STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Cilt/Volume : 9 Sayı/Issue : 1 Yıl/Year : 2026

Ex Oriente Lux...

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

www.journalofstrategy.org

ISSN : 2636-7793

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume: 9 Sayı / Issue: 1 Yıl / Year: 2026

İmtiyaz Sahibi / Owner

Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

Baş Editör/ Editor-in-Chief

Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

Editörler / Editors

Doç. Dr. Ersin IRK

Doç. Dr. Alptekin DEVELİ

Grafik Tasarım

Öğr. Gör. Onur DAL

Yazışma Adresi / Mail Address

Doç. Dr. Musa Said DÖVEN

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
60150 TOKAT
Tel: +90 356 252 16 16 – 2359
Fax: +90 356 252 16 73
E-Posta / E-Mail: stratejidergisi@gmail.com

www.journalofstrategy.org

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ (SYAD)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi **(SYAD)** yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde "Türkçe" ve "İngilizce" olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup **SYAD**'ın görüşlerini yansıtmaz. **SYAD**'da yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH (JOSMR)

The Journal of Strategıc Management Researches (**JOSMR**) is an academic, peer-reviewed, scientific and international journal which is being published biannually. **JOSMR**, with it's articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategıc Management. In **JOSMR**, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to **JOSMR** for publishing, should be prepared according to guideline of **JOSMR**. Articles which will be sent to **JOSMR** for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the **JOSMR** represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the **JOSMR**. Copyrights for all articles published in **JOSMR** reserved. For quotation, **JOSMR** must be cited

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

"Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi" aşağıda yer alan indeksler ve veri tabanlarında taranmaktadır.

"Journal of Strategic Management Research" is cited in the indexes and databases below.

Bilim Kurulu

Members of the Science Board

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN *Erciyes Üniversitesi, Türkiye*	**Prof. Dr. Mehmet BARCA** *Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Türkiye*
Prof. Dr. Adnan ÇELİK *Selçuk Üniversitesi, Türkiye*	**Prof. Dr. Recai COŞKUN** *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Türkiye*
Prof. Dr. Ali DANIŞMAN *Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Türkiye*	**Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN** *Anadolu Üniversitesi, Türkiye*
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ *Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye*	**Prof. Dr. Mehmet ERYİĞİT** *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Türkiye*
Prof. Dr. Dr. Usman GHANİ *IMSciences Pakistan*	**Prof. Dr. Nurullah GENÇ** *T.C. Merkez Bankası, Türkiye*
Prof. Dr. Asep HERMAWAN *Trisakti Üniversitesi, Endonezya*	**Prof. Dr. Mahmut HIZIROĞLU** *İstanbul Üniversitesi, Türkiye*
Prof. Dr. Mesut İDRİZ *Sharjah Üniversitesi, BAE*	**Prof. Dr. Farzand Ali JAN** *Brains Institute, Pakistan*
Prof. Dr. Umut KOÇ *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Türkiye*	**Prof. Dr. Mahir NAKİP** *Çankaya Üniversitesi, Türkiye*
Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS *Karadeniz Teknik Üniversitesi, Türkiye*	**Prof. Dr. Khurram SHARIF** *Qatar University, Qatar*
Prof. Dr. Ömer TORLAK *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Türkiye*	**Prof. Dr. Deniz TAŞÇI** *Anadolu Üniversitesi, Türkiye*
Prof. Dr. Azmi YALÇIN *Çukurova Üniversitesi, Türkiye*	**Prof. Dr. Sema YİĞİT** *Ordu Üniversitesi, Türkiye*
Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN *Trisakti Üniversitesi, Endonezya*	

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler

Reviewers List of This Issue

Prof. Dr. Özgür SAYGIN
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Türkiye

Doç. Dr. Fatih ÇAVDAR
Trakya Üniversitesi, Türkiye

Doç. Dr. Mehmet Akif ERİŞEN
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye

Doç. Dr. Adem TÜZEMEN
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye

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

Dr. Öğr. Üyesi Mesut ARDIÇ
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye

Dr. Öğr. Üyesi Alperen Mustafa YİĞİT
Ordu Üniversitesi, Türkiye

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İçindekiler

Table of Contents

Sayfa No. / Page Num.

ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES

Türkiye'de Ölüm Nedenlerinde Bölgesel Eşitsizlikler ve Halk Sağlığı Politikalarına Yansımaları
Regional Inequalities in Causes of Death in Türkiye and Their Implications for Public Health Policies
Hülya DİĞER ..... **01 - 19**

DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES

Çok Katmanlı Bir Sorun Olarak Vergi Cennetleri: Küresel Yoksulluk ve Uluslararası Vergi Rekabeti Üzerindeki Etkileri
Tax Havens as a Complex Multi-dimensional Challenge: Implications for Global Poverty and International Tax Competition
Müslüme AKYÜZ, Yakup TOSUN..... **20 – 35**

Yazılım Proje Yönetiminde Çevik Yaklaşımlar ve Temel İlkeler
Agile Approaches and Basic Principles in Software Project Management
Eren ADIGÜZEL, Enes ADIGÜZEL, Ümit ÜNVER..... **36 – 65**

SYAD / JOSMR

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Journal of Strategic Management Research

Geliş Tarihi/Received: 10.11.2025 Kabul Tarihi/Accepted: 04.02.2026

Yayın Tarihi/Published: 28.03.2026 *Araştırma Makalesi/Research Article*

www.journalofstrategy.org Doi: 10.5281/zenodo.19282057

TÜRKİYE'DE ÖLÜM NEDENLERİNDE BÖLGESEL EŞİTSİZLİKLER VE HALK SAĞLIĞI POLİTİKALARINA YANSIMALARI

REGIONAL INEQUALITIES IN CAUSES OF DEATH IN TÜRKİYE AND THEIR IMPLICATIONS FOR PUBLIC HEALTH POLICIES

Dr. Öğr. Üyesi Hülya DİĞER
Erzurum Teknik Üniversitesi, Türkiye
ORCID iD: 0000-0002-1737-8195, hulya.diger@erzurum.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı ölüm istatistikleri doğrultusunda Türkiye'nin sağlık hizmetlerinde bölgesel eşitsizliklerine ilişkin bir bakış açısı sunabilmektir. Bu doğrultuda Türkiye'nin 2018-2023 dönemine ilişkin ölüm nedeni dağılımları, dolaşım sistemi hastalıkları, iyi huylu ve kötü huylu tümörler, solunum sistemi hastalıkları, sinir sistemi ve duyu organları hastalıkları, iç salgı bezi (endokrin), beslenme ve metabolizmayla ilgili hastalıklar, dışsal yaralanma nedenleri ve zehirlenmeler, covid-19, diğer ve bilinmeyen hastalık kategorilerinde değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, dolaşım sistemi hastalıkları tüm bölgelerde ilk sırada yer alarak Türkiye'nin ölüm nedenleri arasında önemli bir paya sahiptir. Ayrıca tümör ve solunum sistemi kaynaklı hastalıkların ölümlerde ikinci sırada yer aldığı, dışsal yaralanma ve zehirlenmelerden kaynaklı ölümlerin Güneydoğu Anadolu ve Akdeniz Bölgesi'nde fazla olduğu, diğer nedenlerden kaynaklanan ölümlerin ise Marmara, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde yüksek oranda bulunduğu ulaşılan diğer sonuçlar arasındadır.

Anahtar Kelimeler: Ölüm nedenleri, sağlık politikaları, sağlık sistemi.

ABSTRACT

The aim of this study is to provide an overview of regional inequalities in healthcare services in Türkiye based on mortality statistics. In this regard, the distribution of causes of death in Türkiye for the period 2018-2023 has been evaluated in the following categories: circulatory system diseases, benign and malignant tumors, respiratory system diseases, nervous system and sensory organ diseases, endocrine diseases, nutrition and metabolism-related diseases, external injuries and poisonings, COVID-19, other diseases, and unknown diseases. According to the results of the study, circulatory system diseases rank first in all regions and account for a significant share of causes of death in Türkiye. Other findings include that tumors and respiratory system diseases rank second in causes of death, deaths due to external injuries and poisonings are higher in the Southeast Anatolia and Mediterranean regions, and deaths due to other causes are higher in the Marmara, Eastern Anatolia, and Southeast Anatolia regions.

Keywords: Causes of death, health policies, health system.

1. Giriş

Türkiye'nin sağlık sisteminde 'Sağlıkta Dönüşüm Programı' doğrultusunda halk sağlığı politikalarında çeşitli değişiklikler meydana gelmiştir. Bilhassa aile hekimliği modeli ve bu anlamda erken teşhise yönelik girişimler, hastalıkların önlenmesinde ve tedavisinde önemli rol oynamaktadır. Fakat bölgeler arası farklılıklar (sosyodemografik, sosyoekonomik vb.) ve bireylerin sağlık hizmet süreçlerini yönetim şekli, bölgeler arası eşitsizlik kavramına temel oluşturmaktadır.

