinin önüne verilir. Peynir-se gıdım gıdım. Sana yağı da var. İnanılmaz.

Kahvaltı bitti. Güya, güne başlamak için gerekli gıdayı aldınız! Karda, yağmurda işe ve okula gidecek. Giyilmekten aşınmış, yenisinin hayali bile kurulamayan gömlek, pantolon, ceket...



Ayakkabı, kış ve yağmur karşısında öksüz evlat garipliğinde. Adeta, soğuk hava deposu. Yağmur, kar suyu içine doluyor. Ayakkabılarınızı, okulda yaşitlarınızın gözünden kaçırmak istiyorsunuz. Ayağınızı, ayakkabıyla birlikte cebinize koyarsanız rahatlayacaksınız.

Gömlek, yakası değişir. Ters çevrilerek giyilir. İkincisi yoktur. Pantolon, giy çıkarttan, yıkanmaktan rengi solar, delinir. İçeriden bir yöntemle yamanabilir.

İyi de bu işin öğleni ve akşamı da var. İnsanız ya... Canımız, öğlen etli (fantastik de olalım pastırmalı) kuru fasulye yemek isteyebilir. Akşam da bir haşlama... Yanına bir pilav, mevsim salatası. Ardından bir tatlı. Örneğin bir baklava. Kış meyveleri. Köpüklü kahve.

İstemezsin. Ne et, ne de et ürünü. Şansızın varsa kurban bayramında, cüzdanı kabarıkların asilzade bedenleri için uygun görmediği, ancak büyük bir lütuf gibi sunduğu ete 365 günün hatırına boğazınıza yumruk gibi oturan bir ağırlıkla şöyle bir yabancı selamlaşması yaparsınız. Siz ona uzaksınız, o da size yabancı.

Meyveler. Ayva, kilosu 199 TL 95 kuruş. Sürreal.

Baklava... Sizin için vitrinlerde izlenir, el uzatılmaz. Cızzz.. Niye mi? Bir kilogram baklava (insan yazarken utanıyor) 1600 TL. İnanmayan, bakabilir.

Alış-veriş... Önce, temel ihtiyaç için mahalledeki bütün marketlerde etiket turu yapılır. Günlük, bazen de saatlik değişen etiketlere UFO muamelesi yaparak, fal taşı gibi açılmış gözlerle bakarsınız. Delik büyüktür, yama küçüktür. En ucuz marketten, gramla ve tane ile ürün alınır. Sınırlı bütçe ile ödeme yapılır.

Kira da varsa vah halinize...

Mideniz boş olabilir. Ne gam!.. Bu yoksulluğu normalleştiren ensesi kalınların, TV'lerdeki sesi ile ruhunuzu beslersiniz.

Şimdi o meşhur soruyu bir kez daha soralım: Bu yoksullar nasıl geçiniyor?



OLCAY AYDİLEK KİMDİR?

Gazeteciliğe 1996 yılında başladı. Değişik gazete ve televizyonlarda muhabir ve haber müdürü olarak çalıştı. Ankara'da, başta enerji ve ulaştırma olmak üzere ekonomiye ilişkin bakanlıkları yakından takip etmeye devam ediyor.

FINANSTA YAPAY ZEKA

**GÜÇLÜ, HIZLI, AMA
SINIRSIZ DEĞİL!**

**"Algoritmaların
hükümünde finansın
geleceği ve insan
sermayesinin yeni rolü."**

Doç. Dr. Ekin TOKAT



Yapay zekâ, neredeyse her sektörde “devrim” söylemiyle anılıyor. Ancak bu söylemin en erken ve en derinden karşılık bulduğu alan tartışmasız finans oldu. Mesele ileriye dair bir potansiyel değil, bugün pratikte karşılığı olan bir gerçeklik. Peki finans bu dönüşümü neden bu kadar erken yaşadı ve nereye kadar gidebilir?

Cevabın bir kısmı finansın yapısal özelliklerinde yatıyor. Her işlem sayısal, her karar kayıt altında, her sonuç anında ölçülebilir. Tıpta bir tedavinin etkinliğini yıllar içinde ölçersiniz, eğitimde bir müfredatın çıktısını on yıllar sonra görürsünüz. Finansta ise model çalışıyor mu çalışmıyor mu, kâr/zarar sütunu size dakikalar içinde söyler. Bu geri bildirim hızı, makine öğrenmesi modellerinin test edilmesi, iyileştirilmesi ve ölçeklenmesi için eşsiz bir ortam yaratıyor. Buna yüksek rekabet baskısını, 7/24 çalışan küresel piyasaları ve terabaytlarca işlem verisini eklediğinizde, yapay zekânın neden sağlıktan veya eğitimden önce finansa geldiği anlaşılıyor.

Performansın da bunu destekleyen somut kanıtları var. JPMorgan Chase, yapay zekâ tabanlı dolandırıcılık tespit sistemleriyle kayıplarını yüzde otuz azalttığını açıkladı. Visa, tek bir yıl içinde 40 milyar dolarlık sahte işlemi engellemek için saniyeler içinde her işlem için 500’den fazla değişkeni tarayan modeller kullanıyor. BlackRock’ın Aladdin platformu, 21 trilyon dolar-

lık varlığı izliyor; risk analizi, getiri optimizasyonu ve senaryo analizini eş zamanlı yönetiyor. Bunlar istisnai başarı hikayeleri değil, küresel finansın giderek standartlaşan işleyişinin bir parçası.

Yapay zekânın finansı sızdığı alanlardan biri de geleneksel olarak insan ilişkisine en bağımlı görünen yatırım bankacılığı oldu. Birleşme ve satın alma süreçlerinde müzakere masası hâlâ insana ait, ancak masaya oturmadan önce yapılan işlerin büyük bölümü artık algoritmaların elinde. Binlerce şirket arasından potansiyel hedeflerin taranması, sektör karşılaştırmaları, finansal modelleme, durum tespiti raporlarının ilk taslakları... Bunların tamamı yapay zekâ destekli araçlarla yapılıyor. Goldman Sachs ve JPMorgan bu araçları aktif olarak kullandığını kamuoyuyla paylaşıyor. Kısaca, analistin değer kattığı yer daraldı, rutin olanı makine yapıyor, insan yalnızca kritik yargı gerektiren noktada devreye giriyor.

Bu tablo, finansta yapay zekânın işgücü üzerindeki etkisini en çarpıcı biçimde ortaya koyuyor. Goldman Sachs’ın New York ofisinde 2000 yılında yalnızca hisse senedi işlemlerinde 600 trader görev yaparken, bugün aynı işlemler iki trader ve yüzlerce mühendis tarafından yürütülüyor. Dönemin CEO’su Lloyd Blankfein’in “Biz artık daha çok bir teknoloji şirketiyiz” sözü, bir pazarlama söyleminden ziyade bu dönüşümün erken bir kabulüydü. Gelinek noktada bu

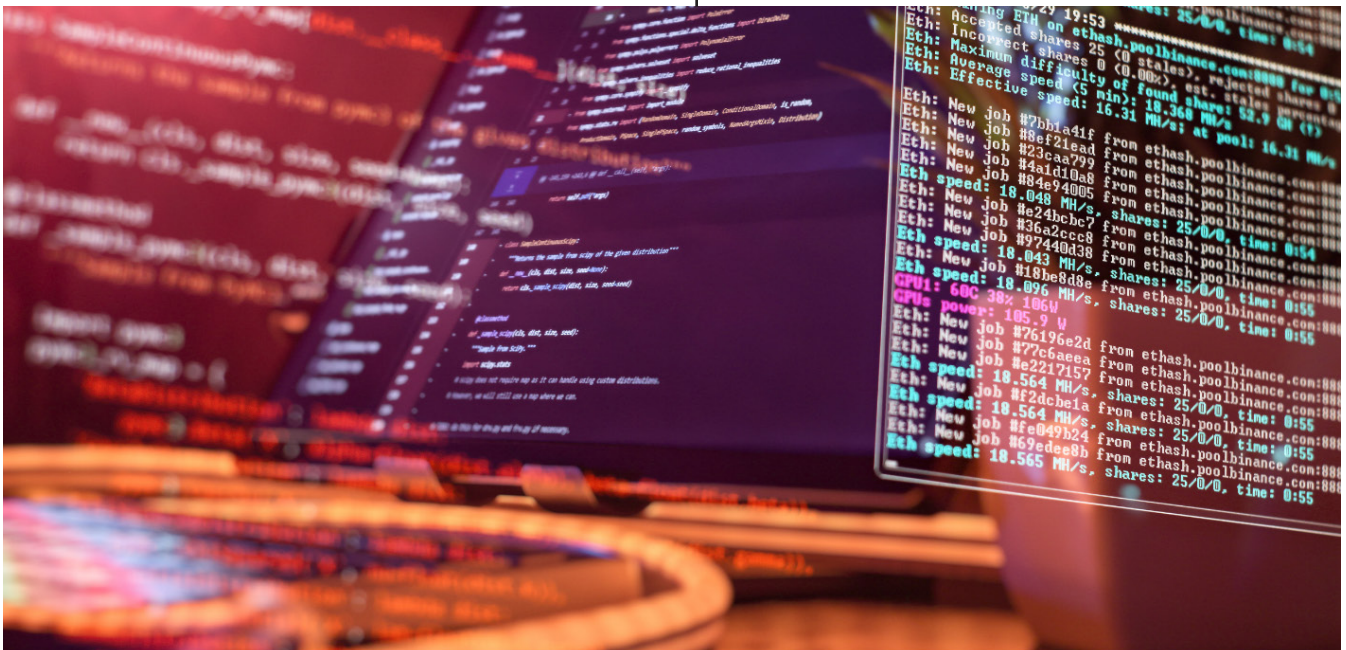


tespitin sektöre genelleştiği gör-
rülüyor. Anthropic CEO'su Dario
Amodei, bu tablonun daha ge-
niş ekonomik sonuçlarına dikkat
çekiyor. Yapay zekânın yüksek
GSYİH büyümesi sağlarken aynı
anda yüksek işsizlik üretebileceği,
bunun ise daha önce görülmemiş
bir kombinasyon olduğu. Finans
sektörü bu paradoksu en erken ve
en keskin biçimde yaşayan alan
olmaya aday.

