



Türk Ekonomisi ve Sosyal Ahlak Kodunda Devrim

Konuşma notlarımı başlıklar hâlinde dört bölüme ayırdım. Vakit elverdiğince çok özet olarak detaylandırmaya çalışacağım:

- İstanbul İktisat Kongresi - Proaktif Geçmiş ve Gelecek
- Öncelikleri ve Yönetimini Yeniden Düşünmek
- Kızılama: İnsanlık için Ortak Değerler ve Ahlak Devrimi
- Post-Güvenlik Jeopolitik ve Ekonomik Rekabet
- Toprak-Su-Hava-Ateş'in İnsanda/Doğada Tekrar Dengelenmesi için Ulusal/Küresel Ekonomide Öncelikler
- Döngüsel (Yeşil) Ekonomi
- Güç ve Mülkiyet Ekosistemi
- Siber Güvenlik, Gıda Kıtılığı, Üretim-Tüketim Zincirinin Güvenliği ve Rekabetçi Yönetişimi
- Orta Sınıfın Dönüşümü, Geleceğin Demokrasisi
- Kurumsal (Meritokrasi) Yapının Yeniden İnşası
- Sosyolojik Yeteneklere Odaklanmak
- Az Kaynak Çok İnsan
- Siyasi, Ekonomik ve Sektörel Hedeflerin Eşgüdümlü olduğu Kurumsal Altyapı

Öncelikle İstanbul İktisat Kongresi nereden doğdu, niye yapıyoruz bu programı, çok kısa bir özet yapmak istiyorum ki zaten ilk konuşma notu da "İstanbul İktisat Kongresi Proaktif Geçmiş ve Gelecek". Bu, Prof. Dr. Sedat AYBAR Hocamızın liderliğinde başlattığımız bir inisiyatifti. İstanbul İktisat Konuşmaları olarak dört toplantı yapıldı ve raporları yayımlandı. Geline nokta ise daha geniş, iki günlük, kongre boyutuna yönelik bir çalışmayı çok uzun süre önce başlattık. Fakat pandemide son çıkan varyantların oluşturduğu tedirginlikten ötürü çevrim-içi ortama almak durumunda kaldık.

Bu 5. Toplantı oluyor ve inanıyorum ki bu süreç devam edecek. Bir "okuldan" bahsetmek için çok erken ve ham olur. Türk vatandaşı olup hem Türkiye'de hem Dünya'nın çeşitli yerlerinde çalışan çok nitelikli ekonomistlerimiz var, akademisyenlerimiz var. Bunların tamamına ulaşabiliyoruz. Ciddi bir envanter çıkarıldı geçtiğimiz yıllarda. Bu çalışmaların güçlenerek devam edeceğini söyleyebilirim, bu iradede olduğumuzu söyleyebilirim.



Açılış konuşmacılarımız; Sayın Büyükelçi OECD Daimi Temsilcimiz Prof. Dr. Kerem ALKİN, Beykent Üniversitesi Rektörü Murat FERMAN Bey ve Sedat AYBAR Hocam'a ve tüm dinleyicilere saygılarımı sunuyorum. Türkiye'nin içerisinde bulunduğu siyasi, ekonomik türbülansı da dikkate aldığımızda daha fazla kendine alan açması gereken bir toplantı bu aslında ama biz ısrar etmeye ve çalışmaya, üretmeye devam edeceğiz. Şimdi İzmir İktisat Kongresi 1923'te yani Cumhuriyet ilan edilmeden 7 ay önce Atatürk tarafından toplanıyor ve bu 1. Dünya Savaşı sonrası yeni ekonomik düzene geçişin başlangıcı ve ardından yeni devlet kuruluyor. 1948'de Türkiye İktisat Kongresi İstanbul'da toplanıyor. Yine devletin gözetiminde ama sivil olarak, sivil bir konsept ile toplanıyor ve burada da 2. Dünya Savaşı'ndan sonra oluşan küresel ve ekonomik düzen ile ilgili bir tahlil söz konusu. 2. İzmir İktisat Kongresi ise, 1981'de Turgut ÖZAL liderliğinde askerlerin yönetimde olduğu dönemde toplanıyor (neoliberal düzene geçişin başladığı bir dönem).