Bölgeler arası farklılıklar, sağlık sonuçlarının şekillenmesi ve ölüm nedeni istatistiklerinin dağılımı açısından önem arz etmektedir. Bununla birlikte ölüm nedeni istatistikleri, o bölgede ikâmet eden bireylerin hizmet süreçlerini yönetmesine ilişkin ipuçlarını bünyesinde taşımasına ilaveten hangi hastalık risklerinin bölgede daha fazla görülebileceği ve hangi önlemlerin gerekli olduğuna dair düşünceye de kapı aralamaktadır.

Literatürde ölüm nedenlerini çeşitli açılardan değerlendiren birçok çalışma yer almakta, Sağlık Bakanlığı sağlık istatistikleri yıllığı, on ikinci kalkınma planı, sağlık derneği sağlık raporu gibi raporlarda ölüm istatistikleri değerlendirilerek bir bakış açısı sunulmaktadır.

Sağlık Bakanlığı sağlık istatistikleri yıllığında ölüm nedenleri Türkiye İstatistik Kurumu'nun ölüm istatistikleri doğrultusunda sunulmakta, ilaveten Dünya Sağlık Örgütü ve Uluslararası Hastalık Sınıflaması (ICD-10) kurallarına bağlı olarak sınıflandırılmaktadır. Öte yandan ölüm nedeni dağılımları uluslararası düzeyde karşılaştırılmakta, anne ve bebek ölüm hızı gibi konular vurgulanmaktadır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2023). Bu hususta sağlık istatistikleri yıllığı ulusal ve uluslararası düzeyde Türkiye'nin mevcut konumunu vurgulamasının yanı sıra sağlık statü göstergeleri kategorisinde önemli bir yeri olan anne bebek ölüm hızının da altını çizmektedir. Bu durum, ilerleyen süreçte hastalıklara ve hastalık risklerine yönelik stratejik bir bakış açısı kazandırarak sağlık politika ve sisteminde yapılacak çeşitli düzenlemeler ile hastalık yükünün (maliyetinin) azalmasına da olanak sağlayacaktır.

On ikinci kalkınma planında ölüm nedenleri ve bu anlamdaki hedefler incelendiğinde, ölüm konusuna yalnızca bir maddede yer verildiği görülmektedir. Bu konuda kalkınma planında "*Çocuk, kadın ve üreme sağlığı hizmetleri güçlendirilecek, evlilik öncesi ve yenidoğan tarama programları yaygınlaştırılacak, anne ve bebek ölümlerinin azaltılması sağlanacaktır*." (706.5). ifadesine yer verilmiştir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023). Sağlık sistemlerinin ulusal ve uluslararası düzeyde karşılaştırmasında önemli bir yeri olan sağlık statü göstergelerinden hareketle kalkınma planında bilhassa anne bebek ölüm oranlarının vurgulandığı düşünülmektedir. Anne bebek ölüm hızlarında elde edilebilecek düşüşler, sağlık politika ve sisteminin değerlendirilmesine yönelik olumlu bir bakış açısına zemin hazırlamaktadır. Bahsedilen hususlar neticesinde kalkınma planında anne bebek ölüm hızlarının vurgulandığı öngörülmektedir.

Sağlık derneği tarafından hazırlanan sağlık raporu ölüm nedenleri bağlamında değerlendirildiğinde, ölüm istatistikleri Türkiye'nin güçlü, güçlendirilmesi gereken ve teklifler başlıklarında ele alınmaktadır. Bu hususta anne bebek ölüm hızının düşüklüğü, aile hekimlerinin yakın takipleri doğrultusunda aşılama oranlarının yükselmesi ve doğumda beklenen yaşam süresinin artışı güçlü yönler kategorisinde değerlendirilmektedir. Zehirlenme (soba, doğalgaz) kaynaklı ölümlerin artışı bir halk sağlığı problemi kategorisinde ele alınarak güçlendirilmesi gereken yönler arasında vurgulanmaktadır. Trafik kazası nedeniyle yaralanma ve hayatı kaybetme istatistiklerinde Türkiye'nin birinci sırada

yer almasından hareketle sürücü eğitimlerinin daha ciddiyetle yapılması gerektiğine de teklifler bölümünde yer verilmiştir (Sağık Derneği,2023). İlgili rapor kapsamında zehirlenme ve yaralanma kaynaklı ölümlerin ciddiyeti ifade edilmekte ve önlemlerin gerekli olduğu belirtilmektedir. Bu anlamda halk sağlığı politikalarında yapılacak düzenlemeler ile ölüm istatistiklerinde çeşitli iyileşmelerin elde edilebileceği vurgulanmaktadır. Ayrıca anne bebek ölüm hızı ve doğuşta beklenen yaşam süresinde artışın güçlü yönler arasında yer alması, halk sağlığı politikalarının başarısına işaret etmektedir.

