

KARADENİZ

2022 GELİŞMELERİ IŞIĞINDA
BÖLGESEL DEĞERLENDİRMELER

Editörler
ÖZGÜR TÜFEKÇİ
FEVZİ KIRBAŞOĞLU



KARADENİZ
TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
Stratejik Araştırma Merkezi

SAM

KARADENİZ

2022 GELİŞMELERİ IŞIĞINDA BÖLGESEL DEĞERLENDİRMELER

Editörler
ÖZGÜR TÜFEKÇİ
FEVZİ KIRBAŞOĞLU



KARADENİZ
TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
Stratejik Araştırma Merkezi

SAM

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ YAYINLARI

Özgür Tüfekçi

Doç. Dr. Tüfekçi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Stratejik Araştırma Merkezi Müdürü ve Uluslararası İlişkiler Bölümü öğretim üyesidir. Aynı zamanda, İngiltere merkezli bir düşünce kuruluşu olan CESRAN International'ın (www.cesran.org) kurucusu ve Genel Direktörüdür. Sheffield Üniversitesi'nden Uluslararası İlişkiler yüksek lisans derecesi ve Coventry Üniversitesi'nden Sosyoloji ve Uluslararası İlişkiler doktora derecesi almıştır. Başlıca araştırma alanları Avrasyacılık, Ulus İnşası, Milliyetçilik Teorileri, Jeopolitik Kuramlar ve Yükselen Güçlerdir.

Fevzi Kırbaoğlu

2015 yılında Atatürk Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun oldu. 2019 yılında yüksek lisans öğrenimini Karadeniz Teknik Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı'nda tamamladı. 2021 yılından itibaren Karadeniz Teknik Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde Arş. Gör. olarak görev yapmayı sürdürmektedir.

KARADENİZ:

2022 GELİŞMELERİ IŞIĞINDA BÖLGESEL DEĞERLENDİRMELER

KTÜ-SAM Kitapları 3

www.ktu.edu.tr/sam

ISBN: 978-605-2271-60-5

© 2023 Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayınları

1. Baskı: Aralık 2023, Trabzon

Kapak Tasarımı / Sayfa Düzeni

KTÜ Stratejik Araştırma Merkezi

Baskı: KTÜ Matbaası, TRABZON

Tel: 0462 377 21 43

Adres: KTÜ Yayınları Satış Bürosu

Tel: 0462 377 22 32

Üniversiteler Yayın yönetmeliğinin 6. maddesine göre bu eserin bilim ve dil bakımından sorumluluğu yazarlara aittir.

Bu eserin herhangi bir kısmının izinsiz ve kaynak gösterilmeden alıntılanması, internet sitelerinde yayınlanması, pdf ya da kitap şeklinde parayla satılması yasaktır. Aksi eylemde bulunanlar telif hakları yarasından doğan tüm yükümlülükleri peşinen kabullenmiş sayılırlar.

KARADENİZ:

2022 Gelişmeleri Işığında Bölgesel Değerlendirmeler

Editörler: Özgür Tüfekçi & Fevzi Kırbasoğlu

İçindekiler

TAKDİM	8
1. BÖLÜM: Bölge Ülkelerinin 2021 Görünümü	
Girişimci ve İnsani Dış Politika Işığında Türkiye: 2022.....	13
RUKİYE PATAN	
Barış ve Çatışma İkileminde Çözüm Arayan Azerbaycan: 2022.....	48
HÜLYA KINIK	
Bulgaristan için Zorlu 2022 Yılı: Ukrayna Savaşı ve İç Politikada Çalkantılar	72
VAHİT GÜNTAY	
2022 Gelişmelerinin Ermenistan İç ve Dış Politikasına Yansımaları	94
MUHARREM BAYRAK	
Batı ile Birleşme Sürecinde Gürcistan: 2022.....	136
HASAN YILMAZ	

Savaşın ve Ekonomik Krizin Gölgesinde Moldova: 2022 .. 182

NÜKHET GÜNTAY

Tarihin Etkisinde, Savaşın Sınırında Romanya: 2022 211

EDA TUTAK

2022 Ukrayna Savaşı Sonrası Rusya: İç-Dış Politikada ve
Ekonomi Alanındaki Değişimler 247

MELTEM HASANÇEBİ ve FEVZİ KIRBAŞOĞLU

Ukrayna'da Direnişin Bir Yılı: 2022 285

ADNAN SEYAZ

Yunanistan: 2022 315

GÖKHAN ÖÇALAN

2. BÖLÜM: Uluslararası Aktörler ve Geniş Karadeniz Havzası

ABD'nin Karadeniz Politikası, 2022: Amerikan İstisnacılığı
Üzerinden Bir Okuma 354

MURAT ÜLGÜL

NATO'nun Geniş Karadeniz Havzasındaki Rolü 386

KEMAL GÖKÇAY ve MURAT ÇEMREK

Karadeniz Havzasının Güvenliğinde Çin'in Rolü: Türkiye ile
Olası İş Birliği Unsurlarının Etkisi 406

MÜGE YÜCE

Avrupa Birliği'nin Doğu Ortaklığı Politikası: 2022
Gelişmeleri Işığında Bir Değerlendirme 425

FEVZİ KIRBAŞOĞLU ve MELTEM HASANÇEBİ

3. BÖLÜM: Geniş Karadeniz Havzasında Sınırşan Sorunlar

2022 Rusya-Ukrayna Savaşı'nda Rol Alan Muharip Devlet
Dışı Aktörlerin İncelenmesi 448

AHMET ATEŞ

Geniş Karadeniz Havzasında Sınır Aşan Sorunlar: Avrupa
Enerji Krizi 469

ANIL ÇAĞLAR ERKAN ve AYÇA EMİNOĞLU

Rusya Federasyonu'ndaki Kısmi Seferberlik Kararı: İş
Dünyası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir
Değerlendirme 516

MUHAMMET NEGİZ ve NİMET KALKAN

YAZARLAR 569

TAKDİM

Karadeniz: 2022 Gelişmeleri Işığında Bölgesel Değerlendirmeler yayın serisi üçüncü yılında hem bölgesel hem de küresel gelişmelere odaklanarak bölge ile ilgilenen araştırmacılar için bir başvuru kaynağı olma hedefini bu yılda devam ettirmekte.

Oldukça yoğun gündem içerisinde çok büyük bir emeğin ürünü olarak sizlerle buluşan ve 2022 yılının değerlendirmesini içeren eserimizde birbirinden değerli yazarlarımız çalışmalarını uzmanlıkları çerçevesinde sunarken analitik yaklaşımlarıyla birbirini tamamlayan bölümlerle kitaba bütüncül bir perspektif katmaktadırlar.

2022 yılında Karadeniz Havzasındaki gelişmelerin ele alındığı bu kitapta on yedi makale yer almaktadır. Üç bölümden oluşan kitabımızın ilk bölümünde havzadaki ülkelerden onunun 2022 yılında yaşadıkları süreçler masaya yatırılırken; ikinci bölümde uluslararası aktörlerin havzaya yaklaşımları ele alınmıştır. Üçüncü bölümde ise nispeten daha bağımsız makalelerle Karadeniz havzası farklı açılardan incelenmekte ve okuyucuya ilk iki bölümdeki makaleleri analitik olarak birleştirebilecekleri alan sunulmaya çalışılmaktadır.

Birinci bölüm Rukiye Patan'ın Türkiye'nin iç ve dış politika alanında ve ekonomik kapasitesinde önemli gelişmelerin gerçekteştiği bir yıl olan 2022'yi değerlendirdiği "*Girişimci ve İnsani Dış Politika Işığında Türkiye: 2022*" başlıklı çalışma ile başlamaktadır. Akabinde Hülya Kınık Azerbaycan'ın 2022 yılında genel görünümü üzerine bir çerçeve sunma amacı

taşıyan “Barış ve Çatışma İkileminde Çözüm Arayan Azerbaycan: 2022” makalesi; Vahit Güntay “Bulgaristan için Zorlu 2022 Yılı: Ukrayna Savaşı ve İç Politikada Çalkantılar”; Muharrem Bayrak “2022 Gelişmelerinin Ermenistan İç ve Dış Politikasına Yansımaları”; Hasan Yılmaz “Batı ile Birleşme Sürecinde Gürcistan: 2022”; Nükhet Güntay “Savaşın ve Ekonomik Krizin Gölgesinde Moldova: 2022”; Eda Tutak “Tarihin Etkisinde, Savaşın Sınırında Romanya: 2022”; Meltem Hasançebi ve Fevzi Kırbaşoğlu “2022 Ukrayna Savaşı Sonrası Rusya: İç-Dış Politikada ve Ekonomi Alanındaki Değişimler”; Adnan Seyaz “Ukrayna’da Direnişin Bir Yılı: 2022”; Gökhan Öçalan “Yunanistan: 2022” başlıklı makaleleriyle havza ülkelerini ele almaktadırlar.

İkinci bölümde ise havzanın dışındaki aktörlerin havza ülkelerine yaklaşımları ve politika oluşturma süreçleri Murat Ülgül’ün “ABD’nin Karadeniz Politikası, 2022: Amerikan İstisnaçılığı Üzerinden Bir Okuma”; Kemal Gökçay ve Murat Çemrek’in “NATO’nun Geniş Karadeniz Havzasındaki Rolü”; Müge Yüce’nin “Karadeniz Havzasının Güvenliğinde Çin’in Rolü: Türkiye ile Olası İş Birliği Unsurlarının Etkisi” ve Fevzi Kırbaşoğlu ve Meltem Hasançebi’nin “Avrupa Birliği’nin Doğu Ortaklığı Politikası: 2022 Gelişmeleri Işığında Bir Değerlendirme” başlıklı makaleleriyle incelenmektedir.

Son bölümde ise ilk iki bölümdeki makaleleri tamamlayıcı ve birleştirici olarak Ahmet Ateş “2022 Rusya-Ukrayna Savaşı’nda Rol Alan Muharip Devlet Dışı Aktörlerin İncelenmesi”; Anıl Çağlar Erkan ve Ayça Eminoğlu “Geniş Karadeniz Havzasında Sınır Aşan Sorunlar: Avrupa Enerji Krizi”; Muhammet Negiz ve Nimet Kalkan “Rusya Federasyonu’ndaki Kısmi Seferberlik Kararı: İş Dünyası ve İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Değerlendirme” makaleleriyle elinizdeki eserin tamamlanmasını sağlamışlardır.

Yıllık mahiyetinde hazırlanan çalışmanın bu sayısının yayımlanması hususunda yazılarıyla katkıda bulunan değerli yazarlarımıza ve kitabımıza teveccüh gösteren saygıdeğer okurlarımıza teşekkür ederiz.

DOÇ. DR. ÖZGÜR TÜFEKÇİ
KTÜ-SAM Müdürü

ARŞ. GÖR. FEVZİ KIRBAŞOĞLU
KTÜ-SAM Araştırmacı

Trabzon - Ekim 2023

Geniş Karadeniz
Havzasında
Sınıraşan
Sorunlar

3. BÖLÜM

RUSYA FEDERASYONU'NDAKİ KISMİ SEFERBERLİK KARARI: İŞ DÜNYASI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN BİR DEĞERLENDİRME

Muhammet Negiz

[Arş. Gör., Karadeniz Teknik Üniversitesi]

Nimet Kalkan

[Arş. Gör., Karadeniz Teknik Üniversitesi]

Giriş

Bu çalışmanın amacı, Rusya'nın 2022 yılının ilk aylarında Ukrayna'ya karşı başlattığı askerî harekât ve Eylül ayı itibariyle ülkede uygulanan kısmi seferberlik kararını işletmecilik ve insan kaynakları yönetimi açısından ele almaktır. Yaşanan bu gelişmelerin siyasi, askerî ve milli güvenlik gibi konularla doğrudan bağlantılı olduğu açıktır. Bu alanlarda yürütülen akademik çalışmalara da sıklıkla rastlanmaktadır (Erol & Oğuz, 2018; Estrada & Arturo, 2022; Karasoy, 2022; Oktav, 2022; Pereira et al., 2022; Stoner, 2022). Ancak ülke genelini etkileyen bu türlü kriz dönemlerinde iş dünyasının gelişmelerden nasıl etkilendiğinin ya da işletmeler ve çalışanlar tarafından gelişmelere nasıl tepki verildiğinin yeteri kadar incelenmediği görülmektedir. Oysaki Rusya'nın Ukrayna'ya müdahalesi umulduğundan daha uzun sürmüş ve askerî operasyonların sonuçları beklentileri karşılamamıştır. 21. yüzyılın getirdiği ekonomik bağımlılık ortamında bu gelişmeye

uluslararası boyutta verilen ilk tepkilerden biri çokuluslu şirketlerin uyguladığı ambargo ve yaptırımlar olmuştur (Chachko & Heath, 2022; Kalkan & Negiz, 2022). Bu ambargo ve yaptırımların iş dünyasına yansımaları ekonomide daralma, yerli üretim ve yetişmiş insan gücü gibi ihtiyaçların ortaya çıkması şeklinde olurken yatırımcıların ne yapmak zorunda olduğu, ne yapmaları gerektiği ya da neleri yapabilecekleri konusu gündeme gelmiştir (Dewinter-Schmitt, Jones, & Stazinski, 2022). Söz konusu gelişmeler yaşanırken Rus yönetimi Eylül 2022’de, başta askerî güçler olmak üzere devletin bütün imkânlarının savaşın ihtiyaçlarını karşılamak üzere harekete geçirildiği, hak ve hürriyetlerin kanunlarla kısmen de olsa sınırlandırıldığı kısmi seferberlik kararını açıklamıştır (NTV Haber, 2022). Alınan bu karar, iş dünyasının içinde olan ve seferberlik nedeniyle askerî birliklere katılması gereken insanları ülkede yaşamakta olan sıra dışı gelişmelerin yanında ayrıca etkilemiştir. Yaşanan gelişmeler bazı vatandaşların askerî birliklere teslim olmamak için ülkeden göç etmesine neden olmuştur. Aynı zamanda seferberliğe tabi olan yetişmiş insan gücünden bir kesim de muafiyet talepleri ile resmi makamlara müracaatta bulunmuştur. Belli bir plana bağlı olmadan, ihtiyaca göre ilerleyen karar süreci ülkede hâkim olan belirsizlik ortamının daha da hissedilir olmasına ve iş dünyasının baskı altında kalmasına neden olmuştur.

Bölgede yaşayan Rus iş insanlarının beyanatlarını inceleyerek askerî harekât ve kısmi seferberlik kararlarının iş dünyasındaki yansımalarını anlamaya odaklanan yazarlar, ilk olarak Rus halkının gelişmelere karşı toplumsal tutumunu incelemeye almaktadır. Ülkedeki iş dünyası ve insan kaynakları uygulamalarını daha iyi yorumlayabilmek adına, ikinci olarak yakın tarihteki gelişmelere kısaca değinmektedir. Son aşamada ise küresel ticari bağımlılık/bağlantılılık şartlarında harekât ve seferberliğin iş ortamı ve insan kaynaklarına etkilerini içerik analizi yöntemi aracılığıyla ortaya koymaktadır. Çalışmanın, bulguları ve sonuçları itibariyle

farklı alanlara katkı sağladığı düşünülmektedir. İlk ve en önemli katkı, ülke adına kriz denilebilecek bir dönemde insan kaynakları gibi niş bir alanın incelenmesi dolayısıyla iş dünyasını anlama çabasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu çaba aynı zamanda askeri müdahale, seferberlik gibi uluslararası ilişkiler disiplinine has çalışma alanlarını işletmecilik alanı ile birleştirmesi açısından, multidisipliner çalışmalara yol göstererek, her iki alana da katkı sağlamaktadır. Jeopolitik ve stratejik konumu itibarıyla savaş ve seferberlik gibi olguları takip edebilecek ülkeler için ders alınabilecek noktaları ortaya çıkararak çevre ülkelere stratejik kararlarda proaktiflik şansı kazandırması bakımından katkı sağlamaktadır.

Çalışmanın izleyen bölümleri yukarıda aktarılan yapıya uygun şekilde, Ukrayna harekâtının ve kısmi seferberlik kararının Rus halkında yarattığı etkilerin ortaya konulması, Rus iş dünyası ve insan kaynakları uygulamalarının genel özelliklerinin sunulması, yaşanan gelişmeler konusunda Rus iş insanlarının yaptığı açıklamaların MAXQDA programı aracılığıyla içerik analizi ile incelenmesi ve sonuçların aktarılması şeklinde devam edecektir.

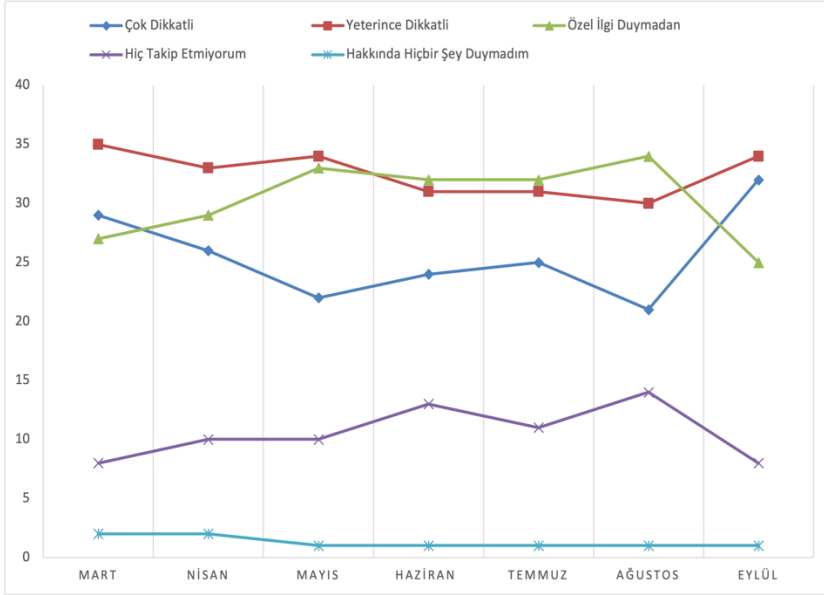
Ukrayna Harekâtının ve Kısmi Seferberlik Kararının Rusya'da Yansımaları

Rusya'nın Ukrayna'ya müdahalesinin başlamasıyla birlikte, Rus araştırma şirketi Levada Center, Rus halkının konu hakkındaki düşüncesini uyguladığı anketler aracılığıyla yansıtmaya çalışmaktadır (Levada Center, 2022). Seferberliğin ilan edilmesinin ardından da devam eden ölçme süreci seferberlik öncesi ve sonrasında halkın meseleye bakış açısındaki değişimi ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları aynı zamanda farklı yaş grubundan insanların savaş ve seferberlik konusunda değişen yaklaşımlarını da yansıtmaktadır. Ülkenin 137 ayrı yerleşim noktasında 1631 kişi ile yapılan araştırma sonuçlarının yorumlanması, savaş ve seferberlik konusunda ülkedeki genel durumun anlaşılabilmesi

için önem ifade etmektedir. Çalışmanın bu kısmında, veriyi Rusça ve ham olarak paylaşan araştırma şirketinin sonuçları raporlanacak, ülkedeki insan kaynaklarının meseleye bakışını yansıtacak şekilde yorumlanacaktır.