Ancak işsizliğin ötesinde, daha
sessiz ama daha yapısal bir sorun
var. Algoritmaların giriş seviyesi
pozisyonları üstlenmesi, uzmanlı-
ğın biriktiği basamakları ortadan
kaldırıyor. Deneyimli uzman pro-
fesyoneiller bugün hâlâ sistemin
içinde, fakat onların yerini doldu-
racak nesil, o uzmanlığı kazanaca-
ğı ara pozisyonlara giderek daha
az erişebiliyor. Tecrübe aktarımı-
nın koptuğu bu noktada, finansın
gelecekteki insan sermayesi ciddi
bir kırılganlık taşıyor.

Gelelim sınırlara. Finanstaki yapay
zekânın en büyük açmazı, güç ve
kırılganlığın aynı kaynaktan bes-
lendiği bir yapıyı barındırmasıdır.
Makine öğrenmesi modelleri geç-
mişten öğrenir, ancak finans ta-
rihi, istikrarlı örüntülerden ziyade
dönemsel rejim kırılmalarıyla şe-
killenir. 1998'de Long-Term Capi-
tal Management (LTCM), iki Nobel
ödüllü ekonomistin kurduğu he-
dge fon, son derece sofistike mo-
dellerine rağmen çöktü.

2008'de Lehman Brothers, ge-
leşmiş risk modellerine rağmen
mortgage kaynaklı pozisyonları-
nın gerçek riskini zamanında gö-
remedi. Her iki vakada da sorun
matematikten çok, modelin ger-
çekliği çerçeveleme biçimine du-
yulan aşırı güvendi. Bugünün ya-
pay zekâ modelleri bu hatayı farklı
biçimde tekrarlama riski taşıyor.
Varsayımlar daha esnek, hesaplama
gücü çok daha yüksek, ancak
veri bağımlılığı da aynı ölçüde der-
rin.





Model, hiç karşılaşmadığı bir piyasa rejimiyle yüz yüze geldiğinde, geçmişten öğrenilmiş örüntüler hızla geçersizleşebilir.

Bu kırılganlığa bir de şeffaflık sorunu ekleniyor. Modelin neden belirli bir kararı verdiği, özellikle karmaşık yapay zekâ mimarilerinde, çoğu zaman açıklanamıyor. İçine bakılamayan bu yapılar, kriz anlarında neyin yanlış gittiğini anlamayı da zorlaştırıyor. Performansı yüksek görünen bir modele sorgusuz güvenmek, LTCM ve Lehman örneklerinin teknolojik olarak daha gelişmiş bir tekrarını hazırlamaktan başka bir anlama gelmiyor.

Peki sonuç nereye işaret ediyor? İnsan-makine etkileşimi, etik bir tercih olmanın ötesinde, işlevsel bir zorunluluk haline geliyor. Model önerir, insan bağlamı kurar, sorgular ve gerektiğinde süreci durdurur. Yapay zekâ, finansın karar mekanizmalarını daha güçlü, daha hızlı ve daha geniş ölçekte işler hale getirdi. Aynı zamanda daha karmaşık ve daha kırılgan hale de getirdi.

Bu denklemin ikinci yarısının göz ardı edilmesi, kurumlar, yatırımcılar ve politika yapıcılar açısından kriz senaryolarının olasılığını artırmaktadır. Entegrasyonda geç kalan piyasalar için tablo ayrı bir çelişki barındırıyor. Kısa vadede işgücü üzerindeki baskı ertelenebilir, ancak büyüme ve verimlilik fırsatlarından geri kalmak da aynı ölçüde kolaylaşır. Bu nedenle mesele, yapay zekânın benimsenip benimsenmemesinden ziyade, nasıl ve hangi kurumsal çerçeveye entegre edildiğidir.



Doç. Dr. EKÎN TOKAT KİMDİR?

TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi İşletme Bölümü öğretim üyesidir. Finans alanında risk yönetimi, türev araçlar, varlık fiyatlama ve kurumsal finans üzerine dersler vermektedir. Akademik çalışmaları yatırımcı duyarlılığı, sürdürülebilir finans ve finansta yapay zekâ uygulamaları üzerine yoğunlaşmaktadır. Akademik faaliyetlerinin yanı sıra kamu kurumları ve özel sektöre yönelik eğitim ve danışmanlık çalışmaları yürütmektedir.

Sessiz Bir Devrim

İNSANLIK ZEKAYI YENIDEN TANIMLARKEN, KONTROL KIMIN ELİNDE?



"İnsanlık ilk defa, kendi düşünme kapasitesini aşabilecek bir yapı inşa ediyor. Mesele artık kodlardan ve algoritmalardan ibaret değil; asıl tehlike, bu gücü etik olarak tanımlamadan ilerlemektir."

Erkan KILIÇER



İnsanlık tarih boyunca pek çok büyük teknolojik sıçrama yaşadı. Ateş, tekerlek, matbaa, elektrik, internet... Her biri dünyayı geri dönülmez biçimde değiştirdi. Ama bu değişimlerin ortak bir özelliği vardı: İnsan, kullandığı araçtan her zaman zihinsel olarak üstündü. Kontrol eden, yön veren, karar alan taraftaydı.

Bugün ilk defa bu denklem sarsılıyor.

Yapay zeka artık yalnızca hızlı hesap yapan bir makine değil. Dil biliyor. Üretiyor. Öğreniyor. Üstelik bireysel değil, kümülatif bir akıl olarak öğreniyor. Bir insanın ömrü boyunca edinebileceği bilgiyi saatler içinde sindirebiliyor. Bu, teknik bir ilerlemeden çok daha fazlası.

Bu noktada durup şu soruyu sormak zorundayız: İnsanlık neyle karşı karşıya olduğunun gerçekten farkında mı?

Bugüne kadar geliştirdiğimiz teknolojilerde etik, hukuk ve toplumsal normlar genellikle sonradan inşa edildi. Önce icat ettik, sonra sonuçlarıyla yüzleştik. Sanayi devriminde işçi hakları, nükleer enerjide uluslararası anlaşmalar, internet çağında veri güvenliği... Hepsi zamanla geldi. Bedeller ödenerek, hatalar yapılarak, bazen de geç kalınarak. Yapay zeka için böyle bir zaman lüksümüz olmayabilir.

Çünkü bu kez mesele, insanın dışındaki bir gücü değil, insanın zihinsel alanına giren bir gücü yönetmek. Yapay zeka, insanlığın bugüne kadar sahip olduğu en temel örgütlenme ve iş görebilme yeteneğini öğrenmiş durumda: Dil. Dil yalnızca iletişim aracı değildir; düşünmenin, anlam kurmanın ve dünyayı yorumlamanın temelidir. Bu eşiğin aşılması, tarihte bir ilktir.

Üstelik elimizde bu süreci yönetecek net bir harita da yok.

Bugün yapay zeka çoğunlukla bir “teknoloji” başlığı altında konuşuluyor. Daha hızlı, daha ucuz, daha verimli... Oysa bu yaklaşım, meseleyi tehlikeli biçimde daraltıyor. Çünkü karşı karşıya olduğumuz şey, çok yakında teknik olmaktan çıkacak ve felsefi bir meseleye dönüşecektir. Hatta dönüşmeye başlamıştır bile.

Kimin adına karar veriliyor?
Kim sorumlu?
Kim denetleniyor?
Kim kimi yönlendiriyor?

Bu soruların cevabı belirsiz kaldığında ortaya çıkan şey yalnızca düzensizlik değildir. Ortaya çıkan şey başıboş güçtür. Ve tarih bize açıkça göstermiştir ki; Başıboş bırakılan her büyük güç, er ya da geç kendini meşrulaştırmanın yollarını arar.



Bugün teknoloji alanında yaşanan en büyük risklerden biri de budur. Şeffaflık ve denetimden uzak kalan yapılar, zamanla kendilerini vazgeçilmez, sorgulanamaz ve dokunulmaz görmeye başlayabilir. Bu durum, dünyayı fark edilmeden yeni bir düzene sürükleyebilir: Gücün birkaç elde toplandığı, kuralların o gücü elinde tutanlar tarafından belirlendiği bir düzen.