Biz 2008 yılından itibaren hem 2023, hem de 2014 yılından itibaren 2053 projeleri kapsamında çok fazla şey söylemeye çalıştık. Fakat söylediklerimizin birkaç bin katını pandemi insanlara kabul ettirdi. Geline nokta yeni bir ekonomik düzene ve yeni bir iş modeline evriliyor. Sanayi Devrimi ile başlayan, 1. ve 2. Dünya Savaşlarının sonuçlarıyla regüle edilen küresel düzen büyük ölçüde değişiyor ve bununla ilgili sancılar, türbülanslar da gittikçe artıyor. Bu anlamda özetleri Sedat Hoca yaptı, çok detaya girmek istemiyorum ama zamanlama olarak bu toplantının önemini vurgulamak açısından çok türbülanslı ve öngörülemezliğin çok fazla olduğu dönemde bir nebze olsun katkı sunmak niyetinde olduğunu yine belirtiyorum.

Akademik dünyada 90'lardan, 2000'lerden sonra temel eleştiri Soğuk Savaş psikolojisiyle düşünüyoruz oluşumuzdu, bundan kurtulmamız gerekiyordu, geride kaldı şimdi. Ama alıştığımız ezberimizde olan öncelikler ve küresel düzenle ilgili ulusal, bölgesel ve küresel politikalarla ilgili ezberlerimizin büyük ölçüde boşa çıktığı, yeni arayışların çok fazla yükseldiği, yeni paradigmaların, yeni parametrelerin birbirini takip ettiği bir dönemdeyiz. Onun için düşmanlıklar dâhil öncelikleri yeniden düşünmek, yeniden değerlendirmek ve bu yeni önceliklerin nasıl bir yönetim içerisinde idare edileceğinin üzerinde de çalışmamız gerekiyor. Geldiğimiz nokta aynı zamanda bir medeniyet krizi. Bu "Kızılma" ifadesini son üç yıldır kullanıyorum toplantılarda. Bu bir ideolojik söylem değil, "Kızılma" her kültürde farklı ifade edilebiliyor. Ama aşkın olan, daha mükemmel olan, daha ileride olanı arama noktasında insanlık için ortak değerlere ve ahlak devrimine ihtiyacımız olduğu da ortada. Hem ulusal hem bölgesel hem içinde bulunduğumuz kimlik alanı Türk-İslam dünyası olarak hem de küresel ölçekte farklı göreceli seviyelerde bu bunalımı yaşıyoruz. Hayat tarzından bağımsız olmadığı sürece - ekonomi dâhil olmak üzere - insanlar için ortak değerler ve ahlak devrimi noktasında da güvenlik, ekonomi ve diğer temel alanlardaki tartışmaların bu bağlamda birlikte yapılması gerektiğini düşünüyorum.



Bu anlamda özellikle Çin’de son dönemde ciddi çalışmalar var. Bazılarına davet de edildim. Fakat salt kalıplaşma, bloklaşma üzerinden yapılan çalışmalardan öte, uygulama ile alana yansıyan içeriklere oldukça ihtiyacımız var. Bu anlamdaki arayışın artmasına dünyanın ihtiyacı var. Burada “Kızılma” ideolojisi ile bir örneklik teşkil edebilir miyiz? Tarihsel olarak edebiliriz. Fakat en büyük sorunumuz bunu bugüne getirme noktasında.

Biz 2023 ve 2053 çalışmalarında “Değerler İnşası” alanını da çalışıyoruz. Yaklaşık 150 kişi çalışmalara katıldı ve her görüşten farklı düşüncelerden insanlar var bu çalışmalara katılan. İki temel sonuç ortaya çıktı. İzinizle çok kısa paylaşacağım bunu. Bir tanesi biz dünyadaki üretim tüketim zinciri içerisinde ortalama %0,9 paya sahip bir ülkeyiz dolayısıyla bizim kendimize özel bir reçete geliştirmemiz üretim tüketim standartlarını belirlemediğimiz için anlamsız olur. Butik kalırız ve yağmalanırız tabiri caizse. Biz Batı medeniyetini takip edelim, temel parametreleri takip edelim, değişkenleri takip edelim ve işimize bakalım şeklinde ilk görüş. Daha muhafazakâr olan diğer görüş ise daha çok tarihle övünen ama kurumsallaşmanın bugüne nasıl getirileceği konusunda ciddi reçeteleri olmayan bir yaklaşım. İkinin de doğruluk paylarını alarak bir sentez ile çalışılması gerektiği kanaatindeyim. Bu anlamda ulusal, bölgesel, küresel anlamda - adı “Kızılma” olur, başka bir şey olur, çok önemli değil ama - yeni bir şeyler ortaya koyabilecek bir alt yapıya sahip olduğumuzu, bu anlamdaki zihinsel eşiklerimizin son 100 yılda özellikle törpülediği için özgüvenimizde bir kayıp olduğunu düşünüyorum.