Rus halkının Ukrayna ile ilgili gelişmeleri takip düzeyi: Rus halkının yarısı Ukrayna ile yaşanan gelişmeleri çok yakından ve dikkatli bir şekilde takip etmektedir. Konuları özel ilgi duymadan takip edenler de bu veriye eklendiğinde gelişmelerin %90 oranında takip edildiği anlaşılmaktadır. Araştırma sonuçlarına ilişkin ayrıntılar Grafik 1’de yer almaktadır.

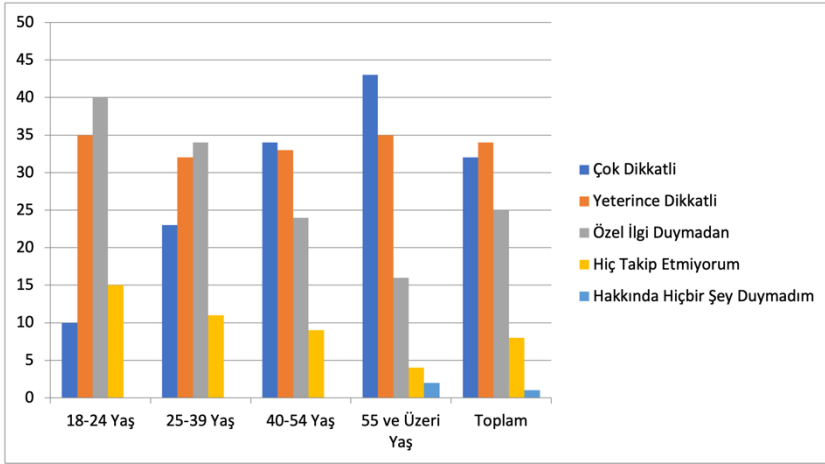
Grafik 1. Ukrayna ile İlgili Gelişmelerin Aylar İtibariyle Takip Düzeyi (Mart-Eylül 2022)



Halkın büyük kesimi tarafından takip edilen gelişmelerin 25 yaş ve üzeri bireylerin çoğunluğu tarafından dikkatli bir şekilde izlendiği Eylül 2022 bulgularında dikkat çekmektedir. Bu durum, çalışma yaş aralığında olan bireylerin gelişmeleri takip

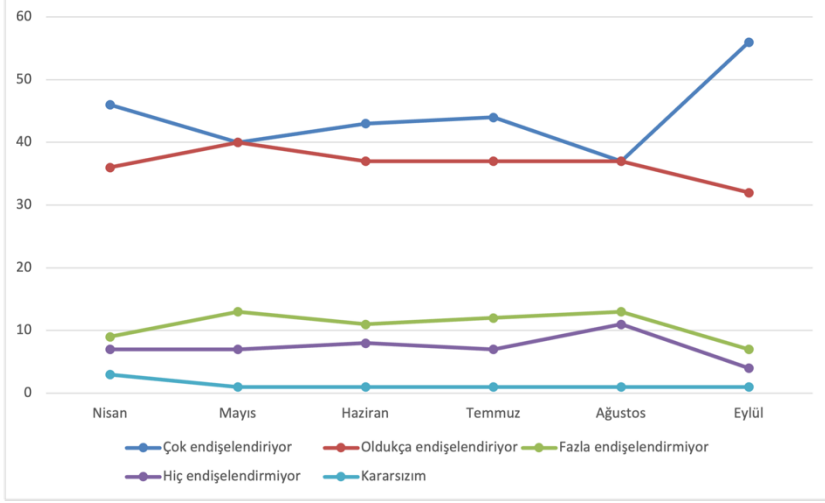
ettiğini, özellikle oturmuş iş yaşamı olduğu düşünülebilecek 40 yaş ve üzeri bireyler tarafından çok dikkatli bir şekilde takibin söz konusu olduğunu göstermektedir. Sonuçların geneline ilişkin ayrıntılar Grafik 2'de yer almaktadır.

Grafik 2. Yaş Gruplarına Göre Gelişmelerin Takip Düzeyi (Eylül 2022)



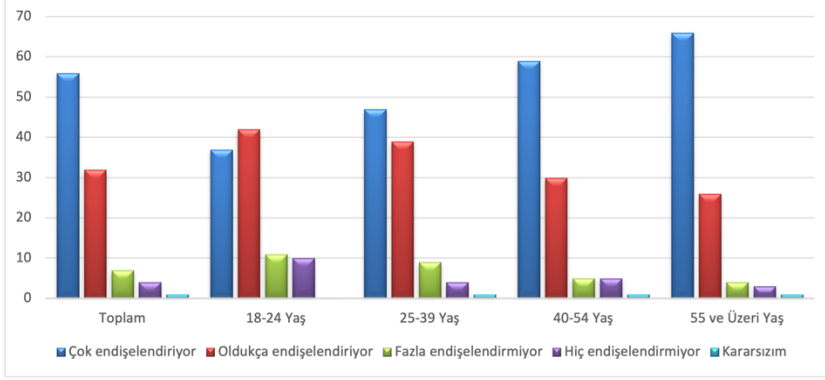
Ukrayna ile ilgili gelişmelerin halkta yarattığı endişe düzeyi: Nisan ayından itibaren halkın yaşanan gelişmelere karşı duyduğu endişe %80'in üstünde bir oranda seyretmiştir. Halkın endişesi Ağustos 2022'de zaman faktörünün de etkisiyle %70'ler düzeyine düşse de Eylül 2022'de ki bu dönem seferberliğin ilan edilmesinden sonraki süreci kapsamaktadır, %90'a yaklaştığı görülmektedir. Sonuçların ayrıntılarına ilişkin görsel Grafik 3'te yer almaktadır.

Grafik 3. Halkın Gelişmeler Karşısındaki Endişe Düzeyi (Nisan-Eylül 2022)



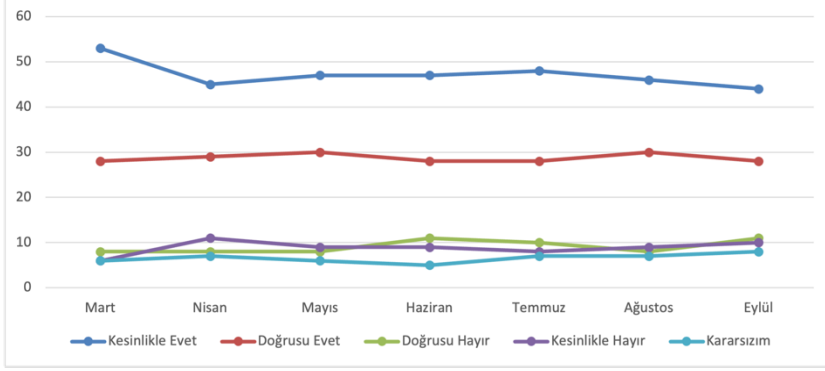
Savaş ve seferberlik konusunda yaşanan endişe düzeyi yaş gruplarına göre Eylül 2022 için incelendiğinde, anlamlı farklılık olmaksızın her yaş grubunun endişe taşıdığı gözlenmektedir. Buna rağmen en az endişe duyan grubun erken çalışma dönemini ya da kariyer aşamasının temellerinin atıldığı üniversite yıllarına ait dönemi kapsayan 18-24 yaş aralığında olduğu dikkat çekmektedir. Bu sonuç, genç bireyler ile ülke halkının geneli arasında savaş ve seferberlik konusunda farklı bir bakış açısı olabileceğinin işaretini vermektedir. Araştırma sonuçlarına ilişkin görsel Grafik 4'te yer almaktadır.

Grafik 4. Yaş Gruplarına Göre Gelişmeler Karşısındaki Endişe Düzeyi (Eylül 2022)



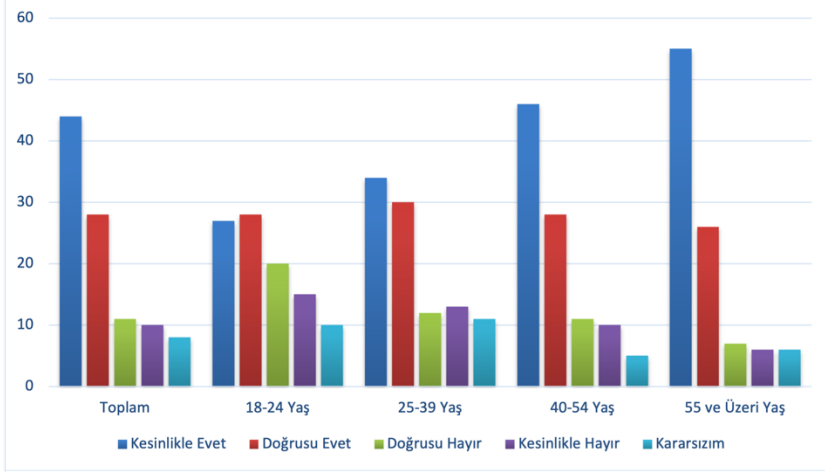
Rus Silahlı Kuvvetlerinin Ukrayna'daki faaliyetlerine halkın destek düzeyi: Rus halkının Ukrayna'ya yönelik askeri faaliyetleri destekleme durumlarına ilişkin sonuçlar Grafik 5'te yer almaktadır. Bu sonuçlara göre, mart ayında askeri faaliyetleri desteklemediğini belirtenlerin oranı %14 iken eylül ayında bu oranın %20'ye yükseldiği gözlenmektedir. Kararsızların oranında artış olmasına rağmen sonuçların bu şekilde çıkması, grafikte de görülebildiği gibi destekleyenlerin oranının azaldığını ifade etmektedir.

Grafik 5. Rus Silahlı Kuvvetlerinin Faaliyetlerine Halkın Destek Düzeyi (Mart-Eylül 2022)



Eylül 2022'de farklı yaş grubundan insanların Rus askeri güçlerinin faaliyetlerine destekleri ele alındığında ortalamanın %50'nin üzerinde olduğu, en az desteğin ise gelişmelerden en az endişe duyan 18-24 yaş grubuna ait olduğu görülmektedir. Grafik 6'da yer alan sonuçlara göre, desteklerini evet kararı ile açıklayan kitle incelendiğinde %74 oranıyla 40-54 yaş grubu, %81 oranıyla 55 yaş ve üzeri grup dikkat çekmektedir.

Grafik 6. Yaş Gruplarına Göre Rus Silahlı Kuvvetlerine Halkın Destek Düzeyi (Eylül 2022)

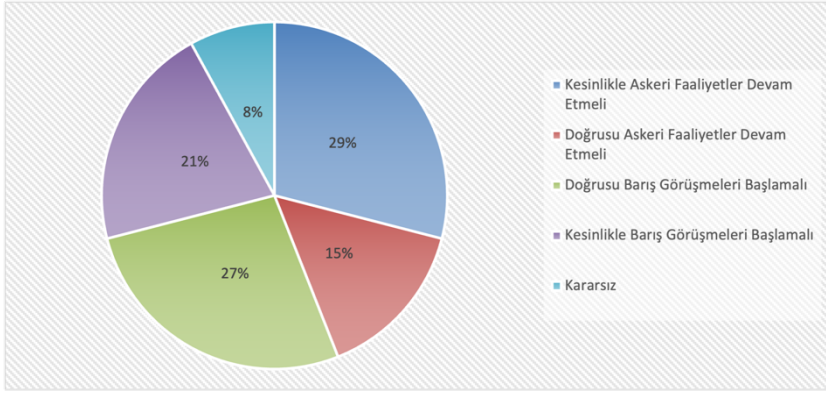


Bu sonuçlar Grafik 4'te sunulan bulgular ile karşılaştırıldığında, endişe durumu %90 civarında ve üzerinde olan 40 yaş ve üzerinde olanların endişelerine rağmen faaliyetleri desteklediği görülmektedir. Endişe düzeyleri maksimuma yakın olup destek konusunda hayır diyenler incelendiğinde en tutarlı yaş grubunun 18-24 yaş aralığındakiler olduğu dikkat çekmektedir. Aktif çalışma hayatının içinde yer alan 25-39 yaş aralığındaki grubun ise destek verme konusunda en fazla kararsızlık yaşayan grup olduğu görülmektedir.

Buraya kadar sunulan sonuçlar halkın gelişmelerden hem endişe duyduğunu hem de Rus güçlerini desteklediğini göstermektedir. Araştırma kapsamında yöneltilen “askeri faaliyetlere devam mı yoksa barış görüşmeleri başlamalı mı?” sorusuna verilen yanıtlar ise genel endişe durumunu yansıtmaktadır. Grafik 7’de görülebilecek sonuçlara göre halkın %48’i barış görüşmelerinin başlamasından yana seçim

yapmakta, askeri faaliyetlerin devam etmesini isteyenlerin oranı ise %44'te kalmaktadır.

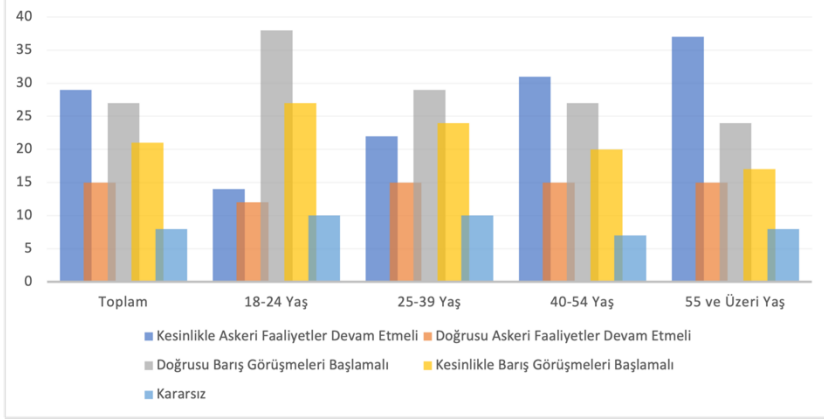
Grafik 7. Askeri Faaliyetlerin Devamı mı? Barış Görüşmelerinin Başlaması mı?



Bu soruya Eylül 2022'de verilen yanıtlar yaş dağılımları bakımından incelendiğinde, sırasıyla %65 ve %53'lük oranlarla aktif çalışma hayatının içinde yer alan 18-24, 25-39 yaş gruplarında yer alanların barış görüşmelerinin başlamasından yana oldukları görülmektedir. Düşüncesini kararsız olarak belirten kişiler hariç tutulduğunda halkın yarısından fazlasının faaliyetlerin devam etmesi yönünde görüş beyan ettiği tek grubun 55 yaş ve üzerindeki kişiler olduğu dikkat çekmektedir. Sonuçların ayrıntıları Grafik 8'de görülebilmektedir.

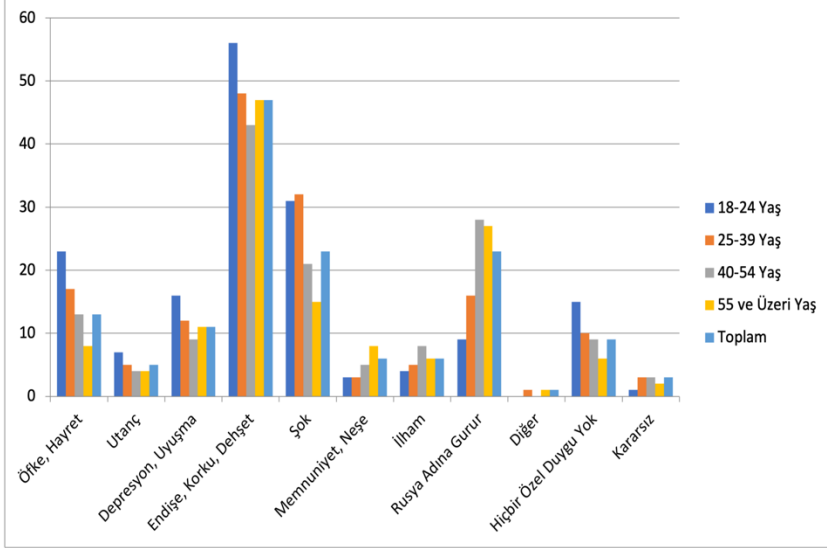
Araştırma şirketi, yürüttüğü kamuoyu yoklaması çalışmalarını Rusya'nın Ukrayna'ya müdahalesiyle başlatmış, kısmi seferberliğin ilan edildiği dönemde de sürdürmüştür. Bu dönemsel uzanım, halkın tutumu üzerinde seferberlik kararının etkisini göstermesi bakımından önem ifade etmektedir.