Ölüm nedeni istatistiklerinin söz konusu belgelerde farklı şekilde konu edinilmesine ilaveten Türkiye'de bölgeler arası farklılıkların, hizmet talep sürecinin ve dolayısıyla sağlık sonuçlarının şekillenmesinde önemli rol oynadığı bilinen bir gerçektir (T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlığın Geliştirilmesi Genel Müdürlüğü, 2024). Bu düşünceden hareketle ölüm nedenlerini Türkiye İstatistik Kurumu tarafından belirlenen hastalık kategorilerinde (*dolaşım sistemi hastalıkları, iyi huylu ve kötü huylu tümörler, solunum sistemi hastalıkları, sinir sistemi ve duyu organları hastalıkları, iç salgı bezi (endokrin), beslenme ve metabolizmayla ilgili hastalıklar, dışsal yaralanma nedenleri ve zehirlenmeler, covid-19, diğer, bilinmeyen*) değerlendiren ve konuyu Türkiye özelinde bölgeler arası farklılıklar doğrultusunda ele alan bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Literatürde yer alan boşluk, çalışmanın motivasyonunu oluşturmakta ve özgün yanına işaret etmektedir. Bu çalışmanın amacı ölüm istatistikleri doğrultusunda Türkiye'nin sağlık hizmetlerinde bölgesel eşitsizliklerine ilişkin bir bakış açısı sunabilmektir. Çalışmada elde edilecek sonuçlar doğrultusunda sağlık politikası ve sistemi yetkililerine stratejik bir bakış açısı sunabilmek çalışmanın hedefleri arasındadır.

2. Kavramsal Çerçeve ve Literatür Taraması

Ölüm nedenleri bireysel sağlık düzeyine dair ipuçlarını bünyesinde barındırmakta; sağlık politika ve sisteminin etkinliğini yansıtmaktadır. Türkiye'de hangi dönemde hangi bölgede ne tür ölümlerin yaşandığı, yalnızca bireysel olarak değil aynı zamanda yaşam tarzı, çevre, bölgesel eşitsizlik ve sağlık politikaları gibi birçok değişkenin bileşkesi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda ölüm nedenlerinin değerlendirilmesi, ülkelerin sağlık sistemlerinin işleyişi ve etkinliği hakkında çeşitli çıkarımlar yapılmasına olanak sağlamaktadır.

Ölüm nedenleri konusunda literatürde çok sayıda çalışma ve rapor yer almaktadır. Literatürde yer alan raporlar incelendiğinde, ölüm oranlarının ve nedenlerinin sağlık politika tasarım sürecinde önemli bir yer edindiği ve halk sağlığı politikalarının etkinliğinin değerlendirilmesi açısından büyük önem taşıdığı görülmektedir. Bununla birlikte literatürde ölüm nedenlerini farklı açılardan ele alan birçok çalışma bulunmaktadır.

Ölüm nedenlerine ilişkin yapılmış çalışmaların, küresel ölüm nedenleri (Mathers vd., 2009; Li vd., 2021; Liu vd., 2022; Black vd., 2024), bölgesel farklılıklar (Gordon vd., 2017; Rodrigues vd., 2021; Suulamo vd., 2021; Liu vd., 2022; Cao vd., 2023; Black vd., 2024; Faisant vd., 2024; Okoli vd., 2024; Takala vd., 2024), pandemi (Orellana, 2021; Gutiérrez vd., 2021; Kim vd., 2024), serviks kanseri (Carvalho vd., 2021; Zhao vd., 2021), sıcak hava (Kumar & Singh, 2021), doğum (Serenius vd., 2001), böbrek kanseri (Yang vd., 2023), bölgesel sağlık (Henry vd., 2022), tüm nedenlere bağlı ölüm (Yukhnenko vd., 2023) ve AIDS (Kraef vd., 2024) gibi çeşitli konu başlıklarında olduğu görülmektedir. Literatür detaylı değerlendirildiğinde, hastalık sıklıkları ve ölüm nedenleri üzerine yapılmış çalışmalarda ölüm nedenlerinin genel olarak bulaşıcı olmayan hastalıklar, bulaşıcı