İstanbul İktisat konuşmaları, Kongresi ve akabinde sonuç deklarasyonuna uygun ortaya konacak öneriler temelinde yeni çalışmaların da bu arayışa katkı sunmaya devam edeceğini söylemek istiyorum. Biz yakınlarda İstanbul Güvenlik Konferansı yaptık, bu yıl yedincisi icra edilen etkinlik, büyük küresel bir toplantıydı. Orada da bu “post-güvenlik jeopolitik” meselesi konuşuldu ve hiç kimse ekonomik rekabetten güvenliği ayırmadı. Çünkü “ekonomik model” güvenliği, güvenlik de “ekonomik modeli” değiştiriyor. Onun için artık ülkeler veya bölgeler bazında, harita üzerinde tanımlanması çok da mümkün olmayan bu küresel dengeler içerisinde ekonomik rekabetin nasıl dönüşeceği, standartları bundan sonra kimin belirleyeceği noktasındaki sürecin, ekonomiyi anlamak ve uygulamak açısından karşılaştırmalı olarak takip edilmesi gerekliliği mevcut.

Son günlerde, özellikle pandemiden sonra çok öncelikli hâle gelen, “iklim değişikliği” olarak özetlenen ama temelde hem insanlık olarak hem ortaya koyduğumuz üretim-tüketim standartları nedeniyle bozduğumuz toprak, su, hava ve ateşin insanda, doğada tekrar dengelenmesi için ulusal, küresel ekonomideki öncelikler söz konusu. Bugün bunu karşılamak üzere bir “Döngüsel (Yeşil) Ekonomi” ifadesi ortaya çıkmış durumda. Açıkçası bu yeşil ekonomi için; rekabetin güçlü olduğu ülkelerce çitanın bir adım daha yukarıya taşınıp geriden gelenlerin daha zor duruma düşürüldüğünü yorumlayan ekonomistler de var.



Diğer taraftan üretim-tüketim hızımız itibarı ile dünyanın artık tahammülünün kalmadığı da bir gerçek. Bunun için Çin ihracata dayalı büyüme stratejisini birkaç yıldır iç tüketime dayalı bir büyüme stratejisine dönüştürüyor ve refahı yavaş yavaş topluma dağıtmaya başladı. Yaklaşık 500 milyon kişilik bir orta sınıfı kendi dinamikleri içerisinde geliştiriyor. Sanayi Devrimi sonrasındaki ekonomik modelimiz “üret, tüket ve at” üzerine kuruluydu, bugün ise “üret, tüket ve dönüştür” üzerine. Bu “dönüştürme” kısmı dünya ekonomisinde %9-%10 olarak tahmin ediliyor, yapılan projeksiyonlara göre. Tabii %50'nin üzerine çıkması durumunda hem verimlilik açısından hem dünyanın kaynaklarının sürdürülebilirliği açısından olağanüstü iyi bir şey olacağı da ortada.

Türkiye de Paris İklim Antlaşması'na katıldı, yine bunun bir parçası olarak, fakat bu çok kolay bir şey değil çünkü bütün altyapınızı dönüştürme ihtiyacınız var. Diğer ülkelerle aranızdaki mesafelere göre şekillenecek bir yarış. Bu anlamda da hem gelişmekte olan ülkelerin hem az gelişmiş ülkelerin, hatta en az gelişmiş ülkelerin de bu sürece nasıl uyum sağlayacağını takip etmek gerekiyor. Türkiye'nin kendi tecrübeleriyle bunlara yol gösterebileceği de bir başka başlık.