Grafik 8. Yaş Gruplarına Göre Halkın Askeri Faaliyetlerin Devamı ya da Barış Görüşmeleri Kararı



Seferberlik konusunda yöneltilen ilk soru, kısmi seferberlik hakkında imzalanan kararnamenin insanlarda ne gibi bir his uyandırdığına ilişkindir. Eylül 2022'de gelen yanıtların ayrıntıları Grafik 9'da yer almaktadır. Birden fazla işaretleme yapılarak hissedilen duyguların tamamının belirtildiği sonuçları yansıtan bu grafiğe göre tüm yaş gruplarında en yaygın hissedilen duygu endişe, korku ve dehşettir. Bu duyguyu en fazla hisseden kitle ise 18-24 yaş grubudur. Sonuçlar olumsuz ve olumlu duygular açısından verilen yanıtlara göre irdelendiğinde en genç grup olumlu duyguların 8 katından fazla olumsuz duygu hissetmektedir. Bu karşılaştırma, çalışma yaş aralığını kapsayan 25-39 yaş grubunda yapıldığında 5 kata yakın bir sonuç karşımıza çıkmaktadır. 40-54 yaş aralığında olumsuz duygular olumlu duygulara göre iki katı aşkın şekilde ortaya çıkmaktadır. En olumlu duyguları besleyen yaş grubu olarak dikkat çeken 55 yaş ve üzerindeki kişiler kısmi seferberliğe ilişkin olumlu duyguların yaklaşık iki katı seviyesinde olumsuz duygu ifade etmektedir.

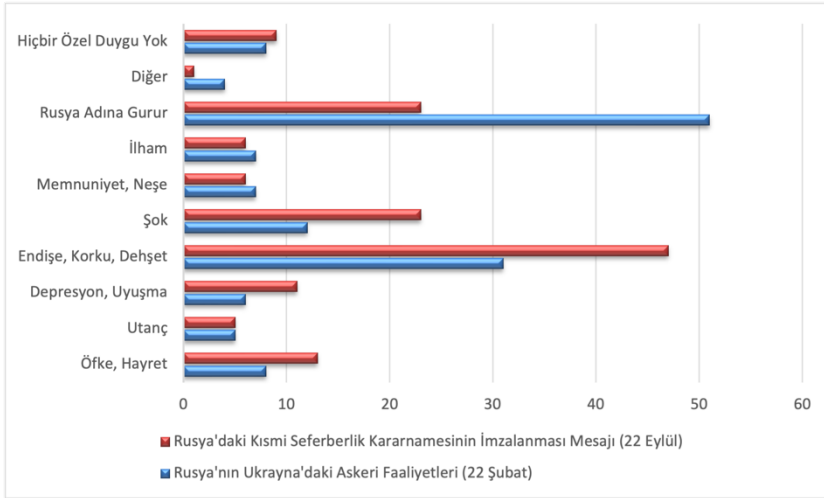
Grafik 9. Yaş Gruplarına Göre Kısmi Seferberliğin Halkta Uyandırdığı Hisler



Askeri müdahaleye göre kısmi seferberlik kararının halk nazarında yarattığı duygu farklılıkları aylar itibariyle verilen yanıtların karşılaştırılmasıyla ortaya çıkmaktadır. 22 Şubat 2022’de insanlara yöneltilen Ukrayna’daki askerî faaliyetlerin uyandırdığı hisler ile 22 Eylül 2022’de kısmi seferberlik kararının kendilerinde uyandırdığı hisler arasındaki değişimler Grafik 10’da görülebilmektedir. Sonuçlara göre askerî müdahalenin insanlarda uyandırdığı his açık ara ülke adına gurur duygusu iken kısmi seferberlik kararının uyandırdığı his endişe, korku ve dehşet olmaktadır. Şok duygusunun her iki olayda da üst sıralarda yer aldığı görülmektedir. Sonuçlar duyguların olumlu ve olumsuz olma durumlarına göre genel olarak karşılaştırıldığında, askerî faaliyetlerin başladığı dönemde olumlu duyguların olumsuz duygulardan daha fazla olduğu dikkat çekmektedir. Ancak kısmi seferberlik kararına ilişkin duygu ifadelerinde olumsuz duyguların olumlu duygulardan iki buçuk kata kadar daha fazla olduğu

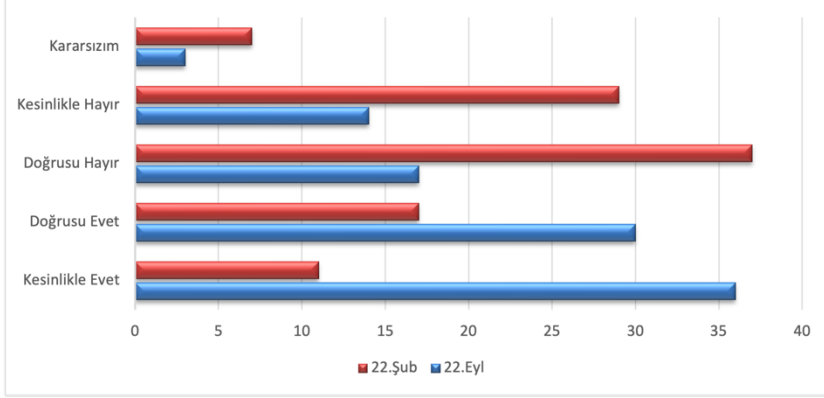
görülmektedir. Bu durum kısmi seferberlik kararının daha az destek ve daha çok endişe ile karşılandığını göstermektedir.

Grafik 10. Askerî Müdahalenin ve Kısmi Seferberlik Kararının Uyandırdığı Hisler



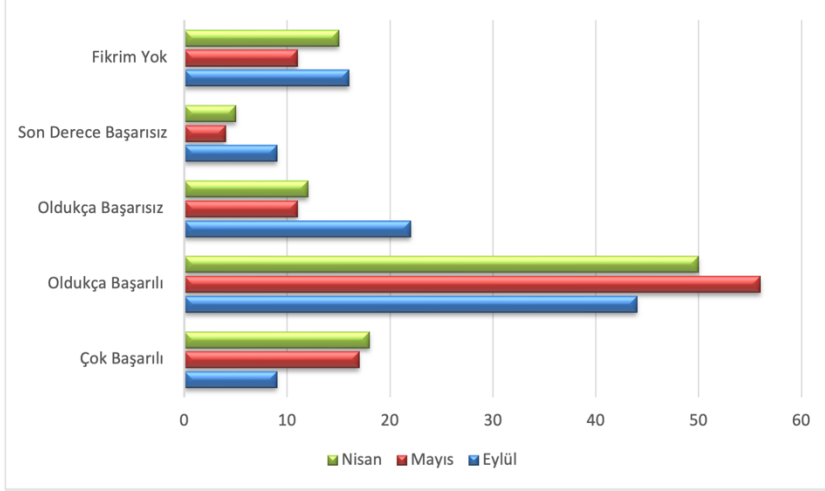
Kısmi seferberlik kararı karşısında duyulan endişe genel seferberlik kararı ihtimali üzerine sorulan “Rusya’da genel seferberlik ilan edilmesinden korkuyor musunuz?” sorusunun yanıtlarında da kendini göstermektedir. Bu soruya Şubat ve Eylül 2022 aylarında verilen yanıtlar arasındaki farklılık durumun ciddileşmesi ve savaşın zorlaşan şartlarla devam etme potansiyelinin yarattığı korkuyu yansıtmaktadır. Araştırma bulgularının ayrıntıları Grafik 11’de yer almaktadır. Sonuçlar incelendiğinde 22 Şubat tarihinde genel seferberlik kararının %28 korku ile karşılandığı, yanıtların %66’sının hayır korkmuyorum yönünde olduğu görülmektedir. Kısmi seferberlik kararının alındığı Eylül 2022’de aynı sorunun tekrar yöneltilmesinde alınan yanıtlar ise kararın %66 korku ile karşılanması, yanıtların yaklaşık %30’unun hayır yönünde olması dikkat çekmektedir.

Grafik 11. Halkın Genel Seferberlik Kararı İhtimaline Karşı Hissi



Rus ordusunun Ukrayna'daki "özel operasyonunun" başarılı bulunup bulunmadığına ilişkin yöneltilen genel bir soruya verilen yanıtlar, olayların başladığı tarih ile kısmi seferberlik kararının alındığı tarih arasındaki değerlendirme farklılığını ortaya koymaktadır. Grafik 12'de de görüldüğü üzere Nisan ve Mayıs 2022 aylarında %15 civarında başarısız bulunup %70 civarında başarılı bulunan operasyonlar Eylül 2022'de %53 başarılı bulunurken %30'dan fazla başarısız bulunmaktadır.

Grafik 12. Halkın Operasyonun Başarısına İlişkin Düşüncesi



Halkın operasyonlar hakkındaki endişesini de yansıtan bu sonuçların nedenleri incelenmek istendiğinde ortaya çıkan bulgular Grafik 13'te yer almaktadır. Bu sonuçlara göre en önemli neden savaşın beklenenden uzun sürmesi olmaktadır. İkinci sırada seferberlik kararının alınması ve halkın orduya çağrılması nedeni dikkat çekmektedir. İnsanların ölmesi ve kaybedilen topraklar öne çıkan diğer nedenler arasında görülmektedir.

Grafik 13. Operasyonların Başarısız Bulunma Nedenleri



Tüm bu sonuçlar bir arada değerlendirildiğinde, 2022 yılının başında alınan askerî operasyon kararının ülke adına gurur ile karşılandığı ancak bununla birlikte gelişmelere karşı duyulan endişenin her geçen dönemde arttığı söylenebilmektedir. Çalışma yaş gurubu olarak tanımlayabileceğimiz 25-54 yaş grubundaki bireylerin hislerinin katılımcıların geneliyle paralel olmasının yanında gelişmelere karşı daha temkinli oldukları ve genel eğilimlerinin barış görüşmelerinin başlamasından yana olduğu görülmektedir. Özellikle erken çalışma döneminde olan 25-39 yaş aralığındaki bireylerin operasyonlara karşı olumlu hisler de beslemelerine karşın bunun 5 katı düzeyinde olumsuz duygular besledikleri dikkat çekmektedir. Bu sonuçlar gelişmelerin iş dünyası ve insan kaynakları üzerindeki etkisini kısmen yansıtıyor olsa da kısıtları dolayısıyla genel bir değerlendirme yapmaya izin vermemektedir. Çalışmanın bir sonraki bölümünde bu kısıtı ortadan kaldıracak şekilde bölgede yaşayan iş dünyası mensuplarının savaş ve seferberlik konusundaki düşünceleri doküman incelemesi yoluyla tespit edilecek, içerikleri bakımından analiz edilecektir. Ortaya çıkan bulguların bölgede yaşanan gelişmelerin insan kaynakları üzerindeki etkisini doğrudan göstereceği öngörülmektedir. Analiz kısmına geçilmeden önce Rus iş dünyası ve insan kaynakları hakkında genel bir değerlendirme yapmanın yerinde olacağı düşünülmektedir.

Rus İş Dünyası ve İnsan Kaynakları

Ülkelerde hâkim olan iş sistemi ya da insan kaynakları uygulamalarının siyasi atmosferden ve kurumsal yapılanmadan bağımsız olmadığı bilinmektedir (Kuznetsov & Kuznetsova, 2003). Bu bakış açısıyla, Rusya'da da Sovyetler Birliği döneminde uygulanan komünist yönetim, kapalı ekonomi ve devlet girişimciliği modelinin iş ortamını şekillendirdiği görülmektedir. 1980'li yıllarda Gorbaçov'un ekonomik ve siyasi sistemi yeniden yapılandırma anlayışı "perestroyka"yı hayata geçirmesinin ve 1991 yılında Sovyetler Birliği'nin dağılmasının ardından Rusya'da yeni bir dönemin başladığı ve bu sürecin iş ve ekonomi açısından Rusya adına zorlu bir dönem olduğu söylenebilmektedir (Fava & Kulikov, 2022). Geçiş ekonomisi pratiklerinin yaşandığı bu dönemde ekonomik ve sosyal maliyetler ilk aşamada ele alınan konular olsa da kurumsal yapılanmadaki açıklıkla birlikte ortaya çıkan yolsuzluk ve zayıf sözleşme uygulamaları da dikkate alınan faktörler olarak araştırmalardaki yerini almaktadır. Rusya'daki iş dünyası zorlu yapısıyla özellikle yabancı yatırımcılar için fırsattan çok risk olarak algılanmaktadır (Fava & Kulikov, 2022). Yapının bilinmezliği yatırımcının karşısına pazara giriş engeli olarak çıkarken, bu yapıya hâkim olan şirketlere Rusya'da iş yapabilmenin yolunu açmaktadır (Fey & Shekshnia, 2008). Çok sayıda yabancı yatırımcı şirket yöneticisinin geri bildirimleri ile yeni yatırımcılara öneriler sunarak yol gösteren çalışmalarında Fey ve Shekshnia (2008), ülkede var olan yatırım risklerinin azaltılabileceğini, iyi tasarlanmış yabancı yatırım projeleri için ülkenin iyi bir fırsata dönüşebileceğini ifade etmektedir. Berger vd. (2017), Rusya Federasyonunun kurulmasından sonra Rusya pazarının diğer ülkelere açıldığını ancak Rusya'da hâkim olan iş sistemi ve kültürel farklılıkları yabancı yatırımcıların engelleyici bulduklarından dolayı ülkede iş yapma modellerine ve sosyal ağlara ihtiyaç duyduklarının altını çizmektedir (Berger, Herstein, Silbiger, & Barnes, 2017).

İş dünyasının Rusya'da geçirdiği geçiş dönemlerinin ülkedeki insan kaynakları yönetimi işleyişi için de yaşandığı görülmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının temellerinin 19. yüzyılın sonlarında ilk olarak İngiltere, Fransa, Almanya, Amerika Birleşik Devletleri ve biraz gecikmeli de olsa Japonya'da ortaya çıktığı bilinmektedir (Kaufman, 2007). Aynı dönemde bugünkü Rusya, Çarlık Rusyası rejiminden Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'ne geçişi sağlayan devrim dönemini yaşamaktadır. Bu dönemden Sovyetler Birliği'nin geç dönemlerine dek insan kaynakları uygulamalarının işletmeler için bir maliyet unsuru olduğu (Denisova-Schmidt, 2011), kayıt tutma temeline dayanan personel yönetimi esasının yaygın olduğu bilinmektedir (May, Bormann Young, & Ledgerwood, 1998). Bu dönemde işe alma, eğitim, geliştirme, iş sağlığı ve güvenliği, tazminat, yan haklar gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bakanlıklar tarafından yerine getirildiği dikkat çekmektedir. Bu durum, serbest piyasa ekonomisinde yürütülen insan kaynağı uygulamaları ile karşılaştırıldığında Sovyetler Birliği'nde daha dar kapsamlı bir faaliyet alanının olduğu söylenebilmektedir.

Birliğin dağılmasının ardından Rus iş dünyasının en önemli çabalarından birinin işletme bazında çağdaş insan kaynağı departmanlarını oluşturma olduğu bilinmektedir. Bu çaba adına Rus devlet teşekkülleri ve yeni kurulan özel sektör temsilcilerinin yoğun programlarla Avrupa'da ve Amerika'da eğitim programlarına katıldığı ve insan kaynakları yönetimini çağdaş seviyeye taşımaya çalıştıkları ifade edilmektedir (May vd., 1998). Bunun yanında, federasyonun erken dönemlerinde Rusya'nın en büyük rekabet kaynağı olarak insan kaynaklarının görüldüğü vurgulanmaktadır (Dent, 1994). İnsan kaynağının eğitilmiş, yetişmiş ve endüstri kültürüne aşina olması bu durumun gerekçesi olarak gösterilmektedir. Dönemin siyasi ve ekonomik sorunlarının üstesinden gelerek uzun vadeli potansiyelin ortaya çıkarılmasında eğitilmiş işgücüne büyük önem atfedilmektedir. Serbest ekonomiyeye

geçişin ardından önemi artan yetişmiş yöneticilerin elde tutulması, göreceli olarak kısıtlı sayıda olması bakımından, Rusya'da faaliyet gösteren şirketlerin performans artırmak adına en fazla önem verdiği konulardan biri olmaktadır (Fey, Björkman, & Pavlovskaya, 2000). Rus şirketlerinde insan kaynağı uygulamalarının özelliklerini ele alan çalışmalarında Gurkov ve Zelenova (2011), personel seçimi, ödül ve terfilerinde hat yöneticilerinin otorite sahibi olduğunu, yatay ve dikey düzeyde ücretlerin çok farklılaştığını, performans değerlendirmelerin gayri-resmi olarak yürütüldüğünü ve çalışanların toplu hareket etmesinin olabildiğince kısıtlı olduğunu vurgulamaktadır (Gurkov & Zelenova, 2011). Yazarlar bunun yanında insan kaynakları departmanlarının stratejik konularda düşük ağırlıkta etkili olduğunu ifade etmektedir. Bu gibi etkenlerin ise büyük çerçevede Rusya'nın ulusal rekabet gücünü olumsuz etkilediği öne sürülmektedir.

Günümüzde Rus iş dünyası söz konusu olduğunda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının geçmişe göre değiştiği, insanın bir maliyet unsuru olarak değil değerli bir kaynak olarak görüldüğü, işletme stratejisini yönlendiren önemli parçalardan bir tanesi olduğu ifade edilmektedir (Zaytseva, 2020). Bu konuda şirketlerin insan kaynakları departmanlarına bütçe ayırdığı ve geliştirilmeleri için yatırımlar yapıldığı vurgulanmaktadır. Zaytseva (2020), çalışanlarının şirkete emek vermek dışında bilgi ve deneyimlerini bıraktıklarını, öngörülenden daha uzun süre devam edecek bu katkı dolayısıyla işverenlerin en iyi katkıları verebilecek insanları elde tutmak için rekabet içinde olduklarını ifade etmektedir. Bu yönüyle, Sovyetler Birliği'nin dağılmasının ardından, dünyada Klasik Yönetim yaklaşımları ile başlayıp Çağdaş Yönetim Yaklaşımlarına kadar devam eden yönetim sürecinin Rusya'da yeniden izlenerek iş dünyasının adeta yeniden doğduğu söylenebilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bu gelişime paralel şekilde ilerlediği görülmekle birlikte sürecin özgün yaşandığı dönemden çok

daha hızlı ve ülkeyi geliştirecek şekilde devam ettiği dikkat çekmektedir.