Bu bir bilim kurgu senaryosu değil, insanlık tarihinde defalarca gördüğümüz bir döngüdür.

Ancak yapay zekayı farklı kılan bir şey var: Bu kez güç, yalnızca ekonomik ya da askeri değil, bilişsel.

İnsanlık ilk defa, kendi düşünme kapasitesini aşabilecek bir yapı inşa ediyor. Bu yapı henüz emekleme dönemindedir. Ama emekleme bittiğinde, mesele artık kodlardan ve algoritmalardan ibaret olmayacaktır. O noktada sorumuz şu olacaktır:

Bu gücü hangi etik çerçeveye yöneteceğiz?

Burada bir yanlış anlamayı baştan netleştirmek gerekir. Yapay zekayı bir “tehdit” olarak görmek de onu romantize edip bir “kurtarıcı” olarak konumlandırmak da aynı ölçüde hatalıdır. Asıl tehlike, bu gücü etik olarak tanımlamadan ilerlemektir.

İnsanlık bugüne kadar karşılaşmadığı kadar büyük bir kapasiteyle iç içe yaşıyor. Bu kapasite doğru yönetilirse dünyayı aydınlatılabilir.

Yanlış yönetilirse insanlığın sonu olabilir.

Bu yüzden mesele şudur:

Yapay zeka kime hizmet edecek? İnsan mı yönetecek, yoksa yönlendirilen mi olacak?

Ve en önemlisi: İnsan merkezde kalabilecek mi?

Çünkü bazı sorular vardır ki, cevabından önce nasıl sorulduğu önemlidir. Ve belki de insanlık, ilk defa bu kadar erken bir aşamada durup şunu sormak zorundadır: Henüz emekleyen bir gücü, büyümeden önce etik olarak yönlendirmeye hazır mıyız?



ERKAN KILIÇER KİMDİR?

Erkan Kılıçer, insan-yapay zeka etkileşimini insan merkezli bir karar destek modeli olarak ele alan; etik, sorumluluk ve düşünsel yapılandırma odağında yazılar ve projeler üreten bir araştırmacıdır.

İşletme ve Uluslararası İlişkiler alanlarında yüksek lisans derecelerine sahiptir. Uzun yıllar kamuda görev yapmış, emekli albaydır.

Çalışmalarında yapay zekayı, insan muhakemesini genişleten bir “dijital ortak” olarak konumlandırmaktadır.

ZAMANIN ARAYÜZLERİ

”

TAŞTAN
ALGORİTMAYA:
ZAMANIN
DÖNÜŞÜMÜ

*"Saat kulesi
zamanı
gösteriyordu;
akıllı telefon
zamanı
tüketiyor."*

Doç. Dr. Ahmet Fatih KARAKAYA





Önce gökyüzüne baktık; güneşin hareketini, yıldızların döngüsünü izledik. Zaman sezgiseldi ve yereldi. Gün doğumu bir başlangıçtı, gün batımı bir bitiş. Ritmi doğa veriyordu, insan sadece ona uyumlanıyordu. Sonra bakışımız yeryüzüne indi. Saat kuleleri, zamanı görünür ve kamusal kıldı. Bir meydanda yükselen kule, yalnızca saati göstermiyordu; toplumsal düzeni, çalışma ritmini, buluşma anlarını da belirliyordu. Zaman artık sadece hissedilen değil, paylaşılan ve disipline edilen bir olgu hâline geldi. Taşa kazınmış saat, mekânla birleşerek zamanı somutlaştırdı; kent yaşamının temposunu kurdu. Sanayiyle birlikte zaman daha da ölçülebilir, daha da parçalanabilir oldu. Dakikalar üretime, programlara ve çizelgelere bölündü. Modern insan için zaman, artık sadece akıp giden bir deneyim değil, yönetilmesi gereken bir kaynak hâline gelmeye başladı.

1901 yılında, II. Abdülhamit'in tahta çıkışının 25. yılı vesilesiyle Osmanlı coğrafyasının dört bir yanında saat kuleleri yükselmeye başladı. Anadolu'dan Balkanlar'a, Ege limanlarına kadar yaklaşık yüzü aşkın saat kulesi inşa edildi. Büyük meydanlara dikilen bu taş yapılar, o dönemin en gelişmiş "teknolojik arayüzüydü." Osmanlı toplumunda zaman esnek bir şeydi. Ezan okunurdu, güneş batardı, hayat akar giderdi.

Herkesin "doğru saati" biraz farklıydı. Sorun da yoktu, çünkü kimse'nin kaçıracağı treni, yetişeceği toplantısı yoktu.

Sanayi çağının başlamasıyla tren tarifeleri, resmi mesai saatleri, telgraf hatları ve bürokratik düzen için ortak bir zamana ihtiyaç vardı. Saat kuleleri bu ortak ritmin taşlaşmış hâliydi. Zaman artık yerel değil, merkezi olacaktı. İmparatorluğun en ücra köşesinde bile meydana'daki kule, başkent'in ritmine ayarlıydı. Tasarım burada yalnızca estetik değildi, zamanı görünür kılmak, aslında toplumu yeniden düzenlemektir.

Zamanı Kim Yönetiyor?

Bugün atomik saatler dünyanın her yerindeki cihazları nanosaniye hassasiyetiyle senkronize ediyor. Google Takvim toplantılarınızı düzenliyor, Spotify algoritması dinleme ritminizi şekillendiriyor, Instagram feed'i dikkat sürenizi bölerek akışınızı kontrol ediyor. Türkiye'de ortalama bir kullanıcı telefonunu günde yaklaşık 100-150 kez kontrol ediyor. Her bildirim, küçük bir "şimdi bak" komutu. Her uygulama, zamanınızın bir dilimini talep ediyor. Saat kulesi zamanı gösteriyordu; akıllı telefon zamanı tüketiyor.



Bugün takvim uygulamaları toplantılarınızı otomatik planlıyor, yapay zekâ asistanları gününüzü “optimize ediyor,” hatta önünüzdeki haftanın ne zaman üretken olacağınızı tahmin etmeye çalışıyor.

Saat kulesi görünürdü. Bakıp zamanı öğrenirdiniz, kuleyle işiniz bitirdi.

Bugünkü sistemler ise görünmez ve hiç susmuyorlar.

Fransız düşünür Paul Virilio’nun işaret ettiği gibi, teknoloji zamanı sadece hızlandırmaz; onu yoğunlaştırır, sıkıştırır ve sonunda yaşanan zamanı deneyimden çok akışa dönüştürür. 1901’deki saat kulesi pasifti. Bakmazsanız durmazdı, ama sizi de zorlamazdı. Bugünkü sistemler ise aktif. Sizi buluyor, sizi uyarıyor, sizi çekiyor. Algoritmalar dikkatinizin nereye, ne zaman akacağını öğreniyor ve buna göre şekilleniyor. Ve artık bunu çok daha sofistike biçimde yapıyorlar.

TikTok’un algoritması, hangi videonun sizi kaç saniye daha ekranda tutacağını tahmin ederek sıralama yapıyor. Netflix’in bir sonraki bölüm sayacı, karar verme sürenizi ortadan kaldırmak için tasarlandı; çünkü o beş saniyelik boşluk sizin çıkış kapınız.





Davranış biliminde varsayılan seçenek etkisi (default effect) diye bilinen bir durum vardır. Varsayılan akış devam ederse çoğu kullanıcı müdahale etmez. Spotify'ın "sonsuz çalma listesi" ise hiçbir zaman bitmiyor; çünkü "dur" kararını size bırakmak istemiyorlar. Bunlar tesadüf değil. Amaç, zaman algınızı köreltmek. Zamanın nasıl geçtiğini fark etmemenizi sağlamak. Bu sistemler için ham madde zamanınız ve dikkatiniz. Meta, Google, TikTok gibi şirketlerin iş modeli, bu ham maddeyi mümkün olduğunca uzun süre elinde tutmak üzerine kurulu. Saat kulesinin hedefi toplumu organize etmektir, günümüz şirketlerinin hedefi ise sizi platformda tutmak.

Buna karşı yeni bir hareket yükseliyor: Humane Technology. Eski teknoloji tasarımcılarının öncülük ettiği bu yaklaşım, teknolojinin insan dikkatini sömürmek yerine ona saygı duyması gerektiğini savunuyor.

Ekran Süresi (ios) ve Dijital Denge (Android) gibi araçlar, yalnızca kullanıcı talebinin değil, aynı zamanda dikkat ekonomisine yönelen etik eleştirilerin de bir sonucu. Ancak bu durum ilginç bir çelişki barındırıyor: Zamanı mümkün olduğunca tüketmek üzere tasarlanan sistemler, şimdi kullanıcıya zamanı geri verme araçları sunuyor.



DOÇ. DR. AHMET FATİH KARAKAYA KİMDİR?

2009'dan beri TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Mimarlık ve Tasarım Fakültesi Öğretim Üyesidir. Çalışmaları; uzaktan ve dijital tasarım eğitimi modelleri, işbirlikçi ve disiplinler arası tasarım süreçleri, genişletilmiş gerçeklik (XR) teknolojilerinin eğitim ve mekânsal deneyim bağlamındaki kullanımları ile yeni ve yükselen teknolojilerin tasarım, öğrenme ve kullanıcı deneyimi üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır.