Güç ve mülkiyet ekosistemi; bu ekonomi politikalarını anlama, şekillendirme noktasında nasıl dönüşecek? Çok uzun zamandır hep şunu söyledim; “bir sabah kalktıklarında zengin olanlar orta hâlli olduklarını, orta hâlli olanlar fakir olduklarını, fakir olanlar da açlık sınırının altında olduklarını görecekler”, bu hızla geliyor. Şu anda bu anlamda büyük bir türbülans var. İnsanların hem varlıklarında hem gelirlerinde, tüketime ulaşmanın özellikle Çin öncesi döneme evrilmeye başlamasıyla, lojistik imkanlarının kısıtlanmasıyla, üretim kısıtlamalarının artmasıyla (güncel gelişmeler de sürekli tartışılıyor ama) yeni güç ve mülkiyet ekosistemi dönüşüyor. Bunun içinde her türlü yumuşak ve sert güç unsurunu değerlendirebiliriz. Yine sık verdiğim bir örnek var; Bizim Türk Hava Yolları biliyorsunuz göz bebeğimiz, borsa değeri 2 milyar dolardı, fakat UBER gibi bir aplikasyon 100 milyar dolar gibi bir rakama ve booking.com - Hollanda merkezli bir şirket - 32 milyar dolar civarı değere ulaşmıştı. Neyin değerli, neyin değersiz olduğu konusunda bu sert güç, yumuşak güç, ekonomik kapasite, kurumsal kapasite, sanayi-teknoloji alt yapısı, bunların da daha fazla önümüze konacağı bir döneme giriyoruz.

Zayıflıklar fazla olunca ve günü kurtarmakla ilgili telaşınız çok olunca bunları takip etme ve dönüştürme şansınız da pek fazla olmuyor. Ama bu karamsar bir yaklaşım değil. Önümüzdeki dönem için özellikle üretim-tüketim zincirinin güvenliği ve rekabetçi yönetimi, bu zincirin gelişiminde ciddi aksamalara neden oluyor ve bu daha da devam edeceğe benziyor. Ortaya çıkardığı sonuçlar tüketime ulaşmakta oluşacak zorlukların ulusal, bölgesel ve küresel sistemi nasıl etkileyeceği, yönetimleri nasıl etkileyeceği, vatandaş ve seçmen tercihlerini nasıl etkileyeceği çok önemli.



Sadece kısıtlayıcı, yasakçı bir yaklaşım ile bunların yapılması ya da yönetilmesi mümkün değil. İşte dünyanın en gelişmiş ülkeleri de dâhil olmak üzere arz sıkıntıları yaşanabiliyor ki mevcut pandemiden sonra siber güvenlik ve gıda kıtlığı üzerinden bir pandemi olacağı üzerinde güçlü varsayımlar var. Tüm bu verilerin içerisinde üretim zincirinin güvenliği ve yönetişimini çok iyi analiz etmemiz gerektiğini düşünüyorum.

Önemli parametrelerden biri de orta sınıfın dönüşümü ve geleceğin demokrasisi meselesi. Biz bunu son 6-7 yıldır özellikle ABD, Almanya gibi gelişmiş ülkelerle yaptığımız toplantılarda çok tartıştık fakat dünya gündemine daha yeni geliyor. Özellikle pandemi sonrası başlayan türbülansla gündeme geldi ki Almanya ve ABD dünyanın en varlıklı ve kişi başı millî geliri en yüksek rakamda olan ülkeler. Yani Batı'da hiçbir zaman bir orta sınıf gelişmedi. Bir Sovyet kaldırıcı ile 2. Dünya Savaşı'ndan sonra bu mümkün kılınabildi ve 2000'lere kadar bu devam etti. Buna rağmen Sovyetler yani Sol fikirler, Komünizm, Sosyalizm dünyanın 4'te 3'ünde etkili oldu fakat 2000'den sonra Çin'in üretim-tüketim zincirine aktif bir şekilde katılmasıyla birlikte Çin kaldırıcı ile bu orta sınıf erimeye başladı. Yani ters bir kaldırıcı çalıştı. Bugün farklı tercihler de bunu besliyor. Çin'in kalkınma modelini değiştirmesi gibi, iktisadi pastaya daha fazla ortak olan aktörlerin çıkması gibi, iklim değişikliği gibi sayısız etkenle bu orta sınıf çok hızlı bir şekilde eriyor.