Dünyanın en hızlı gelişen ekonomileri arasında yer alan Rusya gibi bir ülkede böyle bir çalışma ve iş ortamında savaşın ve kısmi seferberlik kararının yaratmış olacağı etkinin akademik anlamda üzerinde durulması gereken bir konu olduğu düşünülmektedir. Bu çalışma alanının öncelikle mevcut durumu anlamak adına fayda sağlayacağı öngörülmektedir. Bunun yanında, Rusya'nın yaşadığı tecrübeden alınacak derslerin herhangi bir savaşın tarafı olma potansiyeli olan ülkelerde iş dünyasının alacağı proaktif önlemler açısından fayda yaratacağı düşünülmektedir. Çalışmanın izleyen bölümü Rusya'nın Ukrayna'ya uyguladığı askeri müdahale ve alınan seferberlik kararının Rus halkı ve özellikle insan kaynakları üzerinde yarattığı etkiyi anlamak üzere yürütülen nitel incelemeden oluşmaktadır.

Askerî Müdahale ve Seferberlik Kararının İş Dünyası ve İnsan Kaynaklarına Etkisi: Rusya Üzerine Nitel Bir İnceleme

Çalışmanın bu kısmında yürütülen nitel inceleme ilk olarak veri toplanması aşamasıyla başlamaktadır. Araştırmanın veri kaynağını doküman incelemesi yoluyla tespit edilen 17 Rus iş insanının askerî müdahale ve seferberlik konusundaki beyanatları oluşturmaktadır. Pravila Zhizni, Fintolk, Yaroslavl Online, Romanova, Rakul ve Salkinova kaynaklarından elde edilen ifadelerin özellikle sanal bir ortamda, doğal bir şekilde ve gönüllülük esasıyla paylaşılmaları dolayısıyla gerçeği yansıtır nitelikte oldukları düşünülmektedir. Bu veri kaynaklarının tercih edilmesi bölgesel ve ulusal düzeyde toplumun nabzını tutan online gazete ve platform olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu durum hem veri erişimine olanak sağlamakta hem amaçlı örneklem belirlenmesi gereken bu çalışmaya katkı yapmaktadır.

İçerik analizi yöntemi ile incelenen verinin deşifre edilmesinde MAXQDA yazılım programından yararlanılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak program üzerinde tematik kodlama yapılmış, ardından program araçları vasıtasıyla bulgular görselleştirilmiş ve yapılan içerik analizinde ortaya çıkan betimlemelerle birlikte sunulmuştur. Bu sunumlarda görüşlerine yer verilen iş insanlarının isimleri ve çalıştıkları şirket isimleri anonimleştirilerek yer almaktadır. Çalıştıkları sektöre ve buldukları işyerindeki pozisyonlarına göre örneklem bilgileri Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Çalıştıkları Sektör ve Pozisyona Göre Örneklem Bilgileri

Sektör	Frekans	Yüzde	Pozisyon	Frekans	Yüzde
Gıda	3	17,65	Kurucu	4	23,25
Sivil Toplum Kuruluşu	2	11,76	Şirket Sahibi	4	23,25
Emlak	2	11,76	Genel Müdür	2	11,08
Sağlık	2	11,76	Kurucu Ortak	2	11,08
Pazarlama	1	5,88	Girişimci Hakları Sorum.	1	5,9
Araç Kurum	1	5,88	Yönetici	1	5,9
Eğitim	1	5,88	Emlakçılar Birliği Başkanı	1	5,9
Otomotiv	1	5,88	Bölge Temsilcisi	1	5,9
Kişisel Bakım	1	5,88	CEO	1	5,9
Spor, Eğlence	1	5,88	-	-	-
Tekstil, Kültür Sanat	1	5,88	-	-	-
Matbaa	1	5,88	-	-	-
Toplam	17	100,00	Toplam	17	100,00
Kayıp	0	0,00	Kayıp	0	0,00

Geneli üst düzey yönetici pozisyonundaki kişiler tarafından iletilen 12 farklı sektöre ilişkin bilgilerin yer aldığı araştırma sonuçlarının konu hakkında genel durumu anlamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma kapsamında tespit edilen tema ve alt kod sayılarına ilişkin bilgiler Tablo 2'de yer almaktadır. Kodlamalarda ortaya çıkan tema başlıklarına ilişkin açıklamalar bundan sonraki kısımda sırasıyla, ilgili görseller eşliğinde sunulacaktır.

Tablo 2. Kodlamalar Sonucunda Ortaya Çıkan Tema ve Alt Kodlar

	Genel Durum	Askeri Müdahale-Seferberlik-İş Dünyası-İK	Rus İş Dünyasının Geleceği
Örnek Olay 1	1	7	3
Örnek Olay 2	3	5	2
Örnek Olay 3	1	4	6
Örnek Olay 4	1	3	0
Örnek Olay 5	0	4	0
Örnek Olay 6	0	2	0
Örnek Olay 7	0	3	4
Örnek Olay 8	0	5	0
Örnek Olay 9	0	5	0
Örnek Olay 10	1	1	0
Örnek Olay 11	2	3	0
Örnek Olay 12	0	5	3
Örnek Olay 13	0	2	0
Örnek Olay 14	1	3	0
Örnek Olay 15	0	1	0
Örnek Olay 16	0	2	0
Örnek Olay 17	0	1	0
TOPLAM	10	56	18

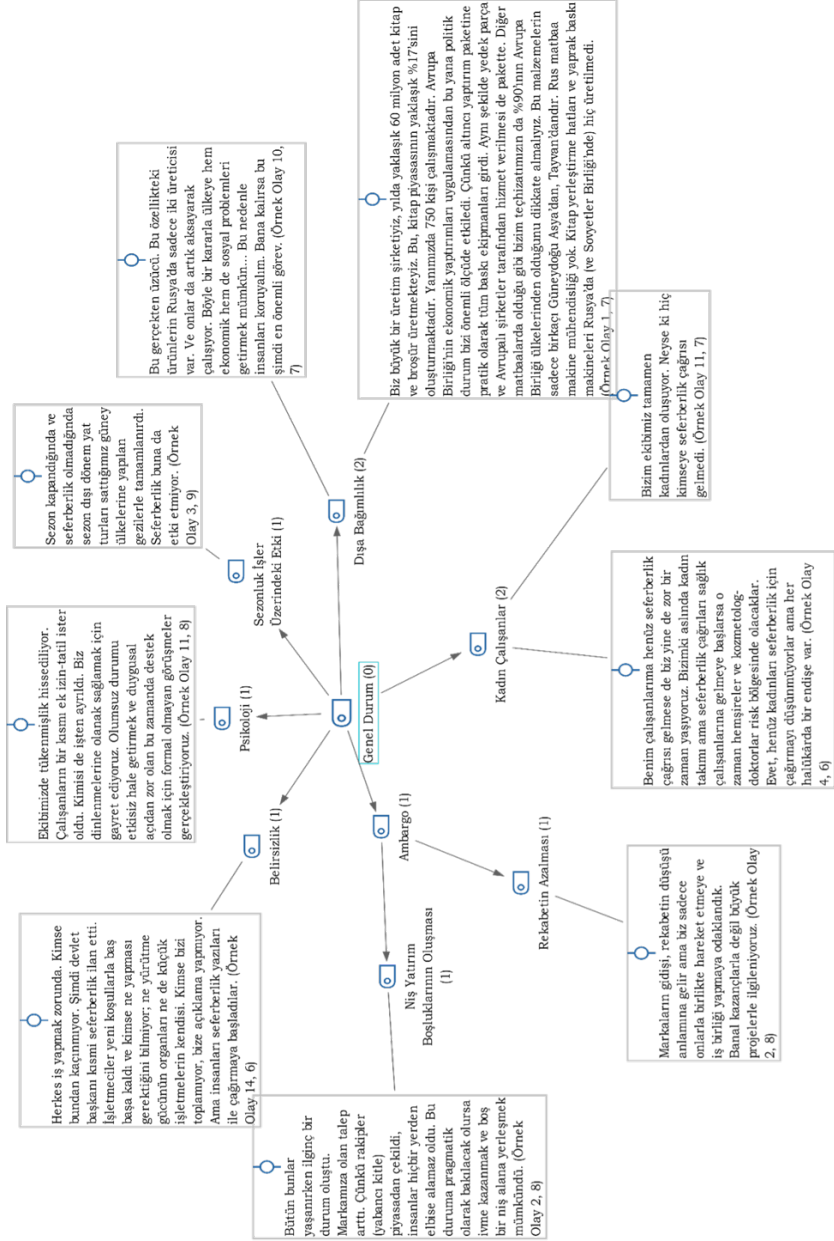
Genel Durum

Askerî müdahale ve kısmi seferberlik kararının alındığı Rusya’da genel durumu yansıtan kodlar ve kod metinleri Şekil 1’de yer almaktadır. Bu görselde ilk dikkat çeken bulgu belirsizlik ortamıdır. Hem toplumun hem çalışanların nasıl bir sürecin takip edileceği konusundaki belirsizliğin ani ve reaktif alınan kararların birer yansıması olduğu düşünülmektedir. Bu belirsizlik ortamında psikolojik sıkıntıların yaşanması ise kaçınılmazdır. Dolayısıyla işletme sahiplerinin ve çalışanların bu konuda desteklenmesinin büyük önem taşıyacağı düşünülmektedir.

Alınan anlık kararların sezonluk yürütülen işlerde daha az olumuz etkisinin görüldüğü araştırma bulgularından anlaşılmaktadır. Kadın çalışanların yoğunlukta olduğu işletmelerin de yine kararlardan az etkilenen kesimde yer aldığı görülmektedir. Ortaya çıkan en önemli bulgulardan bir tanesi ülke iş dünyasının dışa bağımlı olduğuna ilişkin ifadelerdir. Bu bulgu ambargo kararlarının işletmeleri fazla ve yoğun etkilemesinin de sebebi olarak ortaya çıkmaktadır. Yabancı ülkelerin uyguladığı ambargo dolayısıyla iş dünyasının iki

şekilde doğrudan etkilendiği görülmektedir. İlki yabancı ülke kökenli şirketlerin ülkeyi terk etmesi dolayısıyla rekabetin azalması iken diğeri mevcut pazarda açık niş pazar alanlarının ortaya çıkmasıdır.

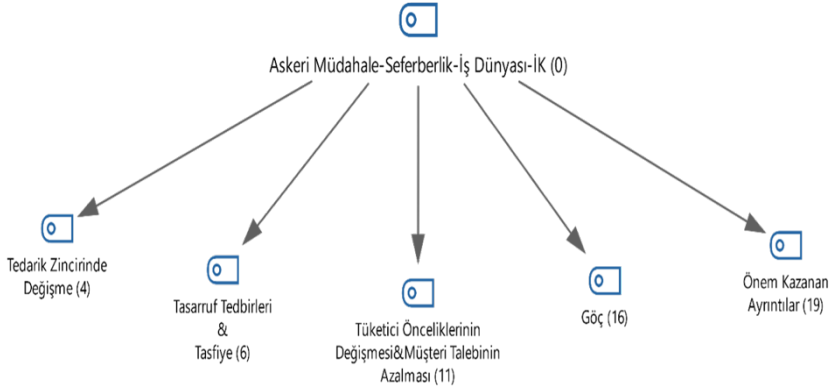
Şekil 1. Askerî Müdahale ve Kısmi Seferberlik Kararının Rusya'da Yarattığı Genel Durum



İş Dünyası ve İnsan Kaynakları

Araştırmanın ana temasını oluşturan bu başlık altında toplanan beş temel koddan söz edilebilmektedir. Alt kod sayıları en azdan en çoğa doğru sıralanmak üzere bu kodlar Şekil 2'de görülebilmektedir. Her bir koda ilişkin kodlanan metin sayısı görselde parantez içinde yer almaktadır. Bu tema için en fazla öne çıkan kodların savaş ve seferberlik durumunda dikkat edilmesi ve ders alınması gereken iş dünyası ve insan kaynakları sorunlarına ilişkin ayrıntılar olduğu görülmektedir. Bunun dışında göç ve tüketici önceliklerinin değişmesi gibi kodlar da tekrar sıklıkları bakımından dikkat çekmektedir. Bu tema altında toplanan kodların her biri metinleriyle birlikte ayrı görseller halinde sunulacaktır.

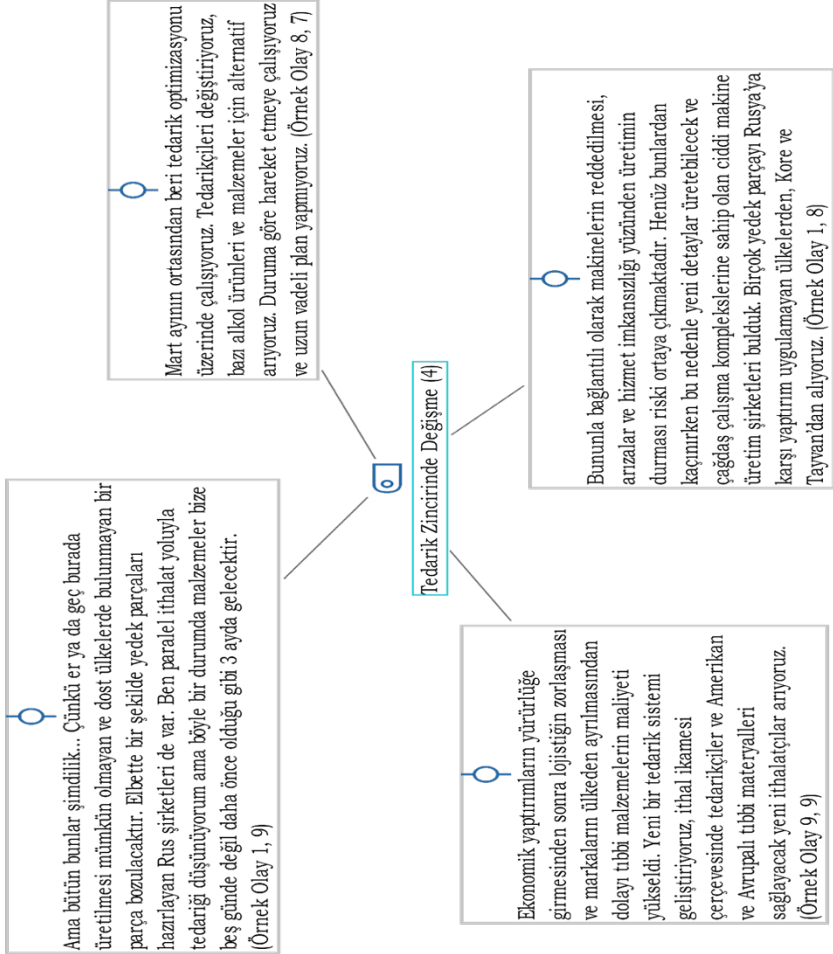
Şekil 2. Askerî Müdahale ve Kısmi Seferberlik Kararının İş Dünyası ve İnsan Kaynaklarına Etkisi



Askerî girişim, özellikle Avrupa ülkeleri olmak üzere birçok ülkenin Rusya'ya ambargo uygulaması ile sonuçlanmış ve bu durum ülke ekonomisini ve iş dünyasını etkilemiştir. Uygulanan ambargolarla bağlantılı şekilde ülkeye hammadde giriş ve çıkışları çeşitli kısıtlılıklarla karşı karşıya kalmıştır. Bu

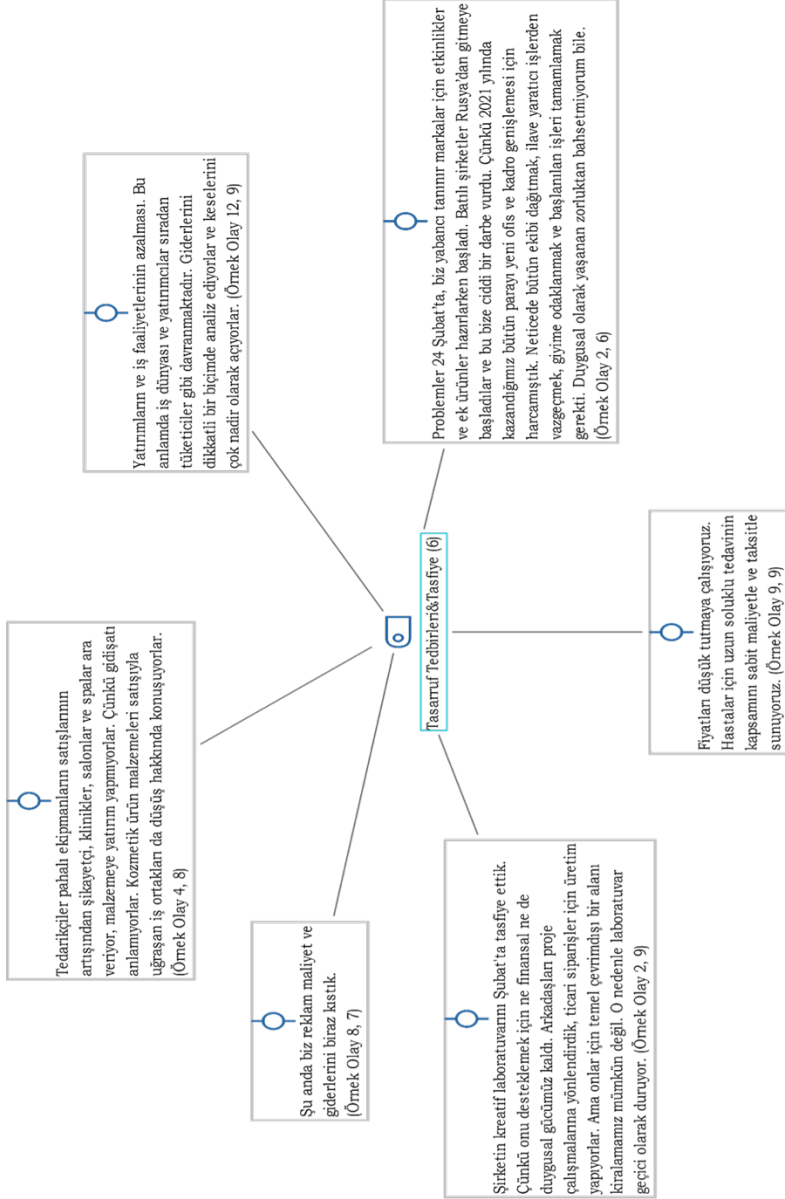
sürecin iş dünyasına en büyük etkisi devam etmek zorunda olan işleyişte tedarik sağlanan merkezlerin değiştirilmesi olmuştur. Analiz kapsamında ele alınan örnek olaylarda bu konuya ilişkin dikkat çeken kod metinleri Şekil 3'te yer almaktadır.