Dijital Kimlik:

Güvenlik mi, Gözetim mi?



"Kimlik doğrulaması ve çifte doğrulama kapıda.
Özgürlükler dijital bir kilit altına mı alınıyor?"

Önleyici Kimlik Doğrulama Tartışması: “Güvenlik mi? Ölçülülük mü?”

İktidar, 15 yaşın altındakilere sosyal medya hesap açma yasağının ardından, internet kullanıcılarına kimlik ve cep telefonu doğrulaması getirmeye hazırlanıyor.

Yeni Adalet Bakanı Akın Gürlek de bu konuda yapılacakların sinyallerini verdi. Bu yeni düzenleme, yalnızca teknik bir dijital güvenlik meselesi değil; anayasal hak ve özgürlükler bakımından kapsamlı bir tartışma alanı açıyor.

5651 sayılı Kanun’da yapılması öngörülen değişiklikle, sosyal medya hesaplarına girişte “çifte doğrulama” ve “kimlik eşleştirmesi sistemi” getirilmesi planlanıyor. Düzenlemenin gerekçesi; sahte veya müstear hesaplardan yapılan hakaret içerikli paylaşımları önlemek, suç unsuru taşıyan faaliyetleri engellemek ve sosyal medya manipülasyonlarını sınırlamak şeklinde açıklanıyor.

Kuşkusuz bu gerekçeler meşru ve haklıdır ancak anayasal hukuk açısından belirleyici olan yalnızca amaç değil, kullanılan aracın demokratik toplum düzeni bakımından gerekli ve ölçülü olup olmadığıdır.

ANAYASAL ÇERÇEVE

Önleyici kimlik doğrulama sistemi öncelikle Anayasa’nın 26. maddesinde güvence altına alınan ifade özgürlüğü bakımından tartışılacaktır. Anayasa Mahkemesi içtihatlarında internet ve sosyal medya, kamusal tartışma alanı olarak kabul edilmiştir. İfade özgürlüğü yalnızca çoğunluk tarafından benimsenen görüşleri değil; rahatsız edici, sert ve muhalif düşünceleri de kapsar.

Genel ve önleyici nitelikte kimlik zorunluluğu, bireylerin kimliklerinin ifşa olacağı endişesiyle görüş açıklamaktan kaçınmasına yol açabilir. Mahkemenin yerleşik yaklaşımına göre devlet müdahalesi “caydırıcı etki” yaratmamalıdır.

Bu noktada temel soru şudur: Hakaret ve suçla mücadele amacıyla tüm kullanıcılar için baştan kimlik eşleştirmesi yapılması demokratik toplumda zorunlu bir ihtiyaç mıdır?

İkinci konu, Anayasa’nın 20. maddesinde düzenlenen özel hayatın gizliliği ve kişisel verilerin korunması hakkıdır. Zorunlu kimlik eş-



leştirmesi, sistematik veri işleme faaliyetini beraberinde getirir ve geniş ölçekli dijital kimlik havuzu oluşturur.

Bu durumda ölçülülük denetimi daha büyük önem kazanır: Daha hafif bir yöntemle aynı amaç gerçekleştirilebilir miydi? Veri güvenliği nasıl sağlanacak? Toplanan verinin kapsamı ve saklama süresi ne olacak?

Ayrıca Anayasa'nın 22. maddesinde düzenlenen haberleşme hürriyeti bakımından da değerlendirme yapılması kaçınılmazdır. Dijital iletişim, haberleşme özgürlüğünün bir parçası olarak kabul edilmektedir. Sürekli izlenebilirlik algısı yaratabilecek uygulamalar, bu özgürlük alanı üzerinde dolaylı baskı doğurabilir.

Tüm bu tartışmalar, Anayasa'nın 13. maddesinde yer alan ölçülülük ilkesi çerçevesinde şekillenecektir.

Temel hak ve özgürlükler ancak kanunla ve demokratik toplum düzeninin gereklerine uygun olarak sınırlanabilir. Sınırlamanın elverişli, gerekli ve orantılı olması gerekir. Suç işleyen sınırlı bir kesim nedeniyle tüm toplumun anonimlik imkânının ortadan kaldırılması, bu ilke bakımından anayasal denetime tabi olacaktır.

YARGISAL İÇTİHAT

Anayasa Mahkemesi, sosyal medya ve internet erişimine ilişkin kararlarında topyekûn ve genel nitelikte müdahalelere temkinli yaklaşıyor.

Yüksek Mahkeme, 2014 tarihli Twitter kararında erişim engelini ifade özgürlüğü ihlali saymış; 2019'daki Wikipedia kararında ise orantısızlık vurgusu yapmıştır. Bu kararların ortak noktası, dijital alanın demokratik tartışma bakımından vazgeçilmez olduğu tespitidir.





Uluslararası düzlemde iki model öne çıkmaktadır: Reaktif Model ve Önleyici Model. Avrupa Birliği ülkelerinde ve ABD’de genel kimlik doğrulama zorunluluğu bulunmamaktadır; suç hâlinde kimlik tespiti yargı süreciyle yapılmaktadır.

Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi, anonimliğin özellikle siyasi ifade bakımından koruma sağlayabileceğini kabul etmekte ve müdahalelerde “zorunlu toplumsal ihtiyaç” kriterini aramaktadır.

Gerçek isim sistemini deneyip iptal eden önemli örneklerden biri Güney Kore’dir. Güney Kore Anayasa Mahkemesi, 2012 yılında uygulamayı ifade özgürlüğüne aykırı bularak kaldırmıştır. Buna karşılık Çin’de tüm hesaplar ulusal kimlikle bağlantılıdır ve anonimlik fiilen bulunmamaktadır.

GÜVENLİK-ÖZGÜRLÜK DENGESİ

Hayata geçirilmesi planlanan düzenleme, güvenlik ile özgürlük arasındaki klasik denge tartışmasını dijital alana taşımaktadır. Devletin hakaret ve suçla mücadele yükümlülüğü ile bireyin anonim ifade hakkı arasında kurulacak denge, anayasal denetimin merkezinde yer alacaktır.

Belirleyici soru şudur: Önleyici ve genel kimlik doğrulama sistemi, demokratik toplum düzeninde zorunlu bir ihtiyaç mıdır; yoksa suç hâlinde devreye giren reaktif adli mekanizma yeterli midir?

Bu sorunun yanıtı, yalnızca teknik bir düzenlemenin değil, Türkiye’de dijital kamusal alanın geleceğinin ve ifade özgürlüğünün de çerçevesini çizecektir.



BÜLENT AYDEMİR KİMDİR?

Ankara Üniversitesi İletişim Fakültesi Radyo, Televizyon ve Sinema Bölümü mezunudur. Gazeteciliğe 1996 yılında İhlas Haber Ajansı’nda başladı. Sabah ve Habertürk gazetelerinde uzun yıllar Başbakanlık muhabiri olarak görev yaptı. 2014–2018 yılları arasında Habertürk Gazetesi Ankara Temsilciliği görevini yürüttü. Habertürk’ün dijital yayıncılığa geçişiyle birlikte haberturk.com ve Habertürk TV Ankara Temsilciliği görevini üstlendi. Halen haberturk.com’da yazar olarak gazetecilik faaliyetlerini sürdürmektedir.

SAHADAKİ OYUNDAN DEV ENDÜSTRİYE

**SERMAYE, İLETİŞİM VE KURUMSALLAŞMA
KISKACINDA FUTBOL KULÜPLERİ**



“Futbol asla sadece futbol değildir.” S. Kuper

Dr. Konuralp AKTAŞ



Futbol önceleri tribünlerde coşku, sokaklarda tartışma, kahvehanelerde taktik sohbetleri demekti. Ancak özellikle son 30 yılda futbol, sahadan çıkarak; ekonomi, siyaset, sosyoloji ve iletişimin kesiştiği dev bir küresel endüstri haline geldi.

Simon Kuper'in meşhur sözüyle ifade edecek olursak: "Futbol asla sadece futbol değildir." Sponsorluk anlaşmaları, yayın hakları, yatırım fonları ve halka arz süreçleri futbolu büyük bir iş koluna dönüştürdü. Özellikle 2000'li yılların başında İngiltere'de başlayan kulüplerin şirketleşme ve halka açılma süreçleri kısa sürede Avrupa'ya yayıldı. Böylece kulüpler sadece spor kurumları değil, aynı zamanda yatırım yapılan şirketler haline geldi.

Bu dönüşüm, kulüpler için yeni fırsatlar kadar yeni riskler de yarattı. Küresel sermaye futbolun merkezine yerleşirken, kulüplerin şeffaf yönetilmesi, finansal disiplin sağlaması ve kurumsallaşması bekleniyordu. Ancak pratikte işler her zaman böyle yürümedi...