Orta sınıfı olmayan ülkelerde iki seçenek ortaya çıkıyor. Biri "kaos" diğeri "otoriter yönetimler". Aslında ekonominin ne olacağı, nasıl modellerle yönetileceğimizi de belirleyecek. Ve hızlı bir şekilde dünya olarak o yöne doğru gidiyoruz. Çünkü dünyada 750 milyon insanın refahı üzerine kurgulanmış bir ekonomik politikanın artık sürdürülmesinin mümkün olmadığı bir noktadayız ve yine bu alışlageldiğimiz ve öğrendiğimiz ezberlerden öte yeni bir takım model arayışlarına girmemiz gerekiyor. Mesela Çin'in bu tek parti otoriterliği altında yönettiği sistem şu anda pandemi sonrası bir takım arayışlara küresel düzlemde müthiş bir cevap verdi. Bunu tespit olarak söylüyorum, tasvip ettiğim anlamına gelmiyor; 1,5 milyar insanı tek merkezden, istediğiniz gibi yönetebiliyorsunuz, eğip bükebiliyorsunuz. Bunu Avrupa demokrasisinde yapmanız çok zor hatta hiç mümkün değil. Dolayısıyla ne şekilde yönetileceğimiz de ekonominin ve orta sınıfın nasıl dönüşeceği ile doğru orantılı diye düşünüyorum.

Son olarak bu süreçte bizim hem Türkiye olarak başarılı olabilmemiz için hem dost ve kardeş ülkelere ilham kaynağı olabilmemiz için bir an önce yeni bir reorganizasyona ihtiyacımız olduğunu düşünüyorum. Bunu Çin'de yaptılar, son 6 yılda Çin'in geldiği nokta da işte bu reorganizasyonun sonuçlarıdır. Detayına girmek istemiyorum ama bizdeki kurumsal yapının yeniden gözden geçirilmesi gerekiyor. Buna "meritokrasi" diyorum ki dünyada kadim olarak 3 tane meritokrasi var. Biri Mandarin, biri Pers, biri de biziz...



Üçüncüsüyüz, yani en son çıkanız ve ilk ikisinden de çok fazla şey devşirdik tarihin akışı içerisinde. Meritokrasiyi sadece bürokrasi olarak algılayanlar var, buna katılmıyorum. Meritokrasi, sistem içerisinde herkesin doğru yerde olması anlamına geliyor. Bu anlamda yeniden bir reorganizayona ihtiyacımız olduğu açık.

Bir diğer etken de “az kaynak, çok insan” meselesi. Bunu yine 10-12 yıldır ısrarla söylüyoruz. Bu hem Türkiye için geçerli hem de kaynağı çok olan ülkeler için geçerli. Bugün dünyada yaşanan “çok kaynak” dönemi değil! Güçlü, eğitilmiş bireylerin yönettiği bir dönem. Şöyle çok basit bir örnek verilebilir; çok kaliteli marka bir aracınız var, araç sizin ve size kaynak olarak bunun tamiri, bakımı ve yakıt masrafı gerekiyor gibi değerlendirebiliriz.

Elimizdeki mevcut insan kaynağını rehabilite etmek, eğitim müfredatını, kurumsal işleyişi buna uygun hâle getirmek, eğitim sisteminin dışına çıkmış olanları rehabilite edecek programları geliştirmek gibi buna benzer çok fazla şeye ihtiyacımız var.

Biz “Kızılalma Türkiye Stratejik Dönüşüm Programı” için son 3 yıldır çalışıyoruz. Hem makro hem sektörel modülleri var. Ankara’da değişik kurumlara sunumlarını yaptık. Burada yine bu söylediklerimin bir kısmı var. Bizim önümüzdeki de “az kaynak, çok insan” modeli; bu hem Türkiye için hem tüm dünya için geçerli ama özellikle ülkemiz için geçerli. Çünkü kaynak olarak biraz köşeye sıkışmış durumdayız. Geçmişte bazı imkanları hor kullanmamızın da bunda büyük etkisi var.

Ayrıca sosyolojik olarak da meritokrasiyi, “az kaynak, çok insan” yaklaşımını kurumsallaştırırken sosyolojik yeteneklerimize de odaklanmamız gerekiyor. Genelde, İzmir İktisat Kongrelerine ya da Türkiye İktisat Kongresi’ne baktığımda şöyle bir telaş var (sübjektif bir yorum); “Biz çok kötü durumdayız, dünya yeni bir yere gidiyor, ne yapacağız”. Bugün ise daha farklı bir yerde durduğumuzu düşünüyorum. Daha avantajlı, daha altyapılı, daha donanımlı bir yerde duruyoruz.