Şekil 3. Tedarik zincirindeki Değişime İlişkin Kod Metinleri



Ülkenin içinde bulunduğu durumun iş dünyasına yansıyan önemli bir diğer yönü iş alanlarında birçok faaliyetin tasarruf kapsamına alınması ya da bazı çalışma alanlarının tamamen kapatılması olmaktadır. Araştırma kapsamında tasarruf tedbirleri ve tasfiye olarak kodlanan açıklamalara ilişkin kod metinleri Şekil 4'te yer almaktadır.

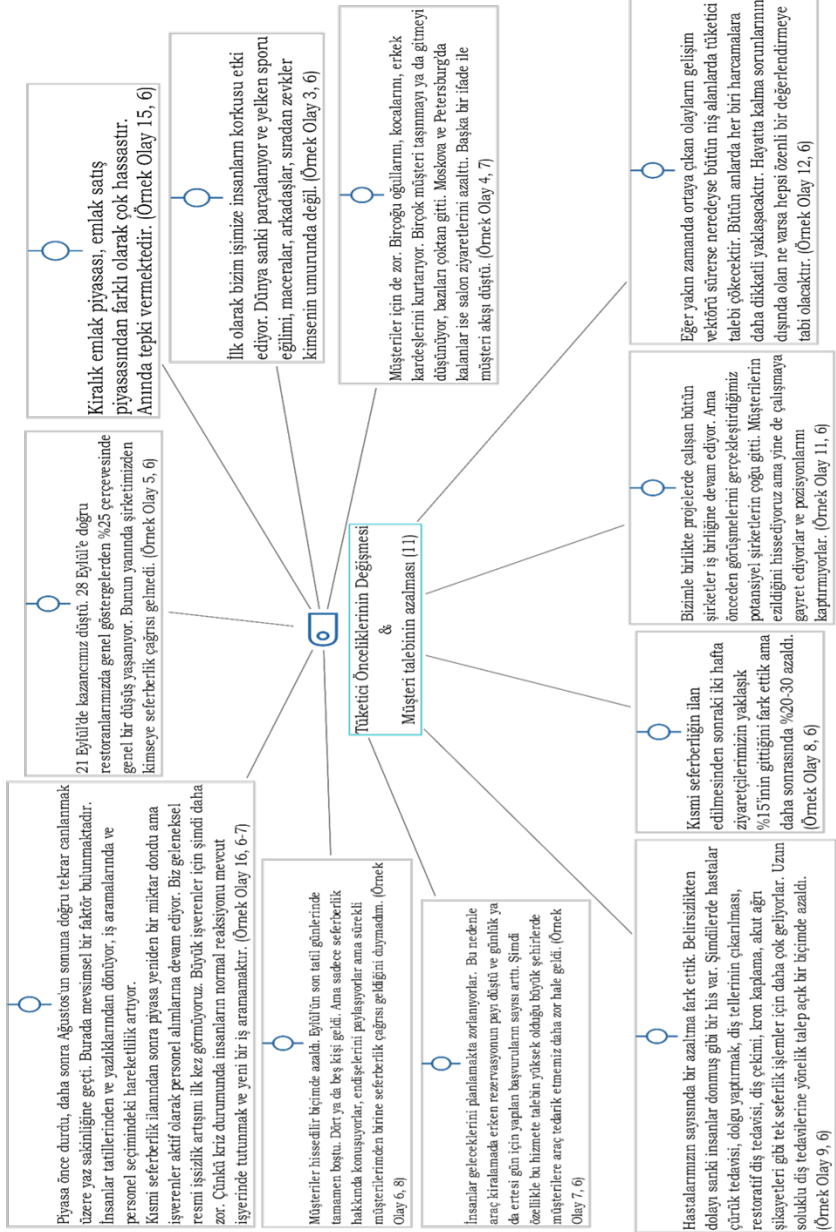
Şekil 4. Tasarruf Tedbirleri ve Tasfiyeye İlişkin Kod Metinleri



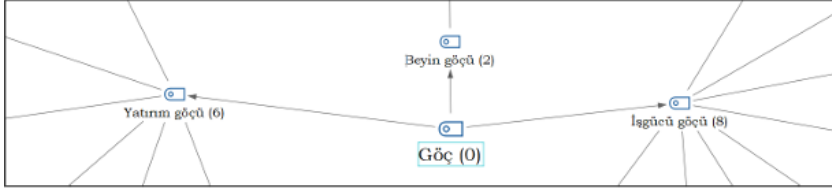
Tüketici önceliklerinin değişmesi ve müşterilerden taleplerin azalması mevcut tabloda savaş ve kısmi seferberlik olgusunun iş dünyasında ortaya çıkardığı diğer önemli etkiler olarak göze çarpmaktadır. Müşteri taleplerinin, değişen öncelikler ve harcama alışkanlıkları dolayısıyla azaldığı düşünülmektedir. Askeri müdahale, kısmi seferberlik gibi gelişmelerin insanları içine sürüklediği belirsizlik özellikle spor, eğlence, kültür gibi iş alanlarında taleplerin hızlı bir şekilde düşmesine neden olmaktadır. Bu durum da şirketlerin geçici olarak faaliyetlerini azaltma ya da duruma göre işletmeyi tasfiye etme kararı almaya yönlendirmektedir. Bu başlığa ilişkin kod metinleri Şekil 5'te yer almaktadır.

Şekil 6'da ise sonuçlarıyla çevre ülkeler için de önem ifade edecek olan göç kapsamında öne çıkan açıklamalara ilişkin metinler yer almaktadır. Bulgulara göre askerî müdahale ve kısmi seferberlik kararı ülkedeki iş dünyasında üç farklı açıdan göç etkisi yaratmaktadır. Bunlardan ilki ülkede var olan ya da yapılması planlanan yatırımların farklı ülkelere yönlendirilmesi dolayısıyla ortaya çıkan yatırım göçü olmaktadır. Ülkedeki belirsizlik ortamının yarattığı endişenin yatırımcıları farklı ülkelere yönlendirdiği, bu ülkeler arasında da özellikle Türkiye ve Asya ülkelerinin dikkat çektiği görülmektedir. Göç konusunda ortaya çıkan bir diğer bulgu kalifiye ve özellikle yönetici rollerinde yetişmiş insan gücünün ülkeyi terk etmesine yapılan vurguyla beyin göçü olmaktadır. Bu durum Rus iş dünyası için bir kayıp olarak değerlendirilebilecekken göçün gerçekleştiği ülkelerin hangileri olduğu, bu eğitimli iş gücünün ilgili ülkelerde nasıl ele alındığı ayrıca merak uyandırmaktadır. Göç konusunda karşımıza çıkan son durum her bir çalışanın gerçekleştirebileceği işgücü göçü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuçlar gelecek yıllarda Rusya'nın hem kalifiye hem standart işgücü bulma ve istihdam etme konusunda sıkıntı yaşayabileceğine işaret etmektedir.

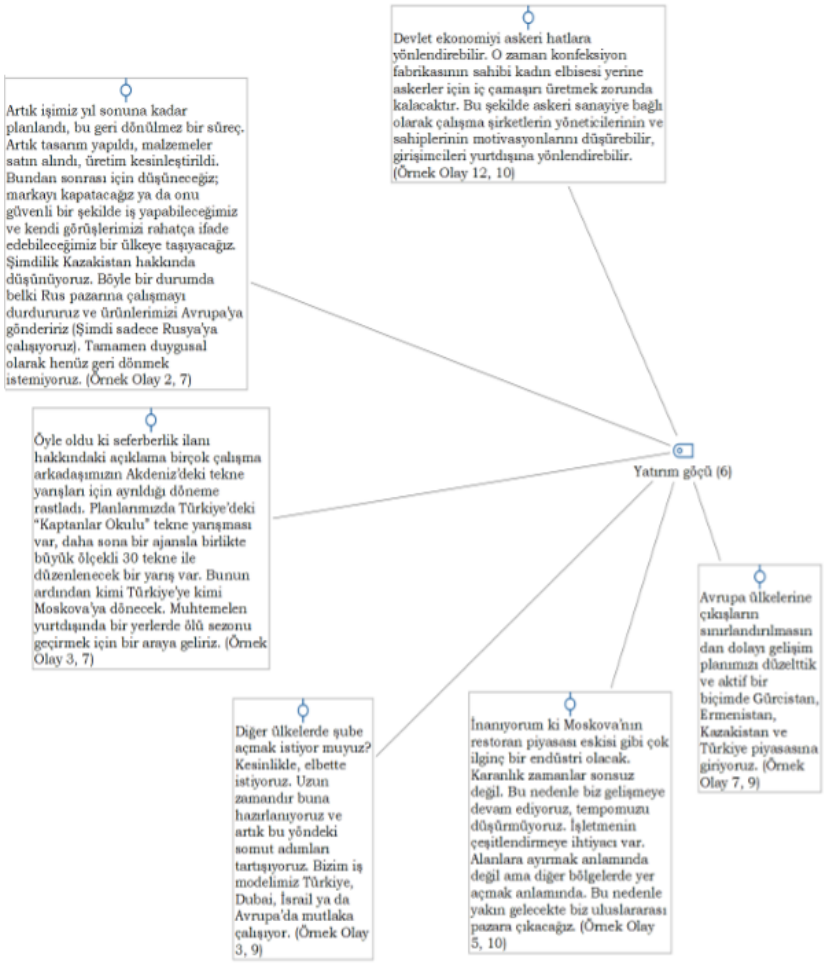
Şekil 5. Tüketici Önceliklerinin Değişmesi ve Müşteri Önceliklerinin Değişmesine İlişkin Kod Metinleri



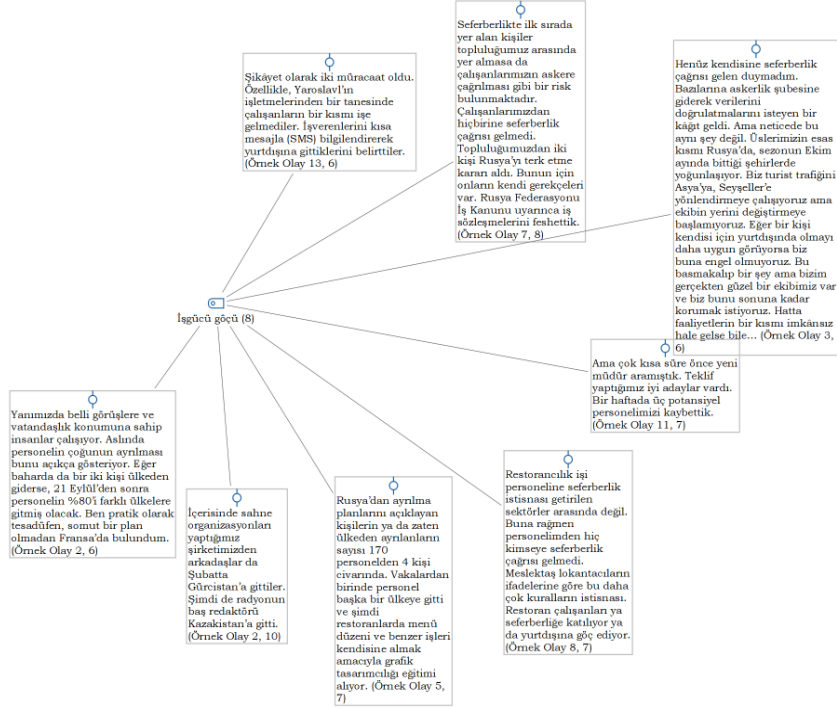
Şekil 6.1. Göç Olgusuna İlişkin Alt Kodlar ve Kod Metinleri



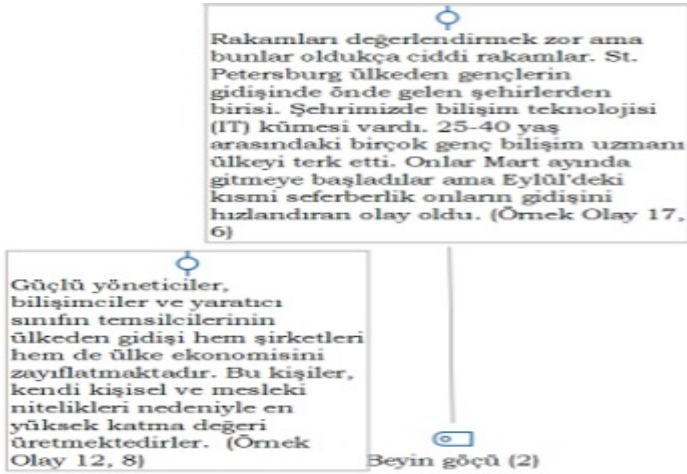
Şekil 6.2. Yatırım Göçü



Şekil 6.3. İşgücü Göçü



Şekil 6.4. Beyin Göçü

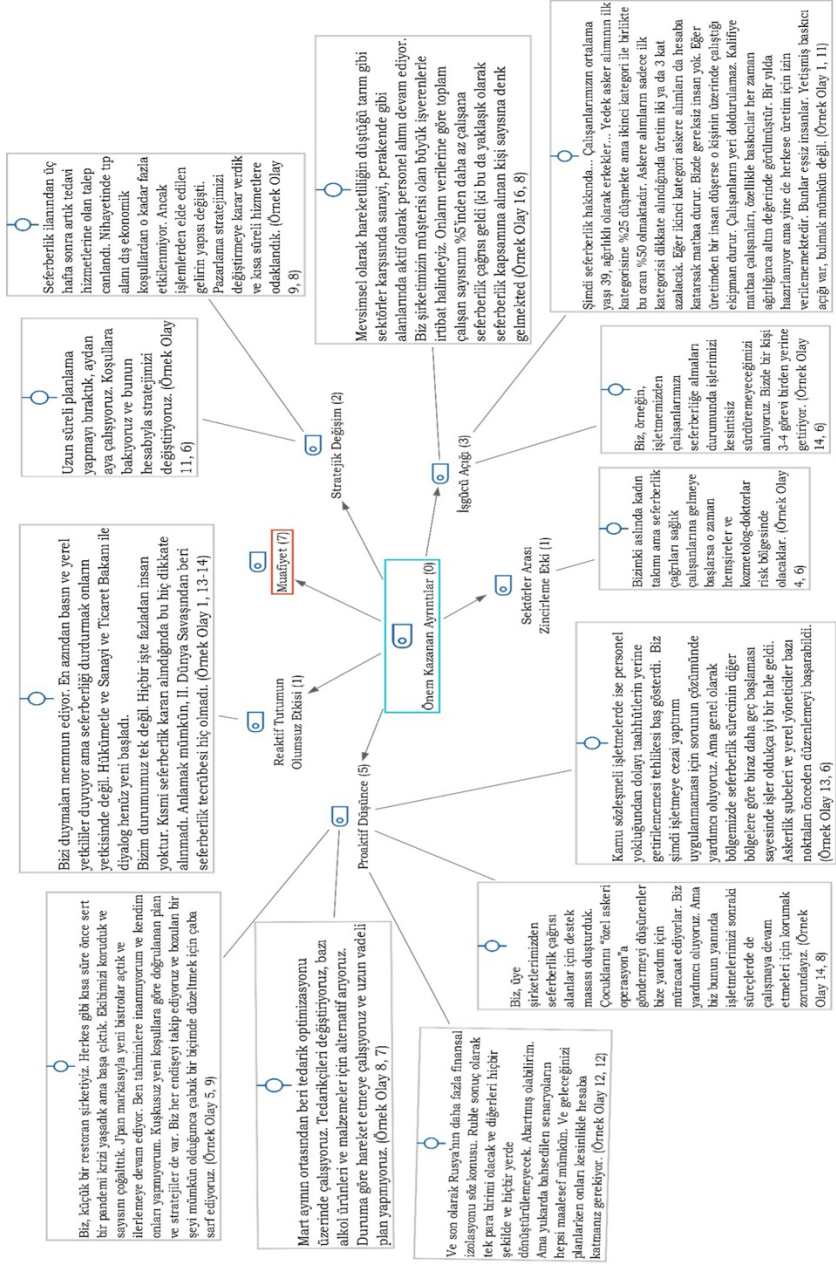


İnceleme kapsamında yapılan kodlamaların tamamı, askeri müdahale olması ve seferberlik ilan edilmesi durumunda iş dünyasının neler yaşadığını anlamaya odaklanmaktadır. Bu kapsamda özellikle stratejik konumu itibariyle bu türlü olgulara yakın ülkelerin dikkat edebileceği, ders alabileceği noktaların olduğu anlaşılmaktadır. Şekil 7'de de görüldüğü gibi, seferberlik ilan edilmesi durumunda istihdamın nasıl korunacağı, ülkenin üretime nasıl ve hangi şartlarda devam edeceği, alınan kararların anlık, reaktif olarak alınmasının uygulamada ne gibi sorunlara yol açacağı, dolayısıyla sürecin proaktif bir şekilde nasıl yönetilebileceği, bir kararın doğrudan ilgilendirmediği sektörlerin bile süreçten nasıl etkilenebileceği, işletmelerin alternatif strateji hazırlama çevikliğinin önemi yapılan analizlerde ortaya çıkan başlıklardan olmaktadır. Bu noktada en dikkat çekici husus ise bu türlü bir olguda hangi sektörlerle ya da iş kollarına muafiyet tanınması gerektiği konusunda ortaya çıkmaktadır. Aynı bir araştırma konusu olabilecek kadar kapsamlı olan bu başlıkta kodlanan metinler konunun önemine binaen ayrı bir görselle Şekil 8'de sunulmaktadır. Tüm ülke vatandaşlarını etkileyen bir seferberlik kararının iş dünyası adına elzem bazı sektörlerin ya da iş kollarının ayakta kalabilmesi için seferberlikten muaf tutulmasına yönelik çalışmaların Rusya'da ön hazırlıklı olarak yürütüldüğü dikkat çekmektedir. 2013 yılından bu yana sürekli güncellenen muafiyet listeleri bu durumu gösterir niteliktedir. Rusya Dijital Kalkınma Bakanlığı'nın paylaştığı verilerden (Rusya Dijital Kalkınma Bakanlığı, 2022; Tass, 2022a) yararlanılarak hazırlanan ve Ek 1'de yer alan muafiyet listesi, bu gibi konularda proaktif davranmak ve hazırlıklı olmak isteyen ülkelere yol gösterici nitelik taşımaktadır.