Türkiye özelinde Borsa İstanbul'da işlem gören Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray ve Trabzonspor kulüplerinin 2025 itibarıyla toplam borçlarının 65 milyar TL'yi aşması, bu kırılgan yapının çarpıcı göstergelerindendir. Öz sermayeleri negatif olan, varlıkları borçlarını karşılamayan bu kulüpler teknik olarak finansal iflas durumunda olmalarına rağmen marka değerleri, taraftar desteği ve toplumsal konum-

ları sayesinde ayakta kalmaktadır. Bu tabloyu ortaya çıkaran diğer bir faktör ise başkanların yönetim anlayışı olmaktadır. Taraftar nezdinde "büyük başkan" olarak anılma arzusu, kulüplerin gelirlerinin çok üzerinde harcama yapmasına ve bugünkü finansal kırılganlığın oluşmasına yol açmaktadır.

Sportif Başarı, Marka Değeri ve Ekonomi Arasındaki Kısır Döngü

Futbol kulüpleri için sportif başarı, marka değeri ve ekonomik güç arasında güçlü bir döngü vardır. Sportif başarı marka değerini yükseltir; marka değeri daha fazla sponsorluk ve yatırımcı ilgisi çeker; bu da ekonomik gücü artırır. Ekonomik olarak güçlenen kulüpler ise daha kaliteli kadrolar kurarak yeniden sportif başarı elde eder. Ancak bu döngünün başlangıç noktası çoğu zaman iletişim ve kurumsallaşmadır.

Kulüpler yatırımcılarına, sponsorlarına ve taraftarlarına güven vermedikçe sürdürülebilir finansal yapı kurmaları zordur. Bu nedenle özellikle halka açık kulüplerin KAP açıklamaları, kurumsal iletişim dili ve halkla ilişkiler stratejileri hayati öneme sahiptir.

İletişim ve Halkla İlişkilerin Stratejik Rolü

Bu yazıya kaynak olan doktora tezimin bulgularından birisi kulüplerin iletişim ve halkla ilişkiler yönetiminde kurumsallaşmayı ba-



şaramamış olmalarının finansal sorunları derinleştirdiğidir.

Etkili bir iletişim stratejisi geliştirebilen kulüpler, sponsor ve yatırımcı bulmakta daha az zorlanmakta, dolayısıyla daha fazla gelir elde etmektedir. Güçlü iletişim, sadece kulüp imajını değil, doğrudan hisse senedi performansını da etkileyen bir faktördür. Kurumsallaşmayı profesyonel ve alanında uzman ekiplerle gerçekleştirdiğini kamuoyuna inandırabilen kulüpler, daha iyi sponsorluk anlaşmaları yapmakta ve yatırımcıların güvenini kazanmaktadır. Bu da onları rekabette adeta maça 1-0 önde başlatmaktadır.

Borsa, Manipülasyon ve Kulüp İmajı

Çalışmanın en dikkat çekici bulgularından bir diğeri de futbol kulüplerinin hisse senetlerinin manipülasyona son derece açık olmasıdır. Özellikle “Devre Kesici” ve “Olağan Dışı Fiyat ve Miktar Hareketleri” başlığı altında yapılan KAP açıklamalarının hisse fiyatlarını en çok etkilediği tespit edilmiştir. Bu durum, Türkiye’deki yerli ağırlıklı yatırımcı profilinin özellikleriyle de ilişkilidir.

Ortalama hisse tutma süresi yaklaşık 30 gündür ve manipülasyona açıktır. Bu nedenle kulüplerin tras-





fer söylentileri, teknik direktör değişiklikleri ve yönetim haberleri gibi konularda kullandıkları iletişim dili büyük önem taşımaktadır. Yanlış ya da muğlak açıklamalar, kulüplerin borsada adeta bir bahis aracına dönüşmesine yol açabilmekte ve bu durum kulüp imajını ciddi biçimde zedeleyebilmektedir.

Kurumsallaşma: Futbolun Geleceği İçin Zorunluluk

Araştırmalar, futbol kulüplerinin modern bir endüstri olarak yönetilebilmesi için iki temel unsurun vazgeçilmez olduğunu göstermektedir: Uzman yönetim ve kurumsallaşma.

Futbol artık amatör ruhla yönetilebilecek bir alan değildir. Kulüplerin halkla ilişkiler stratejilerini alanında eğitimli profesyonellerin yürütmesi, iletişim dilinin manipülasyona kapalı ve şeffaf olması ve kurumsal yönetim ilkelerinin içselleştirilmesi gerekmektedir. Mali olarak güçlü olmanın yolu ise güçlü sponsorluk anlaşmaları, lisanslı ürün satışları ve yatırımcı güveninden geçmektedir. Bu unsurların tamamının merkezinde ise etkili iletişim yer almaktadır.

Futbol Sahada Başlar Ama Orada Bitmez

Türkiye'deki dört büyük kulübün finansal ve iletişimsel yapılarının borsadaki performanslarıyla yakından ilişkili olduğu ortaya çıkarılmıştır. Kulüpler artık sadece saha içi performanslarıyla değil, kurumsal yapıları, iletişim stratejileri ve finansal disiplinleriyle de rekabet etmektedir. Sonuç olarak futbol, tribünde atılan bir golle değil, doğru yönetim, güven veren iletişim ve sürdürülebilir ekonomiyle kazanılan uzun soluklu bir oyundur.



Dr. KONURALP AKTAŞ KİMDİR?

2012 yılından beri Hacı Bayram Veli Üniversitesi İletişim fakültesinde görev yapmaktadır. İletişim çalışmaları, spor ve sinema konu başlıkları üzerine odaklanan çalışmaları bulunmaktadır. Beşiktaş Jimnastik Kulübü yönetim kurulu üyesi olan Aktaş YouTube kanalı üzerinden video yayınlarına devam etmektedir.



TÜKENMİŞLİK

Bireysel Zayıflık mı, Sistematik Sonuç mu?

“

"Tükenmişlik, bireysel bir psikolojik durum değil; ekonomik sistemlerin ve toplumsal düzenin ürettiği yapısal bir sonuçtur."

Dr. Aysun DOĞAN



Tükenmişlik uzun yıllar boyunca bireyin stresle başa çıkma kapasitesinin zayıflığı, kişisel dayanıklılık eksikliği ya da zaman yönetimi sorunu olarak ele alındı. Oysa bugün geldiğimiz noktada, tükenmişliği yalnızca bireysel bir psikolojik durum olarak değil, ekonomik sistemlerin ve toplumsal düzenin ürettiği yapısal bir sonuç olarak değerlendirmek daha açıklayıcı görünmektedir. İçinde bulunduğumuz ekonomik sistem, üretkenlik ve performans artışını süreklileştiren bir beklenti yapısı üretirken çalışanların emeğinin tam karşılığını alamadığı çalışma ortamları oluşturmaktadır. Bu yapı, çalışanı emeğiyle, duygusal, bilişsel ve hatta kimlik düzeyinde sürece dahil olmaya zorlamaktadır.

Karl Marx'ın yabancılaşma kavramı bugün yeni bir biçimde karşımıza çıkmaktadır: Çalışan, ürettiği değere yabancılaşmanın ötesinde, kendi sınırlarına da yabancılaşmaktadır. Dijitalleşme, uzaktan çalışma ve performans ölçüm araçları iş ile özel yaşam arasındaki sınırları geçirgen hale getirmiştir. Bu durum, sürekli erişilebilir olma baskısını normalleştirmiştir.

Öte yandan Max Weber'in rasyonalleşme ve "demir kafes" metaforu, bugün performans göstergeleri ve metrikler aracılığıyla daha görünmez bir denetim biçimine dö-

nüşmüştür.

Ölçülebilir başarı kriterleri, kısa vadeli çıktılar ve rekabetçi değerlendirme sistemleri çalışanı sürekli kendini kanıtlamak zorunda bırakan bir psikolojik iklime sürüklemektedir. Akademik dünyada yayın baskısı, atıf sayıları ve proje üretme zorunluluğu; özel sektörde ise hedefler, prim sistemleri ve iş güvencesizliği bu baskının farklı tezahürleridir.

Kültürel düzeyde ise başarı ve meşguliyet birer erdem olarak sunulmaktadır. "Yoğunluk" statü göstergesine dönüşürken dinlenme çoğu zaman tembellikle eşleştirilmektedir. Sosyal medya aracılığıyla sürekli başarı hikâyelerine maruz kalmak, bireylerde kronik yetersizlik hissini pekiştirmektedir. Böylece tükenmişlik, bireysel zayıflıktan çok sistemik hızlanmanın ve karşılaştırma kültürünün bir yan ürünü haline gelmektedir.

Toplumsal açıdan bakıldığında güvencesizlik, belirsizlik ve istikrarsız istihdam biçimleri de tükenmişliği besleyen önemli faktörlerdir. Kısa süreli sözleşmeler, performans dayalı yenilemeler ve artan yaşam maliyetleri, çalışanları sürekli bir kanıtlama ve ayakta kalma mücadelesine itmektedir. Bu bağlamda tükenmişlik, yalnızca aşırı çalışmanın değil; sürekli tehdit algısı altında çalışmanın da bir sonucudur.



Bu noktada çözümün de çok düzeyli olması gerekir:

(I) Bireysel düzeyde, sınır koyma becerisi kritik bir önleyici faktördür. Çalışma saatlerinin netleştirilmesi, dijital detoks uygulamaları ve bilinçli dinlenme aralıkları tükenmişliği azaltabilir. Anlam odaklı çalışma yaklaşımı da önemlidir: Kişinin yaptığı işin değerini ve amacını yeniden tanımlaması, yalnızca performans göstergelerine odaklanmak yerine mesleki öz anlamla temas kurması koruyucu bir işlev görür. Sosyal destek ağlarının güçlendirilmesi ve gerektiğinde profesyonel psikolojik destek alınması da bireysel dayanıklılığı artırır. Ancak bireysel stratejiler tek başına yeterli değildir.