“Türk’ten ne olur” sorusunun cevabını arayarak bir ekonomik model ve yoğunlaşma kurgulamak gerekiyor. Bugün “İngiliz’den ne olur?” diye sordüğümüzde; İngiliz’den yönetici oluyor ve İngilizlerin bütün ekonomik üstünlüğü bir yönetim imparatorluğudur. Bunun içerisinde dil ve eğitim de var. 2014 yılından itibaren İngiltere’nin hizmet ihracatı mal ihracatını geçti. 2014 rakamı 350 milyar dolardı. Dolayısıyla fatura var ama somut olarak mal yok bu ihracat boyutunda.



Türkiye'nin de temel sosyolojik güçlü olduğu alan yönetim, yönetim ve askerlik. Bu yönde yoğunlaşmalar olduğu görülüyor ama çok bilinçli bir kurgu olduğu kanaatinde değilim. Bu sosyolojik yeteneklere de odaklanarak belli göreceli üstünlükleri sağlayabileceğimizi, her alandan, her sektörden netice almamızın da çok mümkün olmadığını düşünüyorum. Çünkü ulus-devlet olmakla birlikte öğrenmeye çalıştığımız şeylerde geldiğimiz nokta belli. Övünebileceğimiz alanlar var ama çok mesafe kat edemediğimiz alanlar olduğu da açık.

En son olarak siyasi, ekonomik ve sektörel hedeflerin eş güdümlü olduğu bir kurumsal yapıya ihtiyacımız var. Kağıt üstünde yazması çok kolay ama gözlemlerime göre bunu İslam ülkeleri içerisinde bir tek Malezya (Mahatir Muhammet döneminde) gerçekleştirebilmiş. Bugün içinse tartışılır, bugünkü Malezya için. Ama siyasi, ekonomik, sektörel hedeflerin eş güdümlü olmadığı durumlarda - ki tarihimiz bunlarla dolu - bir takım vizyoner hükümetler, liderler, yöneticiler, büyükelçiler, sivil toplum liderleri, gazeteciler fark oluştursa da bir sistematik bütünlük olmadığı için bir süre sonra bunları kaybedebiliyoruz veya fayda kısmı çok sürdürülemez bir noktada kalıyor.

Devletin siyasi, ekonomik, ve sektörel hedeflerin eş güdümlü olduğu bir kurumsal altyapıyı ve politikayı tanımlaması, örneğin herhangi cami yaşatma derneğinin dahi o politika içerisinde bir yerinin olması gerekiyor. Çok uçtan bir örnek verdim ama bu olmadığı için üniversiteler, düşünce kuruluşları, iktisadi örgütler, hepimiz aynı şeyleri defalarca yaparak enerjinin %80'ini toprağa veriyoruz. Sadece bunu terse çevirmek bile Türkiye'de verimi 4 kat artıracaktır diye düşünüyorum.

Önümüzde bir Batı Avrupa deneyimi var, Çin deneyimi var, Avrupa Birliği deneyimi var. Kurumsal yapının uyum içinde sürdürülmesinin bir sonucudur onların bu başarısı. Fakat Türkiye gibi belli sorunlarını çözememiş ülkelerde de bu yapıyı oluşturmak, objektif kriterler üzerinden sistemi şekillendirmek ve yönetmek mümkün olmuyor. Çünkü çok fazla yol kazası çıkıyor ve hemen yan yollara geçmek zorunda kalıyoruz. En azından siyaset böyle bir açıklama buluyor kendisine. Ama özellikle bugünkü dünyada, verimli bir ekonomik altyapı kurmamızın, istihdam sağlamamızın, vergi toplamamızın ve bugünün dünyasının ihtiyaçlarına cevap verebilecek bir ülke olmamızın mümkün olmadığının da altını çizmek istiyorum. Tüm bu arz etmeye çalıştığım notlar ve değişkenler içerisinde bu toplantının faydalı olmasını diliyorum. Saygılar sunuyorum.

(İstanbul İktisat Kongresi Açılış Konuşması Deşifresi | TASAM Başkanı Süleyman ŞENSOY | 09.12.2021)