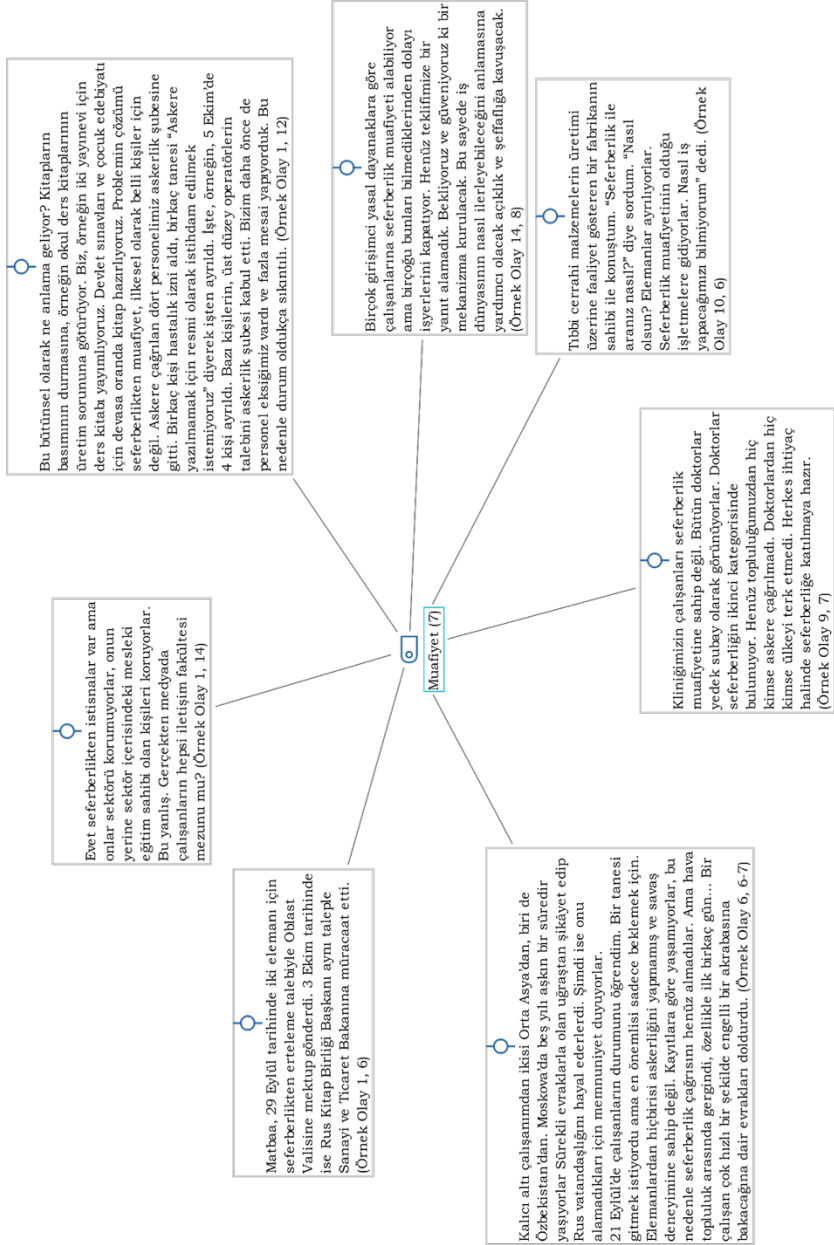
Araştırma bulgularına ilişkin üzerinde durulması gereken son konu Rus iş dünyasının geleceğini referans gösteren açıklamalara ilişkin olmaktadır. Bu bölüme ilişkin kod metinlerinin görsel araçlarla sunulmak yerine metin içi alıntılarla paylaşılmasının yerinde olacağı düşünülmektedir.

Dolayısıyla izleyen bölüm geleceğe yönelik öngörülere dayanan açıklamaların sunumuyla devam edecektir.

Şekil 7. Yaşanan Gelişmelerde Önem Kazanan Ayrıntılar



Şekil 8. Muafiyetler Konusundaki Kod Metinleri



Rus İş Dünyasının Geleceği

İncelenen ve analiz edilen metinlerde yakın gelecekte iş ortamında sıkıntı yaşanabilecek ilk durumlardan birinin kredi temini konusunda olabileceği anlaşılmaktadır. Bu durum iş insanının “Şirketlerin, bankaların, küçük ve orta ölçekteki şirketlerin yöneticileri doğal olarak en kötüsüne hazırlanacaktır. Bu da kredilerin daha zor temin edilebilmesi ve kalkınma projelerinin azalması anlamına gelir.” ifadesinden anlaşılmaktadır. Kredi güçlüğüne bağlı olarak yatırım güçlüğü'nün de ortaya çıkmasının ülkedeki belirsizlik ortamı ile birleştiğinde gayri safi yurt içi hasılanın azalması ve borsanın ağır darbeler alması bir zamandır devam eden ekonomik sıkıntıların geleceğe de yansıtacağına işaretini vermektedir. Bu konu bir iş insanının “GSYİH'nin azalması, borsa kapitalizasyonunda düşüş ve özel yatırımcıların ülkeden ayrılması son zamanlarda Rusya borsasında gerçekleşen olaylardır.” ifadelerinden de anlaşılmaktadır. Ekonominin bir anlamda daralması anlamına gelen bu durum “Perakende tüketicilerinin kitlesel olarak ekonomiden ayrılması talebe daha fazla etki edecektir. Seferberliğe tabi tutulanlar devlet ödeneklerine yaslanacaktır. Yurtdışına taşınanlar artık Rusya Federasyonu'nun değil kendi ülkelerinin paralarını harçayacaklar. Hem onlar hem de diğerleri mal ve hizmet alımını kesecektir. Bu tür insanlar birkaç yüz binden birkaç milyona varacaktır.” ifadeleriyle de örtüşmektedir.

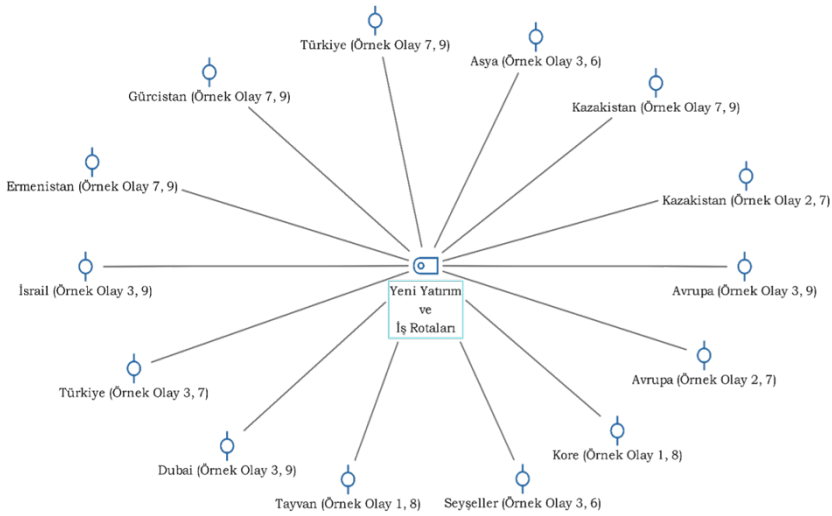
Yaşanan gelişmelerin Rusya için fırsat mı yoksa tehdit mi oluşturacağı konusundaki tartışmaların bir yönü Rusya'nın kendi üretim ve ekonomik kalkınmasını yaratarak daha da güçleneceğini vurgulamaktadır. İş insanlarından birinin geçmişe de vurgu yaparak kullandığı şu ifadeleri bu durumun iş dünyasında da karşılığının olduğunu göstermektedir:

“Bizim durumumuzda ne yapmalı? Ülkedeki baskı makineleri mühendisliğini inşa etmeli ve geliştirmeli. Bu, kalifiye personelin, fabrikaların, inşaatının, tasarımcıların

ve tüm bileşenlerin sorunudur. Bütün bunlar mümkün. Çünkü zamanında nükleer silahın üretiminde bütün endüstriyi sıfırdan oluşturdular. Bu projenin bir yıldan fazla zaman alacağına ve devasa bir yatırım gerektireceğine hazır olmak lazım.”

Geleceğe yönelik ortaya çıkabilecek bu senaryoların yanında söylemleri incelemeye alınan iş insanlarının metin içlerinde vurguladıkları yeni yatırım ve iş rotaları dikkat çekmektedir. Gelecek çalışmalara da yön verebileceği düşünülerek bu ülkelere ilişkin hazırlanan görsel Şekil 9’da yer almaktadır. Bu ülkeler arasında yer alan Türkiye’nin uluslararası işletmecilik alanında Rusya’da yaşanan gelişmeleri daha yakından takip etmesinin yerinde olacağı düşünülmektedir.

Şekil 9. Yeni Yatırım ve İş Rotaları



Sonuç

Rusya’da yaşanan gelişmeler ekseninde genelde iş dünyasının özelde ise insan kaynaklarının askerî müdahale ve seferberlik

gibi konulardan nasıl etkilendiğini anlamaya çalışmak bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu kapsamda yapılan analizler önemli bulguları ortaya koymakla birlikte sonuçların bazı temel noktalarda birleştiği görülmektedir. Bunlardan ilki ülkeden göç ve sonucunda ortaya çıkan kalifiye iş gücü açığı olmaktadır. Petersburg'da yapılan basın açıklamalarından işyerlerindeki personel kaybının seferberliğe katılanlardan ziyade ülkeyi terk edenlerden kaynaklandığı anlaşılmaktadır (Boyarkova, 2022). Bu durum araştırma kapsamında ortaya çıkan bulgularla da örtüşmektedir. Nitekim açıklamalarda seferberlikten dolayı işten ayrılanların maksimum yüzde beş civarında olduğu, işletmelerin birçoğunda henüz çalışanlarının seferberlik kapsamında çağrılmadığı görülmektedir. Bu durum ülkenin gelecek yıllarda istihdam konusunda sıkıntı çekebileceğine ilişkin bulgular ile de örtüşmektedir. Rusya'nın bazı bölgelerinde geçmişten gelen bir yetişmiş işgücü açığının hâlihazırda var olduğu düşünüldüğünde (Rakul ve Salnikova, 2022) seferberlikle birlikte sorunun derinleşeceği düşünülmektedir. Diğer yandan bu durumun kadın istihdamı konusunda olumlu etkilerinin olduğu gözlenmektedir. Paylaşılan verilere göre şirketlerin mülakata davet ettiği kadınların sayısında %3'lük bir artış yaşandığı görülmektedir (hh.ru). Erkek çalışma adayları ile yapılan görüşmelerde ise 18-24 yaş aralığından ziyade 35-54 yaş aralığındaki kişilerle yapılan görüşmelerin arttığı gözlenmektedir (Rakul ve Salnikova, 2022).

Araştırma sonuçları yatırımlar açısından ele alındığında, iki boyutlu bir etki durumunun ortaya çıktığı görülmektedir. Rusya'ya gelen yatırımlar ilk boyutu, Rusya'dan giden yatırımlar ise ikinci boyutu oluşturmaktadır. Bulgulara göre Rusya'ya uygulanan ambargo ve yaptırımlar ülkede pazar boşluğu oluşturarak yeni şirketlere yatırım imkânı sunmaktadır. Bu noktada Türkiye, Çin ve Güney Kore gibi üçüncü ülkelerin Rusya'da pazar payı yaratma ya da mevcut pazarlarını genişletme gibi avantajları değerlendirme olasılığı

gündeme gelmektedir (Negiz & Kalkan, 2022). Rusya'dan çekilen yerli ve yabancı yatırımcıların farklı ülkelere yönelmesine ilişkin bulgular ise bazı ülkelerin yeni yatırım rotalarında olabileceğini göstermektedir. 2021 ve 2022 yılları için Türkiye'de kurulan Rus şirket sayıları incelendiğinde ortaya çıkan durum, bu bulgunun gerçekliğini yansıtır niteliktedir. 2021 yılı Şubat, Nisan ve Haziran aylarında Ruslar tarafından Türkiye'de kurulan şirket sayıları sırasıyla 8, 21, 13 iken 2022 yılında aynı aylar için bu rakamlar 13, 136 ve 153 olacak şekilde rekor düzeye ulaşmıştır (TOBB, 2022).

Diğer bir önemli sonuç ise seferberlik kararının alınmasıyla beraber gündeme gelen sektörel muafiyetler konusu olmaktadır. Bu konuda Rusya'nın izlediği sürece bakılmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. 21 Eylül 2022 tarihinde Rusya'da ilan edilen seferberlik kararı ilk olarak savunma sanayiinde görevli olan kişilerin muafiyetini ön görmekteydi. Sağlık sorunu olanlar, bakıma muhtaç çocukları ya da aile fertleri olan kişiler, askerlik sicilinden çıkarılan asker emeklileri, bilgi teknolojisi alanında akredite kuruluşların çalışanları, bilgi ve iletişim alanındaki omurga kuruluşların çalışanları, bankacılık ve finans sektörü kuruluşlarında çalışanlar, kalıcı olarak ülke dışında yaşayan ve orduya kayıtlı olmayan Ruslar da ilerleyen tarihlerde seferberlikten muaf tutuldu. 24 Eylül tarihinde yapılan düzenleme ile üniversite öğrencileri için tecil getirildi. 5 Kasım'da lisansüstü eğitim alanlar da erteleme hakkına sahip oldu. 27 Eylül tarihinde Rusya Dijital Kalkınma Bakanlığı tarafından yayımlanan belge ile bilgi teknolojileri ve iletişim alanındaki 195 uzmanlık dalına seferberlikten muafiyet getirildi (Rusya Dijital Kalkınma Bakanlığı, 2022; Tass, 2022a). Bu listeye matematik, nükleer fizik, kimya, biyoloji, mimarlık, enformasyon güvenliği, lazer teknolojileri, adli muayene, uçak ve helikopter yapımı, personel yönetimi, halkla ilişkiler, jeoloji, metalurji gibi uzmanlık alanları dâhil edildi. 1 Ekim tarihinde ise kadınların kısmi seferberlikten muaf oldukları açıklandı (Tass, 2022b).

Seferberlikten muafiyet ya da erteleme konusunda devlet yetkililerine gönderilen talepler her geçen gün artmaktadır. Ek 1'de sunulan liste de bu durumu yansıtır niteliktedir.

Konu iş dünyası açısından ele alındığında ise işverenlerin iki kampa ayrıldığı görülmektedir. Bir taraf seferberliğe gönderilecek personelleri konusunda tavizkar iken diğer taraf muafiyet kapsamlarının netleştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. İki ayrı listeyle, seferberliğe katılmasında sıkıntı olmayacak iş kolları ve kritik önem taşıyan iş kollarının belirlenmesi gerektiğine yönelik çalışmalar olduğu bilinmektedir (Boyarkova, 2022). Bu süreç Rusya gibi çok uzun yıllardır seferberlik muafiyet listesi ile ilgisi bulunan bir ülkede dahi muafiyet kararları yönetiminin ne kadar aksak ilerlediğinin bir göstergesi niteliğindedir. Bu anlamda sonuçlar her an her türlü saldırı ya da savunma gibi güvenlik sorunlarına hazırlıklı bulunma gayreti ile ordu sahibi olan tüm ülkelerin üzerinde durması gereken çalışma alanlarının vurgulanması bakımından önem ifade etmektedir.