(II) Örgütsel düzeyde en önemli adım, performans beklentilerinin gerçekçi biçimde yeniden yapılandırılmasıdır. Sürekli artan hedefler yerine sürdürülebilir iş yükü planlaması yapılmalıdır. Çalışanlara özerklik alanı tanımak, karar süreçlerine katılım sağlamak ve yalnızca niceliksel değil niteliksel başarıyı da takdir etmek motivasyonu güçlendirir. Kurum içi psikososyal risk değerlendirmeleri yapılmalı; yöneticiler tükenmişlik belirtilerini tanıma ve destekleyici liderlik konusunda eğitilmelidir. Ayrıca “sürekli erişilebilirlik” kültürünün sınırlandırılması, e-posta ve mesajlaşma saatlerine yönelik kurumsal politikalar geliştirilmesi, izin kullanımının teşvik edilmesi ve izin sonrası iş yükünün makul biçimde düzenlenmesi önemlidir.

Akademik kurumlarda ise yayın ve proje performansına dayalı tek boyutlu değerlendirme sistemlerinin gözden geçirilmesi; mentorluk mekanizmalarının güçlendirilmesi ve kolektif üretim kültürünün desteklenmesi koruyucu olabilir.

Sonuç olarak tükenmişlik, bireyin zayıflığından çok; hızlanan ekonomik düzenin, rekabetçi kültürün ve ölçüm odaklı örgütsel yapıların kesişiminde ortaya çıkan sistemik bir sorundur. Bu nedenle çözüm de yalnızca bireysel dayanıklılığı artırmakta değil; kurumların beklenti rejimini insani sınırlar çerçevesinde yeniden tanımlamasında yatmaktadır. Sürdürülebilir çalışma ancak insanı merkeze alan bir örgütsel anlayışla mümkündür.



Dr. Öğr. Üyesi AYSUN DOĞAN KİMDİR?

Başkent Üniversitesi öğretim üyesidir. Sağlık Girişimciliği, Sağlık Teknolojileri, Kurumsal İletişim, Örgütsel Davranış ve Örgüt Tasarımı konularında lisans ve lisansüstü dersler vermektedir. Yönetim ve Organizasyon alanında ulusal ve uluslararası makaleleri bulunmaktadır.

HAYDİ ÇOCUKLAR EN YAKIN DEVLET OKULUNA !

ÖZEL OKUL MALİYETLERİ 10 MİLYON TL'Yİ BULURKEN, AİLE HUZURUNU KORUMANIN YOLLARI



"Servislerde geçen zamanı oyuna, trafiği neşeye dönüştürün."

Dr. Nevzat ADİL



Ocak ayından itibaren çevremizdeki reklam panolarında sık sık özel okulların ilanlarını görüyoruz: “Erken Kayıt Avantajlarından Faydalan,” “Konテンjanlarımız Dolmak Üzere...” Bu çağrılara birçok velinin “Ah keşke!” dediğini duyar gibiyim.

Ortalama bir özel okulun güncel yıllık masrafı 500 bin TL’yi aşmış durumda. Tek çocuklu bir ailenin özel okul giderlerini karşılayabilmesi için en az 150 bin TL aylık geliri olmalı. Ana okulundan başlayarak üniversiteden mezuniyete kadar 18 yıl süren özel okul maliyetleri bugünün rakamlarıyla 10 milyon TL’yi buluyor. Sabit gelirli beyaz ve mavi yakalıların bu maliyeti karşılaması oldukça zorlaştı.

Bazı veliler ailenin yaşam kalitesinden ödün vererek veya borçlanarak özel okula çocuğunu gönderebiliyor. Ebeveynler önce kendi sağlığını ve huzurunu korumalı. Mutsuz ebeveynler mutlu çocuk yetiştiremez. Ebeveynler aile hayatının doğal akışı içinde çocuklarını gözetmelidir.

Özel okullar yaygın olarak akademik başarı ve iyi bir yabancı dil eğitimi beklentisi ile tercih ediliyor. Diğer faktörler arasında devlet okullarına nazaran sınıf mevcutlarının daha az olması, modern tesisler, sosyoekonomik ortam, etütler, kurslar, sosyal-kültürel-sportif etkinlikler ve güvenlik başlıkları yer alıyor.

Bunun yanında çeşitli nedenlerle devlet okullarını tercih edenler için aşağıda bazı değerlendirmeler bulunuyor.

Altın Kural: En İyi Okul Eve En Yakın Olanıdır

Esasen MEB adrese dayalı kayıt sistemini zorunlu kılıyor. Ancak, bazı veliler adı “iyi okula” çıkmış farklı okullara kayıt yaptırtmanın bir yolunu buluyor. Bu okulların sınıf mevcutları normalin üstünde artırıldığı için öğretmenlerin işi zorlaşıyor.

Aslında, bir okulun “iyi” olarak tanımlanabilmesi için nitelikli öğretmen kadrosuna sahip olması gerekiyor. Devlet okullarında idareci ve öğretmenler çeşitli gerekçelerle sık sık yer değiştiriyor. Bu açıdan bakıldığında devlet okulları arasında belirgin farklılıklar olması düşük bir ihtimaldir.

Diğer taraftan, eve yürüme mesafesindeki okul seçildiği takdirde zamandan ve paradan tasarruf edebilirsiniz. Çocuklar sabahın erken saatlerinde yola çıkan servislerde uyumaz!

Trafikte harcanan zamanı oyun ve dinlenme için kullanabilir. Servis şoförlerinin bir sonraki göreve yetişme kaygısıyla yarattığı trafik terörüne maruz kalınmaz. Üstelik, her yaşta çocuğun bir arada bulunduğu bu servislerde yaşanan olumsuz etkileşimlerin riskleri de ortadan kalkar.



Okulun eko sistemi ile ailenin yaşadığı sosyal çevre uyumlu olmalıdır. Ailenin sosyoekonomik ve kültürel düzeyinin çok üstünde olan okul ortamı çocuğun kendisini değersiz hissetmesine; çok altında olan ortam ise olduğundan değerli hissetmesine yol açabilir. Ev ve okul birbirine yakın konumlarda ise böyle bir tezat yaşanmayacaktır.

Neredeyse tüm okullarda ve çevrelerinde şiddet, zorbalık ve uyuşturucu vakalarının artması memleket meselesi haline gelmiş durumda. Özellikle orta okul ve lise öğrencilerinin arkadaşlıklarını ve sosyal medya bağlantılarını yakından takip etmek ve kontrol etmek gerekiyor.

Eğitim-Öğretimin Yegâne Amacı Akademik Başarı mıdır?

Okul müdürü olarak çalıştığım yıllarda ana sınıfına kayıt için gelen bazı veliler bile LGS ve LYS'ye öğrencileri nasıl hazırladığımızı sorguluyordu. Oysa, bu sınavlar çocukların bireysel farklılıklarını hiçe sayarak onları kör bir sarmalın içine atıyor. Bu sınavlara giren her 100 çocuktan sadece 1'i en nitelikli okullarda eğitimini sürdürme şansı yakalıyor. Çocukların %99'u "başarısız" olarak etiketlenerek kaderlerine terk ediliyor. Ne yazık ki, mevcut eğitim sistemi her çocuğun geliştirilebilecek özgün ve gizil bir yeteneğe sahip olduğunu göz ardı ediyor. Çocuklarınızı bu anlamsız yarışa sokmadan ve başkalarıyla kıyaslamadan destekleyebilirsiniz.

Bunun için çocuğunuzun sınav sonuçlarını değil, çabasını, sabrını ve azmini takdir etmeniz yeterlidir.

Bütüncül (holistik) eğitim yaklaşımı, her öğrencinin bireysel özellikleri doğrultusunda sadece akademik olarak değil, duygusal, sosyal ve fiziksel gelişimini hedefler. Çocuğun bütüncül gelişimi için eğitim-öğretim süreçlerinde çeşitli etkinliklerde rol alması gerekiyor. Merkezi sınavların baskısı altında, ilkokul birinci sınıftan itibaren çocuklara test çözdüren okullarımızdan bu tür etkinlikler düzenlemesini beklemek hayal oldu.





Okulların bu eksikliğini telafi etmek velilere düşüyor. Bu konuda çeşitli kurum ve kuruluşların olanaklarından faydalanabilirsiniz.

Okullarda Öğretilemeyen Yabancı Dil Sorunu Çözülebilir mi?

Anadilimizi ihmal etmemek koşuluyla, çocuk ne kadar erken yaşta ve ne kadar fazla süre yabancı dile maruz kalırsa o kadar kolay öğrenir. Ancak ülkemiz genelinde yabancı dil eğitiminde kökten çözülmesi gereken sorunlar bulunuyor. Hem ana dilde hem de yabancı dilde dilbilgisi kuralları yerine okuma, dinleme, konuşma ve yazma becerileri geliştirilemediği için harcanan zaman ve emek boşa gitmektedir. Buna rağmen umutsuz ve aceleci olmayalım. Her birey, her yaşta, ihtiyacını karşılayacak oranda bir yabancı dili öğrenebilir.