hastalıklar ve yaralanmalar olduğu (Mathers vd., 2009), aşırı ölümlerin erkeklerde daha fazla görüldüğü (Orellana, 2021), bulaşıcı hastalık kaynaklı ölümlere Brezilya'da en fazla kuzey kesimlerde rastlanıldığı (Baptista vd., 2021), rahim ağzı kanseri hastalığına yönelik çeşitli düzenlemeler yapılmasına rağmen sağlık hizmet sunumunda bölgesel eşitsizliklerin bulunduğu (Carvalho vd., 2021), İspanya'da covid-19 döneminde epidemiyolojik değişkenlerdeki eşitsizliklerin %90'dan fazlasının bölgeler arasındaki farklılıklardan kaynaklandığı (Gutiérrez vd., 2021), etnik köken ile ilişkili faktörlerin ölüm oranlarında bölgesel faktörlerden daha fazla etki oluşturduğu (Gordon vd., 2017), sıcaklığa bağlı olarak meydana gelen ölümlerin bölgesel olarak farklılıklar gösterdiği (Kumar & Singh, 2021), ölüm oranlarında farklılıkların artış gösterdiği (Suulamo vd., 2021) ve kötü huylu tümörler, pankreas kanseri, mesane kanseri, akciğer ve bronş kanseri, kalp, böbrek kanseri, KOAH ve serebrovasküler hastalıkların ölüm nedenleri arasında yer aldığı (Yang vd., 2023) tespit edilmiştir. Yapılmış çalışmalar, ortak şekilde ölüm nedenlerini konu edinmesine rağmen, ilgili konunun farklı bağlamlarda ele alındığı görülmektedir.

Literatür göz önünde bulundurulduğunda, birçok hastalık (covid-19, serviks kanseri, sıcak hava dalgası, böbrek kanseri, AIDS) özelinde ölüm nedenlerini ve bu anlamda bölgesel farklılıkları değerlendiren çalışma bulunmasına rağmen, Türkiye İstatistik Kurumu tarafından kategorilere ayrılan hastalıklar (dolaşım sistemi hastalıkları, iyi huylu ve kötü huylu tümörler, solunum sistemi hastalıkları, sinir sistemi ve duyu organları hastalıkları, iç salgı bezi (endokrin), beslenme ve metabolizmayla ilgili hastalıklar, dışsal yaralanma nedenleri ve zehirlenmeler, covid-19, diğer, bilinmeyen) kapsamında böyle bir çalışmanın yürütülmediği ilaveten Türkiye özelinde bölgeler arası değerlendirmeye rastlanılamadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışma, literatürde bulunan boşluğun doldurulmasına ve Türkiye'nin halk sağlığı politikaları açısından sağlık eşitsizliklerinin değerlendirilmesine olanak sağlayacaktır. Bu durum, çalışmanın özgün yanına işaret etmektedir. Hastalık nedenleri doğrultusunda ölüm istatistiklerinin değerlendirilmesiyle, bölgesel eşitsizliklere, hastalık dağılımlarına ve risklerine yönelik stratejik bir bakış açısı sunulabileceği, sağlık sistemine yönelik çeşitli önerilerde bulunulabileceği düşünülmüş ve çalışma gerçekleştirilmiştir.