Ortaya çıkan sonuçlar, çalışmanın ilk kısmında toplumun genel tutumuna ilişkin sunulan bulgularla birlikte değerlendirildiğinde endişe ve korku ortamında çalışanların özellikle baskı altında kaldığı söylenebilmektedir. Bu durum ise askerî müdahale, seferberlik gibi uluslararası ilişkiler disiplini kapsamında çalışılan alanların işletme ve uluslararası işletmecilik disiplinlerinde de ele alınması gerektiğini göstermektedir. Alanda yapılabilecek disiplinler arası çalışmaların konunun derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ek 1. Muafiyet Listesi

No	Uzmanlık Alanı	No	Uzmanlık Alanı	No	Uzmanlık Alanı
1	Matematik	66	Optoteknik	131	Grafik
2	Uygulamalı matematik ve bilişim	67	Fotonik ve optoinformatik	132	Hava seyrüsefer
3	Mekanik ve matematiksel modelleme	68	Biyoteknik sistemler ve teknolojiler	133	Havacılık ve roket-uzay tekniğinin hava seyrüsefer ve işletilmesi
4	Uygulamalı matematik	69	Fotonik, Alet Üretimi, Optik ve biyoteknik sistemler ve teknolojiler	134	Uçak uçuşlarının sağlanması ve havaalanlarının işletilmesi
5	İstatistik	70	Gemi inşası, Deniz altyapısı nesnelere sistem mühendisliği ve okyanus mühendisliği	135	Askeri hava araçlarının ve motorlarının bakımı ve teknik işletimi
6	Temel matematik ve mekanik	71	Su yolları, limanlar ve hidrolik yapılar	136	Karayolları, köprüler ve tünellerin inşa, işletim, bakım ve teknik örtbası
7	Temel bilişim ve bilişim teknolojisi	72	Isı enerjisi ve Isı mühendisliği	137	Demiryollarının işletilmesi
8	Temel ve uygulamalı biyoloji	73	Elektrik enerjisi ve elektrik mühendisliği	138	Askeri hava araçlarının elektrikli sistem ve pilotaj-navigasyon komplekslerinin teknik işletilmesi ve bakımı
9	Yazılım ve bilişim sistemleri yönetimi	74	Enerji mühendisliği	139	Nakliye radyo ekipmanlarının teknik işletimi
10	Matematik ve bilgisayar bilimi	75	Özel teknik sistem ve nesnelere ısı ve elektrik beslemesi	140	Uçuş operasyonu ve havacılık komplekslerinin uygulaması
11	Bilgisayar ve bilişim bilimleri	76	Özel elektromekanik sistemler	141	Deniz/nehir taşımacılığı yönetimi ve hidrografik gemicilik desteği
12	Fizik	77	Isı mühendisliği ve elektroteknik	142	Teknolojinin mühendislik ve ekonomik desteği ve su taşımacılığının iş süreçleri
13	Radyofizik	78	Nükleer fizik ve teknoloji	143	Kamu ve belediye yönetimi

14	Nükleer enerji ve termal fizik	79	Fiziksel tesislerin otomasyon ve elektroniği	144	Gemi, tekne ve okyanus mühendisliği araçlarının projelendirilmesi ve inşası
15	Astronomi	80	Nükleer, termik ve yenilenebilir enerji ve beraberindeki teknolojiler	145	Gemi ve teknelerin otomasyon sistemlerinin ve enerji tesislerinin projelendirilmesi, hazırlanması ve tamiri
16	Temel ve uygulamalı fizik	81	Makine mühendisliği	146	Gemilerin ve denizaltıların inşa, tamir ve arama kurtarma desteği
17	Kimya	82	Teknolojik makine ve teçhizatlar	147	Gemilerin ve denizaltıların teknik sistemlerinin uygulama ve işletimi
18	Malzemelerin kimyası, fiziği ve mekaniği	83	Uygulamalı mekanik	148	Standardizasyon ve metroloji
19	Temel ve uygulamalı kimya	84	Ekonomi	149	Kalite yönetimi
20	İzotop ayırımı teknolojileri ve nükleer yakıtlar	85	Teknolojik süreç ve üretimlerin otomasyonu	150	Sistem analizi ve yönetimi
21	Haritacılık ve jeoinformatik	86	Mühendislik endüstrilerinin tasarım ve teknolojik desteği	151	Teknik sistemlerde yönetim
22	Biyomühendislik ve biyoenformatik	87	Mekatronik ve robotik	152	Yenilikçilik
23	Mütercim ve tercümanlık	88	Enerji açısından zengin malzemeler ve ürünlerin kimyasal teknolojisi	153	Gazetecilik
24	Mimari	89	Teknolojik makine ve komplekslerin projelendirilmesi	154	Bilim yoğun ürünlerin organizasyon ve yönetimi
25	Kentsel planlama	90	Askeri ve özel amaçlı robotik	155	Bilim yoğun teknolojiler ve inovasyon yönetimi
26	İnşaat	91	Finansman ve kredilendirme	156	Fikri mülkiyet hakları yönetimi
27	Benzersiz bina ve yapıların inşaatı	92	Teknik fizik	157	Beşeri alanlarda akıllı sistemler

28	Hukuk	93	Fizik-teknik bilimler ve teknolojiler	158	Tasarım
29	Bilişim sistemleri ve teknolojileri	94	Ekonomik güvenlik	159	Özel örgütsel ve teknik sistemler
30	Uçak ve roket motoru tasarımı	95	Özel yaşam desteği sistemleri	160	Ulusal güvenliğin hukuki desteği
31	Uçak testi	96	Yüksek teknolojiye sahip plazma ve enerji santralleri	161	Nanoteknoloji ve mikrosistem tekniği
32	Uygulamalı bilişim	97	Soğutma, kriyojenik teknikler ve yaşam desteği sistemleri	162	Nano mühendislik
33	Yazılım mühendisliği	98	Enformasyon yönetim sistemleri ve gemi silahlandırmanın projelendirme, üretim ve testleri	163	Nanomalzemeler
34	Biyoloji	99	Kimya teknolojisi	164	Nano-sistemler ve nanomalzemeler
35	Bilişim ve bilgisayar mühendisliği	100	Kimya teknolojisi, petrokimya ve biyoteknolojide enerji ve kaynak tasarruf süreçleri	165	Nanoteknoloji ve nanomalzemeler
36	Lazer mühendisliği ve lazer teknolojileri	101	Biyoteknoloji	166	Tıbbi biyokimya
37	Elektronik ve optoelektronik cihazlar ve özel amaçlı sistemler	102	Psikoloji	167	Tıbbi biyofizik
38	Özel amaçlı sistemlerin otomasyonunun uygulanması ve işletilmesi	103	Roket, roket uzay komplekslerinin projelendirilmesi, üretimi ve işletilmesi	168	Tıbbi siberetik
39	Nükleer santraller: projelendirme, işletme ve mühendislik	104	Teknoloji güvenliği	169	Tarım ürünlerinin üretim ve geri dönüşüm teknolojisi
40	Yönetim	105	Arazi yönetimi ve kadastro	170	İşletme bilişimi
41	Bilgi güvenliği	106	Jeodezi ve uzaktan algılama	171	Konut ve kamu hizmetleri altyapısı
42	Bilgisayar güvenliği	107	Dilbilim	172	Uygulamalı matematik ve fizik
43	İletişim sistemlerinin bilgi güvenliği	108	Uygulamalı jeoloji	173	Kütüphane enformasyon faaliyetleri

44	Otomasyon sistemlerinin bilgi güvenliği	109	Coğrafi istihbarat teknolojisi	174	Pedagojik eğitim
45	Kanun ve düzenin sağlanması	110	Maden ya da petro ve gaz üretiminin fiziki süreçleri	175	Tarım mühendisliği
46	Güvenliğin enformasyonel ve analitik sistemleri	111	Petrol ve gaz teknikleri ve teknolojileri	176	Petrol ve gaz işleri
47	Kolluk kuvvetlerinde bilgi teknolojileri güvenliği	112	Malzeme bilimi ve malzeme teknolojileri	177	Gemi silah(landırması)
48	Uçak ve helikopter mühendisliği	113	Metallurji	178	Jeoloji
49	Kriptoloji/Şifreleme	114	Taşıma süreçleri teknolojisi	179	Madencilik
50	Karşı teknik istihbarat	115	Karasal taşıma-teknoloji kompleksleri	180	Mühimmatlar ve patlayıcılar
51	Kolluk faaliyeti	116	Taşıma-teknoloji makine ve komplekslerinin işletilmesi	181	Demiryollarının haddeleme (şekillendirme) yapısı
52	Radyo mühendisliği	117	Karasal taşıma-teknolojik araçlar	182	Hidrometeoroloji
53	Personel yönetimi	118	Trenlerin hareketlerini sağlama sistemleri	183	Uluslararası ilişkiler
54	Özel bağlantı bilgi iletişim teknolojileri sistemleri	119	Demir yolları, köprüler ve taşıma tünellerinin inşası	184	Ekoloji ve doğa yönetimi
55	Elektronik araçların tasarım ve teknolojileri	120	Karasal taşıma teknik ve teknolojileri	185	Doğa koruma ve su kullanımı
56	Adli muayene	121	Roket kompleksleri ve Uzay bilimleri	186	Tüfek, silah, top ve roket silahları
57	Elektronik ve nanoelektronik	122	Trafik yönetim sistemleri ve navigasyon	187	Matbaacılık ve paketleme üretim teknolojileri
58	Radyoelektronik sistemler ve yapılar	123	Balistik ve hidro-aerodinamik	188	Hafif sanayi ürünleri teknolojisi
59	Nükleer reaktörler ve malzemeler	124	Uçak yapımı	189	Özel amaçlı taşımacılık araçları
60	Özel radyoteknik sistemler	125	Uçan araçların motorları	190	Kamu politikası ve sosyal bilimler
61	Özel izleme sistem ve araçlarının kullanımı ve işletilmesi	126	Uzay tekniği uygulamalarının seyir-balistik desteği	191	Sosyoloji

62	Özel bağlantı sistemlerinin bilgi iletişim teknolojileri	127	Uçan araçların entegre sistemleri	192	Ticari işler
63	Elektronik, radyo mühendisliği ve bağlantı sistemleri	128	Uçan araçların yönetim sistemleri	193	Görsel-işitsel sanatların ses mühendisliği
64	Reklam ve halkla ilişkiler	129	Uçan araçların ve motorların teknik işletimi	194	Müzikal ses mühendisliği
65	Alet üretimi	130	Havacılık elektrosistemi ve pilotaj-navigasyon komplekslerinin teknik işletimi	195	Gemi elektronik aksamaları ve otomasyon araçlarının işletimi
Kaynak: Rusya Dijital Kalkınma ve Bilim Bakanlığı verilerinden (Rusya Dijital Kalkınma Bakanlığı, 2022; Tass, 2022a) yararlanılarak hazırlanmıştır.					

Kaynakça

- BBC Rusça. (2022, 21 Eylül). Obyavlennaya Putinyım Chastichnaya Mobilizaciya Obrushila Rossiyskie Rynki. 12 Kasım 2022 tarihinde <https://www.bbc.com/russian/news-62979694> adresinden erişildi.
- Berger, R., Herstein, R., Silbiger, A., & Barnes, B. R. (2017). Developing International Business Relationships in a Russian Context. İçinde *Management International Review* (C. 57). <https://doi.org/10.1007/s11575-016-0295-6>
- Boyarkova, G. (2022, 12 Ekim). Chastichnaya Mobilizatsiya: Kak Peterburgskiy Biznes Reagiruet Na Mobilizaciyu v Svoih Ryadah. Fontanka. 15 Kasım 2022 tarihinde <https://www.fontanka.ru/2022/10/12/71727986/> adresinden erişildi.
- Chachko, E., & Heath, J. B. (2022). A Watershed Moment for Sanctions? Russia, Ukraine, and the Economic Battlefield. *AJIL Unbound*, 116, 135–139. <https://doi.org/10.1017/aju.2022.21>
- Denisova-Schmidt, E. (2011). Human Resource Management in Russia: Some Unwritten Rules. *WU Online Papers in International Business Communication / Series One: Intercultural Communication and Language Learning; No. 8*. Department für Fremdsprachliche Wirtschaftskommunikation, WU Vienna University of Economics and Business, 1(8), 1–13.
- Dent, C. (1994). The Business Environment in Russia An Overview. *European Business Review*, 94(3), 15–21. <https://doi.org/10.1108/09555349410055582>
- Dewinter-Schmitt, R., Jones, S., & Stazinski, R. (2022). Missing in Action? Investor Responses to the War in Ukraine. *Business and Human Rights Journal*, 5(June), 1–7. <https://doi.org/10.1017/bhj.2022.26>

- Erol, M., & Oğuz, Ş. (2018). Karma Savaş Teorisi ve Rusya-Ukrayna Krizi. *Journal of Turkish World Studies*, 18(2), 399–415. <https://doi.org/10.32449/EGETDID.362247>
- Estrada, R., & Arturo, M. (2022). The Russian-Ukrainian War: Facts and Myths . In *SSRN Electronic Journal*. Elsevier BV. <https://doi.org/10.2139/SSRN.4119636>
- Fava, V., & Kulikov, V. (2022). Recent Trends in the Business History of Russia: The Blurry Borders of the Discipline. *Business History Review*, 96(2), 325–351. <https://doi.org/10.1017/S0007680521000386>
- Fava, V., & Kulikov, V. (2022). Recent Trends in the Business History of Russia: The Blurry Borders of the Discipline. *Business History Review*, 96(2), 325–351. <https://doi.org/10.1017/S0007680521000386>
- Fey, C. F., Björkman, I., & Pavlovskaya, A. (2000). The effect of human resource management practices on firm performance in Russia. *International Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/095851900339963>
- Fintolk. (2022, 19 Ekim). Prodazhi Vstali, Planirovat Nevozmozhno: Kak Biznes Reagiruet Na Mobilizaciyu. 12 Kasım 2022 tarihinde <https://fintolk.pro/prodazhi-vstali-planirovat-nevozmozhno-kak-biznes-reagiruet-na-mobilizaciyu/> adresinden erişildi.
- Gurkov, I., & Zelenova, O. (2011). Human resource management in Russian companies. *International Studies of Management and Organization*, 41(4), 65–78. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825410404>
- Kalkan, N., & Negiz, M. (2022). Çokuluslu Şirketlerin Rusya'ya Uyguladığı Yaptırımlar: Kurumsal Aktivizm vs Kurumsal Eşbiçimcilik. 5. *Politics &International Relations Congress*, 41–42.
- Karasoy, H. A. (2022). Hibrit, Asimetrik ve Vekalet Savaşları: 2022 Rusya - Ukrayna Savaşını Üçlü Sacayağı Üzerinde Bir İnceleme. *Journal of Civilization Studies*, 7(2), 44–56. <https://doi.org/10.52539/MAD.1119229>

- Kaufman, B. E. (2007). Human Resource Management : Personnel Human Resource Management. İçinde P. Boxall, J. Purcell, & P. Wright (Ed.), Harvard Business Review (Oxford Uni, C. 13). New York.
- Kuznetsov, A., & Kuznetsova, O. (2003). Institutions, Business and the State in Russia. *Europe - Asia Studies*, 55(6), 907-922.
<https://doi.org/10.1080/0966813032000123079>
- Levada Center. (2022). Konflikt s Ukrainoj: Sentyabr' 2022 Goda. <https://www.levada.ru/2022/09/29/konflikt-s-ukrainoj-sentyabr-2022-goda/> adresinden erişildi.
- May, R., Bormann Young, C., & Ledgerwood, D. (1998). Lessons from Russian human resource management experience. *European Management Journal*, 16(4), 447-459. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(98\)00021-8](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(98)00021-8)
- Mut, G. (2022, 11 Kasım). Rusya'nın Herson'dan geri çekilişi ne anlama geliyor? . *Hürriyet*. 13 Kasım 2022 tarihinde <https://www.hurriyet.com.tr/dunya/rusyanin-hersondan-geri-cekilisi-ne-anlama-geliyor-6-soru-6-cevap-42168907> adresinden erişildi.
- Negiz, M., & Kalkan, N. (2022). Rusya-Ukrayna Savaşı: Türk Çokuluslu Şirketler İçin Fırsat ve Tehditler. II. Uluslararası Hitit Güvenlik Çalışmaları Kongresi.
- NTV Haber. (2022, 21 Eylül). Kısmi seferberlik nedir? Rusya'nın ilan ettiği kısmi seferberlik ne anlama geliyor? . 9 Kasım 2022 tarihinde <https://www.ntv.com.tr/dunya/kismi-seferberlik-nedir-rusyanin-ilan-ettigi-kismi-seferberlik-ne-anlama-geliyor> adresinden erişildi
- Oktav, O. Z. (2022). Ukrayna Savaşı'nın Türkiye-Rusya ilişkilerine olası etkileri. *Bilge Strateji*, 13(23), 18-23. <https://dergipark.org.tr/en/pub/bs/issue/69549/1111595>
- Ozan, E. (2022, 21 Ekim). Rusya-Ukrayna Savaşı Yeni Bir Evreye mi Giriyor? . ANKASAM (Ankara Kriz ve Siyaset Araştırmaları Merkezi). 9 Kasım 2022 tarihinde

- <https://www.ankasam.org/rusya-ukrayna-savasi-yeni-bir-evreye-mi-giriyor> adresinden erişildi.
- Pereira, P., Bašić, F., Bogunovic, I., & Barcelo, D. (2022). Russian-Ukrainian war impacts the total environment. *Science of The Total Environment*, 837, 155865. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2022.155865>
- Pravila Zhizni. (2022, 7 Ekim). Zakryt Nelzya Pereehat: Kak Chastichnaya Mobilizaciya Vliyaet Na Biznes? 10 Kasım 2022 tarihinde <https://www.pravilamag.ru/articles/683131-zakryt-nelzya-pereehat-kak-chastichnaya-mobilizaciya-vliyaet-na-biznes/> adresinden erişildi.
- Rakul, E. ve Salnikova, Y. (2022, 27 Ekim). Mobilizatsiya Medlenno Raskruchivaet Rynok Truda Na Yuge. Ekspert Yug. 15 Kasım 2022 tarihinde <https://expertsouth.ru/articles/mobilizatsiya-medlenno-raskruchivaet-rynok-truda-na-yuge/> adresinden erişildi.
- Romanova, Y. (2022, 26 Ekim). Mobilizatsiya Navodnila Peterburgskiy Rynok Arendy Svobodnymi Kvartirami. Vedomosti St. Petersburg. 15 Kasım 2022 tarihinde <https://vedomosti-spb.ru/realty/articles/2022/10/26/947413-mobilizatsiya> adresinden erişildi.
- Rusya Dijital Kalkınma Bakanlığı. (2022, 26 Eylül). Prikaz No: 712. 16 Kasım 2022 tarihinde <https://digital.gov.ru/uploaded/files/712-graf.pdf> adresinden erişildi.
- Stoner, K. (2022). The War in Ukraine: How Putin's War in Ukraine Has Ruined Russia. *Journal of Democracy*, 33(3), 38–44. <https://doi.org/10.1353/JOD.2022.0038>
- Şerbakova, E. (2022). Migratsiya v Rossii Po İtogam Pervogo Polugodiya 2022 Goda. *Demoscope Weekly*. 16 Kasım 2022 tarihinde <http://www.demoscope.ru/weekly/2022/0961/barom01.php> adresinden erişildi.