Sözün özü, ülkemizde kronikleşmiş bazı eğitim sorunlarının üstesinden gelmek hiç de kolay değil. Yine de “karanlığı lanetlemektense bir mum yakılabilir.” Çocuğunuzun eğitimini gerçekten önemsiyorsanız okulunuza sahip çıkmalısınız. Okula verebileceğiniz herhangi bir destek varsa bunu okul müdürü ile paylaşın. Düzenlenen tüm toplantı ve etkinliklere katılın. İş temponuz ne kadar yoğun olursa olsun çocuğunuz için ayıracağınız zamanı önceden planlayın.

Okul idarecileri ve öğretmenlerle iyi ilişkiler kurmaya özen gösterin; onlara emeklerinden ve katkıların-

dan dolayı her fırsatta teşekkür edin. Çocuğunuzun eğitimini yakından takip eden veliler, öğretmenlerin ve idarecilerin gözünde her zaman ayrıcalıklı bir yere sahiptir.

Rol model olarak ve doğru ebeveyn tutumları sergileyerek çocuğunuzla zorluklar karşısında pes etmemeyi aşılayabilirsiniz. Çocuğunuza “elinden gelenin en iyisini yapma alışkanlığını” kazandırmışsanız, hangi okulda gönderdiğinizin çok fazla bir önemi kalmayacak; ilerleyen zaman içinde hak ettiği başarıyı mutlaka elde edecektir.



DR. NEVZAT ADİL KİMDİR?

Resmi ve özel eğitim kurumlarında öğretmenlik, okul müdürlüğü ve genel müdürlük yaptı. Halen özel okul kuruluş ve geliştirme alanında danışmanlık ve yapay zeka uygulamaları için metin yazarlığı yapmaktadır. “Ebeveynlere Balonlar” kitabının yazarıdır.

Vicdanın Enkazı: Nebbaşlar

YAĞMA, ŞİDDET VE HUKUKUN SINIRINDA BİR
DEPREM ANALİZİ

"Adalet, öfkenin eline geçtiğinde sessizlik bozulur."

Şenol ZÜMRÜT



Ölü soyuculuk denen olgu antik çağlardan günümüze değin varlığını sürdüren ve her dönem, her inanç sisteminde lanetlenmiş bir meslek, davranış biçimi ve ahlak bozukluğudur. Arkeolojik buluntularda lahitlerin üzerinde, mezarları hırsızlardan korumak, onları tedirgin edebilmek, korkutabilmek ve mezarlarda yatanları rahatsız edilmemesini sağlamak maksadıyla lanet içeren yazıtların olması, bu mesleğin ne kadar eskilere dayandığını göstermektedir.

“Mezarları açarak ölüleri soyan haydut” anlamında kullanılan Arapça tanımlamaya göre bu ölü soyuculara NEBBAŞ ismi verilmiştir.

İslam hukukunda da çeşitli mezheplerde bu ölü soyucular hakkında çeşitli görüşler yer almakta ve ellerinin kesilmesi dahi istenmektedir. Bu ölü soyucuların Allah tarafından lanetlendiğini bazı hadislerden öğrenmekteyiz. (Muvatta, Cenâiz 44; Feyzu'l-Kadîr, 5/271).

Bu ölü soyucuların memleketi, dini, imanı, ırkı yoktur. Nerede bir afet varsa anında orada biterler.

Nebbaşlar savaş sonrası ölmüş askerlerin eşyalarını çalarlar, sel baskınında evini terk etmiş insanların evini soyarlar, enkaz altında kalmış kadınların alyansını, küpelerini ve bileziklerini uzuvlarını keserek alırlar.





17 Ağustos 1999 Gölcük Depremi'nde ülkenin her bir bölgesinden ne kadar ölü soyucu varsa olay yerine akın etmişlerdi.

6 Şubat 2023 yılında yaşanan deprem afeti Hatay, Adana, Maraş, Antep, Adıyaman ve çevresinde ülkenin güneyinde ve doğusunda gerçekleşmişti. Nebbaşlar bu kez de ölü kokusu almış akbabalar gibi ülkenin her bir yanından pür telaş buralara akın etmişti. Depremde hayatını kaybedenlerin üzerlerinden ziynet eşyalarını çalmakla yetinmeyip, yağmacılık yapımları toplumda tansiyonu bir hayli yükseltmişti. Gündüz gözüyle mağazadaki, televizyon, buzdolabı, bulaşık makinesi gibi eşyaları bile, nakliye firmasında çalışan eleman rahatlığıyla, utanma duvarını yıkarak, arsızlıkla çalıp götürmüşlerdi.

Bağışıklığı güçlü olan bir bedende nasıl ki akyuvarlar mikroplarla başarılı bir şekilde savaşır ve mikrop-

ları alt ederse, güçlü bir devlet sisteminde de kolluk güçleri, ölü soyuculara meydan bırakmaz ve daha ilk anda bunlara müdahale eder ve yağma yapımlarını engeller. Ancak küçük bir gecikme, inisiyatifte bir anlık gaflet bu ölü soyucular için bulunmaz bir fırsattır.

Deprem afetinin yaşatmış olduğu travmalar, psikolojik sıkıntılar ve çaresizlikler insanları bir hayli sıkıntıya sokmuş, alenen yapılan yağmalara şahitlik edenlerin sağduyusunu kaybetmelerine ve adaleti kendince sağlamalarına yöneltmişti. Bu kadar sıkıntı içerisinde ölü soyuculuk olaylarında yakalananlar anında şiddetle cezalandırılmışlardı. Adaletin bu kişiler tarafından sağlanması toplumda ilk başlarda "Oh olsun, hak ettiniz, içimizin yağları eridi" şeklinde karşılık bulmuştu. Ancak bu tip davranışların sergilendiği videolar peşi sıra geldikçe gördük ki işler çığırından çıkıyordu.





Bir süre avına dönüşen ve yaka-lanan ölü soyuculara uygulanan şiddet gittikçe daha da vahşileşiyor ve istenmeyen sonuçlara doğru evriliyordu. Hiç suçu olmadığı halde, yanlış anlamalara maruz kalmış birçok insanın darp edildiğini de ne yazık ki görmeye başlamıştık. Tedirgin edici kaotik bir süreç yaşanıyordu. Güçlü kuvvetli bir yağmacının elinde kesici bir alet veya bıçak varsa, bu yağmaya şahit olanlar yalnızca uzaktan video çekmekle yetiniyordu ama yağmacı zayıf biri ise var gücüyle saldırıyordu.

Bir marketten parfüm çalan, çelimsiz bir kıza karşı uygulanan orantısız şiddeti, bu hırsızlığın cezası olarak hoş görmek, kelimenin tam manası ile safdillik olur. Bölgeye bu şekilde ölü soyucuları cezalandırmak için gönüllülerin gitmesi yaşanacak toplumsal cinnetin başlangıcı olmuştur. Maalesef yetkisiz ve sorumsuz kişilerin kanun koyucu, infaz memuru olmaya başlaması tedirginlik vermiştir.

Olay neredeyse, vahşi batı kovboy filmlerindeki kanun koyucu, uygu-

layıcı ve infaz edici kasaba şerifinin hallerine dönmüştür.