- Tass. (2022a, 27 Eylül). Mintsifry Opublikovalo Spisok iz 195 IT-Specialnostey Dlya Otsrochki ot Mobilizatsii. 16 Kasım 2022 tarihinde <https://www.ixbt.com/news/2022/09/27/mincifry-opublikovalo-spisok-iz-195-itspecialnostej-dlja-otsrochki-ot-mobilizacii.html> adresinden erişildi.
- Tass. (2022b, 28 Ekim). Chto İzvestno o Chastichnoy Mobilizatsii v Rossii v 2022 Godu. 16 Kasım 2022 tarihinde <https://tass.ru/info/16189987> adresinden erişildi.
- TOBB (2022). Kurulan/Kapanan Şirket İstatistikleri. <https://www.tobb.org.tr/BilgiErisimMudurlugu/Sayfalar/KurulanKapananSirketistatistikleri.php> adresinden erişildi.
- Yaroslavl Online. (2022, 31 Ekim). Sotrudniki Sbegajut Za Granicu: Kak Mobilizaciya Otrazilas Na Yaroslavskih Predpriyatyah, Vypolnyayushih Goszakaz. 14 Kasım 2022 tarihinde <https://76.ru/text/economics/2022/10/31/71774735/> adresinden erişildi
- Zaytseva, T. V. (2020). Human Resource Management in Russia. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, (January 2016). <https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5>

YAZARLAR



Adnan SEYAZ

Adnan Seyaz lisans eğitimini Marmara Őniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler (İngilizce) błlümünde tamamlamıştır. LisansŐstŐ çalışmalarını aynı Őniversitenin Sosyal Bilimler EnstitŐsŐ Uluslararası İlişkiler Bilim Dalında tamamlayarak 2018 yılında “Sovyet Sonrası Rusya Federasyonu’nda Demokrasi TecrŐbesi: Rekabetçi Otoriteryanizm” başlıklı teziyle doktor unvanını almıştır. Bir dōnem Vilnius Őniversitesi’nde (Litvanya) eğitim gōrmŐř ve Rusya, Almanya, Polonya ve Sırbistan’da çeşitli konferanslarda bildiriler sunmuştur. Çalışma alanları Rusya siyaseti, Post-Sovyet alışmaları, demokratikleşme ve otoriterleşme konularını kapsamakta ve bu alanlarda yayımlanmış birçok makale ve kitap błlŐmŐ bulunmaktadır. 2009 yılından beri Kırklareli Őniversitesi Uluslararası İlişkiler BłlŐmŐ’nde gōrev yapmaktadır.

Ahmet ATEŞ

Lisans derecesini Adnan Menderes Őniversitesi Uluslararası İlişkiler BłlŐmŐ’nden 2011 yılında almıştır. MŐteakiben, aynı Őniversitede “Stratejik İstihbarat ve TŐrk Dış Politikası’na Etkisi” başlıklı tezi ile yŐksek lisans eğitimini 2013 yılında tamamlamıştır. 2015 yılında University of Delaware Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler błlŐmünde doktora eğitimine başlamıştır. 2017 yılında “An Evaluation of the US Intelligence Community after 9/11” adlı tezi ile ikinci yŐksek lisans derecesini alan Ahmet Ateő 2020 yılında aynı Őniversiteden “Understanding the Change in Intelligence Organizations: An Institutional Framework” adlı tezi ile doktor unvanı almıştır. Temel araştırma alanları istihbarat ve ulusal gŐvenliktir.

Anıl ağlar ERKAN

2011 yılında Karadeniz Teknik Őniversitesi İİBF Uluslararası İlişkiler BłlŐmŐnden mezun olmuştur. 2013 yılında Adnan Menderes Őniversitesi SBE Uluslararası İlişkiler YŐksek Lisans

Programını tamamlamıştır 2014 yılından beri Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Tefenni Meslek Yüksekokulu Yönetim ve Organizasyon Bölümü İnsan Kaynakları Yönetimi Programında Dr. Öğr. Üyesi olarak çalışmaktadır. Erkan, enerji, dış politika ve güvenlik alanlarında çalışmalar yapmaktadır.

Ayça EMİNOĞLU

1997 yılında Yakın Doğu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümünde lisans eğitimini, 2009 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Uluslararası İlişkiler anabilim dalında yüksek lisansını ve 2011-2015 yılları arasında yine Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası ilişkiler Anabilim dalında doktora eğitimini bitirmiştir. Halen Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası ilişkiler Bölümünde Öğretim Üyesi olarak görev yapmaktadır.

Eda TUTAK

1989 yılında İzmir’de doğan Dr. Öğr. Üyesi Eda Tutak; 2012 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü’nden bölüm birincisi ve yüksek onur öğrencisi olarak mezun oldu. Ardından 2014 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler anabilim dalı tezli yüksek lisans programını, 2021 yılında ise aynı üniversitede Uluslararası İlişkiler Anabilim dalında doktora programını tamamladı. 2015-2017 tarihleri arasında İzmir Olgunlaşma Enstitüsü Araştırma Birimi’nde hizmet verdikten sonra 2017’de Gümüşhane Üniversitesi’nde Öğretim Görevlisi olarak göreve başlayan Tutak, 2022 yılında Doktor Öğretim Üyesi olarak Gümüşhane Üniversitesi İrfan Can Köse Meslek Yüksekokulu Hukuk Bölümüne atandı. Halen bu üniversitede Hukuk Bölümü Başkanı olarak görev yapan Dr. Öğr. Üyesi Eda Tutak, uluslararası ilişkiler alanında spesifik olarak deniz gücü,

denizcilik stratejileri ve denizcilik politikaları kapsamında çalışmalarını sürdürmektedir.

Fevzi KIRBAŞOĞLU

01.09.1993 tarihinde Erzurum İli Yakutiye İlçesi'nde doğdu. 2015 yılında Atatürk Üniversitesi – İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun oldu. 2019 yılında yüksek lisans öğrenimini Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı'nda tamamladı ve “Avrupa Birliği'nin Yükselen Güçlere Yönelik Politikası: Türkiye Örneği” başlıklı yüksek lisans teziyle Uluslararası İlişkiler uzmanı unvanını aldı. 2019 yılında, YÖK 100/2000 Doktora Projesi kapsamında, Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası Güvenlik ve Terör öncelikli alanında doktora öğrenimine başladı. 2021 yılından itibaren Karadeniz Teknik Üniversitesi – İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde Arş. Gör. olarak görev yapmayı sürdürmektedir.

Gökhan ÖÇALAN

1989 yılı Tokat Erbaa doğumlu olan yazar, ilk orta ve lise eğitimini Erbaa'da tamamlamış, 2008-2012 yılları arasında Karadeniz Teknik Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde lisans, 2013-2015 yılları arasında Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. 2019 yılından itibaren Karadeniz Teknik Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı'nda doktora eğitimine devam etmektedir. 2016 yılında Genelkurmay Harekât Başkanlığı'nda Uluslararası İlişkiler Uzmanı olarak memuriyet görevine başlayan yazar, hâlihazırda Milli Savunma Bakanlığı bünyesinde Giresun Askerlik Şube Başkanlığı'nda görevine devam etmektedir. Evli olan yazar iyi seviyede İngilizce ve başlangıç seviyesinde Rusça bilmektedir.

Hasan YILMAZ

1995 yılında Kara Harp Okulundan mezun olmuş, çeşitli birlik komutanlığı ve yurt içi ve yurt dışı karargâh görevlerinde bulunmuştur. 2000-2001 yıllarında ABD Dz.Kuv.leri Yüksek Lisans Okulunda Uluslararası Güvenlik ve İstihbarat Çalışmaları alanında “Turkey and the Middle East: Threats and Opportunities” başlıklı tez ile yüksek lisans derecesi, 2015-2016 yıllarında Barselona Uluslararası Çalışmalar Enstitüsünde Uluslararası İlişkiler alanında “Turkey’s Foreign Policy Towards Russia: Business as Usual?” başlıklı tez ile diğer yüksek lisans derecesini almıştır. 2018 yılında TSK’dan emekli olmuştur. Halen Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Uluslararası İlişkiler Doktora Programı öğrencisidir.

Hülya KINIK

Hülya Kınık, 2012 yılında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü lisans programından mezun olmuştur. 2015 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı yüksek lisans programını; 2022 yılında ise aynı üniversite ve anabilim dalında doktora eğitimini tamamlamıştır. Kınık’ın “Yükselen Güçler”in uluslararası sistem üzerindeki etkilerini, ağırlıklı olarak Türk Dış Politikası’na odaklanarak araştırdığı doktoru tezi, 2023 YÖK Üstün Başarı Ödülleri kapsamında Sosyal ve Beşerî Bilimler alanında yılın en iyi doktora tezi ödülüne layık görülmüştür. 2014-2023 yılları arasında Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı’nda Araştırma Görevlisi olarak görev yapan Kınık, Ağustos 2023 itibarıyla Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü’nde Dr. Öğretim Üyesi olarak görevine devam etmektedir.

Kemal GÖKÇAY

Selçuk Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler Bölümünden 2010 yılında mezun oldu. 2012’de aynı üniversite ve bölümde yüksek lisansını bitirdi. 2013-2014 yıllarında Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi’nde öğretim görevlisi olarak çalıştı. 2015 yılında MEB yurt dışı lüsans üstü bursu kapsamında ABD’ye gitti. Önce University of Texas at Austin (Austin, Teksas) 1 yıl dil eğitimi, ardından Georgia State University’de (Atlanta, Georgia) ikinci Master’ını tamamladı. 2019’dan beri Atatürk Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler Bölümünde öğretim görevlisi olarak çalışmakta ve Bursa Uludağ Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler Bölümünde doktorasına devam etmektedir.

Meltem HASANÇEBİ

20.09.1991 tarihinde Trabzon ili Araklı ilçesinde doğdu. 2014 yılında Atatürk Üniversitesi - İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü’nden mezun oldu. 2016 yılında Atatürk Üniversitesi - Edebiyat Fakültesi, Rus Dili ve Edebiyatı’na başladı. 2021 yılında Giresun Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı’nda yüksek lisans programını tamamladı ve “"Kemalist Söylem" Üzerinden Türk Dış Politikası’nı Anlamak” başlıklı yüksek lisans teziyle Uluslararası İlişkiler uzmanı unvanını aldı. 2021 yılında başladığı Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı’nda doktora programına halen devam etmektedir.

Muhammet NEGİZ

Uludağ Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü mezunudur. Rusya Federasyonu Eğitim Bakanlığı Dil Bursu ile St. Petersburg Devlet Üniversitesi Filoloji Fakültesi’nde eğitim almıştır. Erzincan Üniversitesi (EBYÜ) işletme yüksek lisansının ardından lisansüstü eğitimine EBYÜ-Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Ortak Doktora Programında devam etmektedir. Erzincan Üniversitesi’ndeki

araştırma görevliliği ve Abay Kazak Dil ve Kültür Merkezi koordinatör yardımcılığı görevleri sonrasında halen Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında araştırma görevlisi olarak akademik çalışmalarına devam etmektedir.

Muharrem BAYRAK

Muharrem Bayrak, Karadeniz Teknik Üniversitesi (KTÜ) Sosyal Bilimler Enstitüsü (SBE) Uluslararası İlişkiler Ana Bilim Dalı'nda YÖK 100/2000 "Uluslararası Güvenlik ve Terör" Doktora Programı'nda öğrencidir. Yüksek lisans eğitimini "Nordik ve AB güvenlik Yaklaşımlarının Güvenlikleştirme Teorisi Çerçevesinde Analizi" başlıklı teziyle 2019-2022 yılları arasında KTÜ SBE Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde Doç. Dr. Vahit Güntay danışmanlığında tamamlamıştır. Lisans eğitimini 2014-2019 yılları arasında yine aynı üniversitede tamamlamıştır. Bayrak, 2022 yılında KTÜ SBE Uluslararası İlişkiler A.B.D. YÖK 100/2000 Uluslararası Güvenlik ve Terör Doktora programında öğrenciliğine devam etmektedir. Bayrak, KTÜ Stratejik Araştırmalar Merkezi'nde araştırmacı olarak görev üstlenmektedir. Araştırma alanlarını, uluslararası ilişkiler ana başlığı altında uluslararası güvenlik çalışmaları, güvenlik teorileri, terörizm ve siber güvenlik oluşturmaktadır.

Murat ÇEMREK

Sırasıyla ODTÜ Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü'nde lisans, Bilkent Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü'nde yüksek lisans ve doktora ve Budapeşte Koleji: Yüksek İhtisas Çalışmaları Enstitüsü'nde (Macaristan) doktora sonrası çalışmasını tamamladı. Bilkent, Atatürk Alato (Kırgızistan), Selçuk, El Farabi (Kazakistan) Üniversitelerinde ve Polis Akademisi'nde lisanstan doktora çeşitli düzeylerde dersler verdi. Ahmet Yesevi Uluslararası Üniversitesi'nin (Kazakistan) Avrasya Araştırma Enstitüsü'nün Kurucu Müdürlüğünü üstlendi. Selçuk Üniversitesi'nde Bölüm

Başkanlığı, Erol Güngör Türk Diasporası Araştırma ve Uygulama Merkezi Müdürlüğü ve Üniversite Erasmus Programı Koordinatörlüğünü yürütücülüğünü yapmış olan Çemrek, halen Necmettin Erbakan Üniversitesi'nde Bölüm Başkanlığı, Türkçe ve İngilizce olmak üzere birçok ulusal ve uluslararası dergide makale, değerlendirme, kitap bölümü yazar Çemrek, birçok akademik derginin de editörler kurulu, hakem ve bilimsel danışmanlar kurulunda yer almaktadır.

Murat ÜLGÜL

Doç. Dr. Murat Ülgül, Karadeniz Teknik Üniversitesi Uluslararası İlişkiler bölümünde öğretim üyesidir. 2006 yılında Gazi Üniversitesi Uluslararası İlişkiler bölümünde lisans eğitimini bitirdikten sonra ABD'de Florida State University'de Doğu Avrupa ve Rus Çalışmaları programında (2008-2010) ve University of Delaware'da Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler bölümünde (2010-2012) yüksek lisans yapmıştır. 2015 yılında University of Delaware'da doktorasını tamamlamıştır. Başta International Relations, Middle East Policy ve International Spectator olmak üzere birçok uluslararası ve ulusal dergide yayını ve kitap bölümleri olan Dr. Ülgül, aynı zamanda Uluslararası Güvenliğe Giriş (Nobel Akademik Yayıncılık, 2021) kitabının da editörlerindedir.

Müge YÜCE

2010 yılında İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü lisans programından, 2014 yılında Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü (SAREN) Uluslararası İlişkiler yüksek lisans programından mezun olmuştur. 2020 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde doktora eğitimini tamamlayan yazar, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde Dr. Öğr. Üyesi olarak görev yapmaktadır. Özel çalışma alanı Çin Dış Politikası olan Yüce, daha önce Turku, Opole ve Tayvan National Chung Hsing Üniversiteleri'nde bulunmuştur.

Nimet KALKAN

Nimet Kalkan, İşletme Bölümü ve Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü lisans programlarında çift anadal yaparak Ufuk Üniversitesinden mezun olmuştur. Eğitimini burslu ve birincilik derecesi ile tamamlayan Kalkan, 2015 yılından bu yana Karadeniz Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalında araştırma görevlisi olarak görev yapmaktadır. Aynı üniversitede İşletme Bütünleşik Doktora Programını 2023 yılında tamamlayan Kalkan'ın akademik çalışmaları; stratejik yönetim, uluslararası işletmecilik, birleşme ve satınalmalar, ihracat, sürdürülebilirlik ve etik gibi konular üzerine yoğunlaşmaktadır.

Nükhet GÜNTAY

Nükhet Güntay, 2016 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde lisans eğitimini tamamlamıştır. 2020 yılında yine Karadeniz Teknik Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır. 2021 yılında aynı programda, Güvenlik ve Terör alanında 100/2000 YÖK Projesi destekli burslu doktora eğitimine başlamıştır ve bu programda çalışmalarını sürdürmektedir. Lisans eğitimi sırasında Mevlâna değişim programı kapsamında Kazakistan'da, yüksek lisans ve doktora eğitimi sırasında Erasmus değişim programı kapsamında Portekiz'de bulunmuştur.

Rukiye PATAN

Rukiye Aleyna Patan 1998 yılında İstanbul'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini İstanbul'da tamamladı. 2016 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde Uluslararası İlişkiler Bölümü lisans programına başlayıp 2020 yılında mezun oldu. Aynı yıl içerisinde Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde Yüksek Lisans programına başlayan Rukiye Aleyna Patan, Potsdam

Üniversitesi'nde değişim programını tamamladıktan sonra 2023 yılında Münih Teknik Üniversitesi'nde ikinci Yüksek Lisans eğitimine başlamıştır.

Vahit GÜNTAY

2008 yılında Gazi Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde lisans eğitimini tamamlamıştır. 2012 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı'nda yüksek lisans eğitimini, 2016 yılında yine aynı programda doktora eğitimini tamamlamıştır. 2009-2016 yılları arasında Karadeniz Teknik Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü'nde Araştırma Görevlisi olarak görev yapan GÜntay, 2017 yılından bu yana aynı bölümde Doç. Dr. olarak görevine devam etmektedir. Doktora çalışması öncesi ve sonrasında yurtiçi ve dışında siber güvenlik ile ilgili birçok araştırma ve projeye katkı sağlayan GÜntay; lisans, yüksek lisans ve doktora düzeyinde Siber Politikalar, Siber İstihbarat ve Dış Politika, Dijital Diploması, Devletler ve Yapay Zekâ gibi dersler vermektedir.

KARADENİZ

2022 GELİŞMELERİ IŞIĞINDA
BÖLGESEL DEĞERLENDİRMELER

KTÜ-SAM Kitapları 3

www.ktu.edu.tr/sam

ISBN: 978-605-2271-60-5

© 2023 Karadeniz Teknik Üniversitesi Yayınları

1. Baskı: Aralık 2023, Trabzon