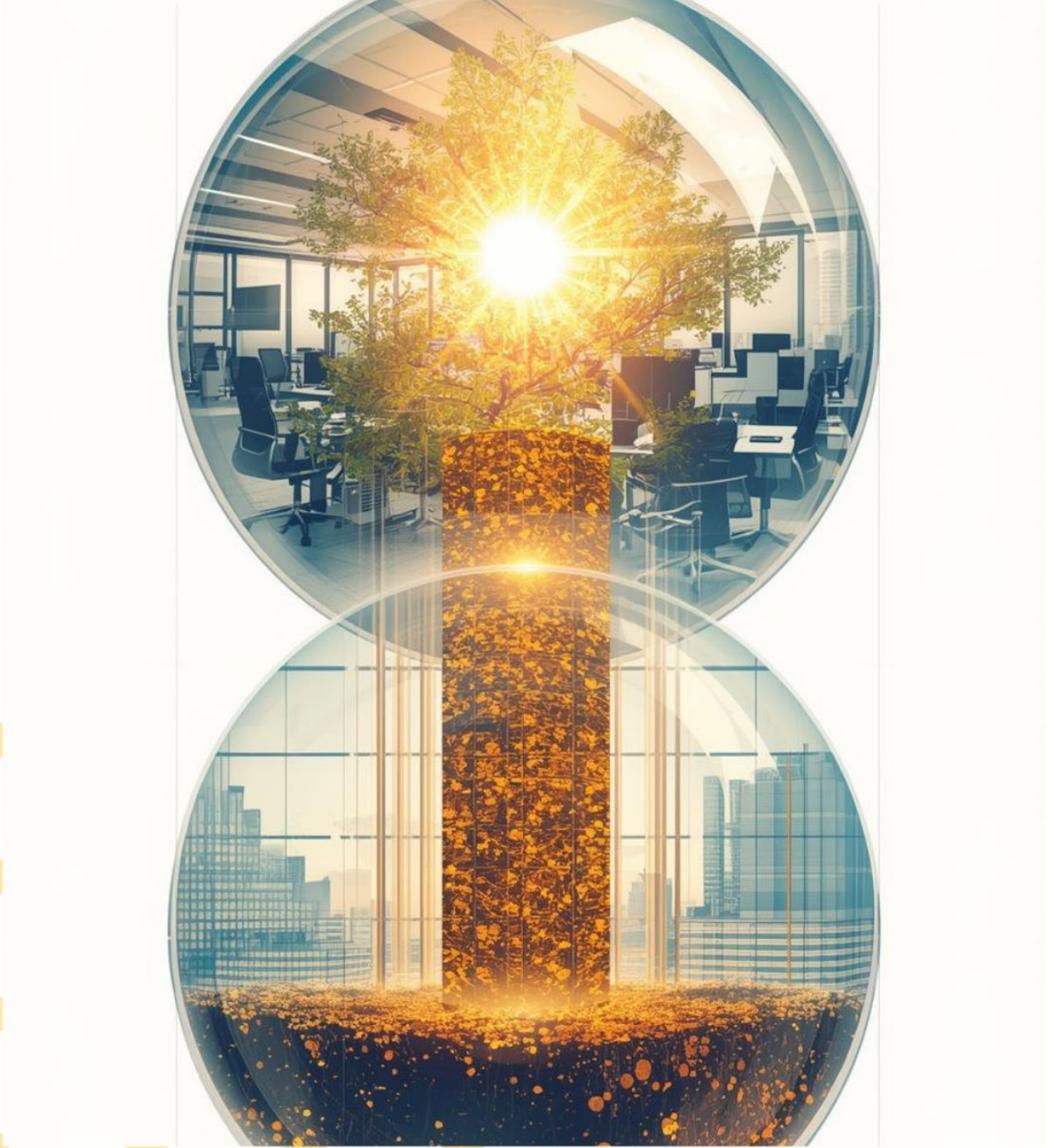
Askerlerimizin burada olduğu gibi her türlü doğal afette başarıyla yürüttüğü emniyet görevi yalnızca bize özgü bir durum değildir. Dünyanın her ülkesinde ve özellikle Amerika'da, afet durumlarında yağma olaylarının yaşanmaması için özel askeri birliklerinin kolluk güçlerine destek olduğunu görmekteyiz.



ŞENOL ZÜMRÜT KİMDİR?

(AFIAP) ünvanlı fotoğraf sanatçısı, 1989 KHO mezunudur. İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi'nde yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. Ankara Sanatım Dergisi, İstanbul Konser Arkası Mecmuası, Zorbatv, Academia Edu, Donanma Dergisi, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi ve Rating Academy dergilerinde yazıları yayınlandı. Ulusal ve uluslararası birçok karma fotoğraf sergisine katılırken, 5 kişisel fotoğraf sergisi açmıştır. Süreli olarak Zorbatv de yazılarına devam etmektedir.

HİBRİT ÖRGÜTLENME MODELİ: SOSYAL GİRİŞİMCİLİK



"Türkiye'nin sosyal girişimleri yasal bir kimlik bekliyor:
Sadece bir niyet beyanı mı, yoksa ekonominin yeni
merkezi mi?"

Dr. Ülkü N. TÜRÜDÜ



Girişimciliğin yalnızca finansal kârın maksimizasyonuna odaklanan geleneksel bakış açısı günümüzde yaşanan çok katmanlı sorunlar karşısında yetersiz kalmaktadır. Diğer tarafta sadece kamu bütçesiyle yürütülen sosyal destek mekanizmaları ise küresel krizlerin hızı karşısında hantallaşmaktadır. Sivil toplum sektörünün sürdürülebilir iş modeli konusunda yetersiz kalması da toplumsal sorunlara uzun vadeli çözüm üretilmesini güçleştirmektedir. İşte bu çözümsüzlük bizi ne geleneksel bir işletme ne de klasik bir yardım kuruluşu olan, bunların ötesinde her iki dünyanın özelliklerini bünyesinde barındıran sosyal girişimcilik modeline götürmektedir.

Politika Belgelerinde Bir “Görünmezlik” Serüveni

Dünyada ve ülkemizde son yıllarda önemi anlaşılan ve tartışılan bir konu olarak sosyal girişimcilik her bağlamda farklı bir şekilde tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalar üzerinden ise bazı ülkelerde sosyal girişimciliğe ilişkin mevzuat geliştirmek ve yasal tanımlamalar yapılmaktadır. Türkiye’de ise yaklaşık 15 yıldır çalışılan bir konu olmasına rağmen henüz çerçevesi netleşmemiş ve farklı bakış açıları tarafından çekiştirilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. 2014 yılından bu yana ülkemiz politika belgelerinde yer alırken, 10. Kalkınma Planı ile başlayan ve Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programları ile

devam eden süreçte bu kavram kalkınma kapsamında önemli bir şekilde ele alınmıştır. Ancak yapılan güncel araştırmalar şaşırtıcı bir durumu göz önüne seriyor. Sosyal girişimcilik, üst politika belgelerinde stratejik bir hedef olarak ilk yıllarda sıklıkla yer almış olmasına rağmen, aradan geçen on iki yılın sonunda bu belgelerdeki ağırlığını kaybetmeye başladığı görülmektedir.

Bu politika erozyonunun, sosyal girişimciliğin yasal bir tanıma kavuşamamasından ve konunun sadece bir niyet beyanı olarak kalmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Oysa stratejik belgelerde yer alan hedeflerin, piyasa aktörlerini harekete geçirecek yasal karşılıklarla desteklenmesi önem arz etmektedir. Kendini sosyal girişim olarak tanımlayan aktörler maalesef hala kooperatif, dernek, dernek iktisadi işletmesi veya limitet şirket gibi eğreti kalıplar içine sıkıştırılmaktadır.

Arafta Kalmak

Bugün Türkiye’de bir sosyal girişim kurmak istediğinizde mevcut yapılar içerisinde kendinize bir yol açmaya çalışmak durumundasınız. Bu seçenekleri değerlendirdiğinizde ise ya “limitet/anonim şirket vb.” kurup kâr peşinde koşan bir yapı gibi vergilendirileceksiniz ya da ticari manevra kabiliyeti oldukça kısıtlı bir “iktisadi işletme” üzerinden ilerleyeceksiniz.



Bu durumun, sosyal girişimleri bir “mevzuat çıkmazına” hapsettiği söylenebilir.

Dünya örneklerine baktığımızda, bu açmazın Birleşik Krallık örneğinde gördüğümüze benzer Toplumsal Çıkar Şirketi (Community Interest Company-CIC) gibi özgün hukuk formlarıyla çözüldüğünü görmekteyiz.

Türkiye’nin de artık sosyal girişimleri sadece girişimci ruhlu sivil toplum örgütleri olarak değil, yasal bir statüye sahip ekonomik aktörler olarak tanımlaması gerekmektedir. Vergi muafiyetlerinden kamu ihalelerine kadar bu yapılara özel bir alan açılması, toplumsal sorunların uzun vadeli ve sürdürülebilir bir şekilde çözülmesi konusunda kapasite geliştirilmesine destek sunacaktır.

Bu noktada çözüm önerisi olarak Kâr Amacı Gütmeyen Şirket modelinin ön plana çıkması gerektiği kanaatindeyim. Bu örnekte işletme; profesyonelce yönetilirken, piyasa koşullarında rekabet eder ve gelir elde eder. Ortaya çıkan kârın ise tamamı veya bir kısmı şahıslara veya hissedarlara aktarılmak yerine, şirketin ana tüzüğünde belirtilen sosyal amacın gerçekleştirilmesi için geri yatırılır.

Yol Haritası

Türkiye’nin sosyal girişimcilik ekosistemi, niyet aşamasını çoktan geçmesine rağmen herkesin fark-

lı bir yöne çekilmesi sonucu bir uzlaşıya varılamamaktadır. Bu sebeple de yasal zemin aşamasında tıkanmaktadır. Önümüzdeki on yılın ekonomi vizyonu, sosyal fayda üreten sosyal girişimleri kamu ihalelerinde önceliklendiren, vergi avantajlarıyla destekleyen ve hepsinden önemlisi onları hukuk sisteminde özgün bir kimlikle tanımlayan bir yapıda olmalıdır. Çünkü sosyal girişimcilik bir yan faaliyet değil ekonominin merkezinde yer alması gereken hibrit bir örgütlenme modelidir.



Dr. ÜLKÜ N. TÜRÜDÜ KİMDİR?

Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Sosyal İnovasyon Araştırma Merkezi’nde öğretim görevlisi olarak görev yapmaktadır. Çalışmaları; sosyal girişimcilik, sosyal etki değerlendirmesi ve örgüt teorileri üzerine odaklanmaktadır. Akademik çalışmalarını kamu, özel sektör ve sivil toplumla yürütülen uygulamalı projelerle birleştirmektedir.

ÖZGÜR ÇİZGİ
GÜNCEL SİYASİ VE EKONOMİ BÜLTENİ



4. Sayı

Mart 2026