3. Halk Sağlığı Politikalarına Stratejik Bir Bakış

Türkiye'nin ölüm sayısı ve ölüm nedeni istatistiklerine ilişkin bilgilere çeşitli kategoriler altında ve birçok raporda (Sağlık Bakanlığı Sağlık İstatistikleri Yıllığı, On İkinci Kalkınma Planı, Sağlık Derneği Sağlık Raporu vb.) yer verilmektedir. Bu raporlar içerisinde hastalıklar, ICD-10 Ana Tanı Grubu hastalıkları (*bazı enfeksiyöz ve paraziter hastalıklar, neoplazmlar, kan ve kan yapıcı organların hastalıkları ve immün sistemin bazı hastalıkları, endokrin, beslenme ve metabolizma hastalıkları, mental ve davranışsal bozukluklar, sinir sistemi ve duyu organları hastalıkları, dolaşım sistemi hastalıkları, solunum sistemi hastalıkları, sindirim sistemi hastalıkları, deri ve derialtı dokunun hastalıkları, kas, iskelet sistemi ve bağ dokusu hastalıkları, genitoüriner sistem hastalıkları, gebelik, doğum ve lohusalık, perinatal dönemden kaynaklanan bazı durumlar, konjenital malformasyonlar, deformasyonlar ve kromozom anomalileri, semptomlar, belirtiler ve anormal klinik ve laboratuvar bulguları, covid-19, dışsal yaralanma nedenleri, bilinmeyen*) başta olmak üzere, iskemik kalp hastalığı, diyabet, inme, KOAH, alzheimer, pnömoni, demans, kazalar, yaralanmalar ve intihar başlığı altında ele alınmaktadır. Buna ilaveten söz konusu hastalıklar ve ölüm nedenleri, önlenebilir ölüm ve tedavi edilebilir ölüm olarak da ayrı ayrı

değerlendirilmektedir (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2023). Benzer şekilde ölüm hızı istatistiklerine ilişkin bilgilere de sağlık istatistikleri yıllığında (*kaba ölüm hızı, bebek ölüm hızı, perinatal ölüm hızı, neonatal ölüm hızı, postneonatal ölüm hızı, beş yaş altı ölüm hızı, anne ölüm oranı, toplam kaba ölüm hızı, ölüm nedenlerinin dağılımı, dolaşım sistemi hastalıkları kaba ölüm hızı, neoplazm kaba ölüm hızı, solunum sistemi hastalıkları kaba ölüm hızı*), on ikinci kalkınma planında (*ölümlü iş kazası oranı, bebek ölüm hızı, anne ölüm oranı*) ve Sağlık Derneği'nin Sağlık Raporu'nda (*kaba ölüm hızı, bebek ölüm hızı, perinatal ölüm hızı, neonatal ölüm hızı, postneonatal ölüm hızı, beş yaş altı ölüm hızı*) yer verilmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2023; T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023; Sağık Derneği,2023). İlgili veriler ölümlere ilişkin istatistiklerin önemine vurgu yapmasına ilaveten Türkiye'nin sağlık politikalarının belirlenmesinde ölüm nedenlerinin önemini de bir kez daha gözler önüne sermektedir.

Ölüm nedenleri hakkındaki istatistiklere sağlık politikalarına yönelik raporlar kapsamında "iyileştirilmesine yönelik hedefler" arasında da yer verilmiştir. Bu bağlamda on ikinci kalkınma planında sağlık statü göstergeleri açısından büyük önem arz eden anne-bebek ölüm oranları, "*Çocuk, kadın ve üreme sağlığı hizmetleri güçlendirilecek, evlilik öncesi ve yenidoğan tarama programları yaygınlaştırılacak, anne ve bebek ölümlerinin azaltılması sağlanacaktır.*" (706.5) hedefi ile vurgulanmıştır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023). Öte yandan sağlık derneği tarafından hazırlanan Türkiye Sağlık Raporu kapsamında sağlık politikaları çeşitli açılardan değerlendirilmiş ve önerilerde bulunulmuştur. Bu hususta koruyucu sağlık hizmetleri ve aile hekimliği kategorisinde anne-bebek ölüm hızlarının düşürülmesi güçlü yönler, soba ve doğalgaz zehirlenmeleri nedeniyle meydana gelen ölümler ise güçlendirilmesi gereken yönler başlığı altındadır (Sağık Derneği,2023). Ölümler ile ilgili çeşitli istatistiklerin ardından erken ölüm olasılıkları da hesaplanmakta, bu doğrultuda gerçekleştirilen uluslararası karşılaştırmalar ile sağlık politika ve sistem tasarlayıcılarına stratejik bir bakış açısı kazandırılmaktadır.

4. Yöntem

Çalışmanın amacı, ölüm istatistikleri doğrultusunda Türkiye'nin sağlık hizmetlerinde bölgesel eşitsizliklerine ilişkin bir bakış açısı sunabilmektir. Bu amaç doğrultusunda çalışmada kullanılan veriler, Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yayımlanan 2018-2023 dönemi ölüm nedeni istatistikleri (TÜİK, 2024), sağlık istatistikleri yıllığı (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2023), on ikinci kalkınma planı (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023) ve sağlık raporu (Sağık Derneği,2023) gibi yazılı dokümanlardan oluşmaktadır.

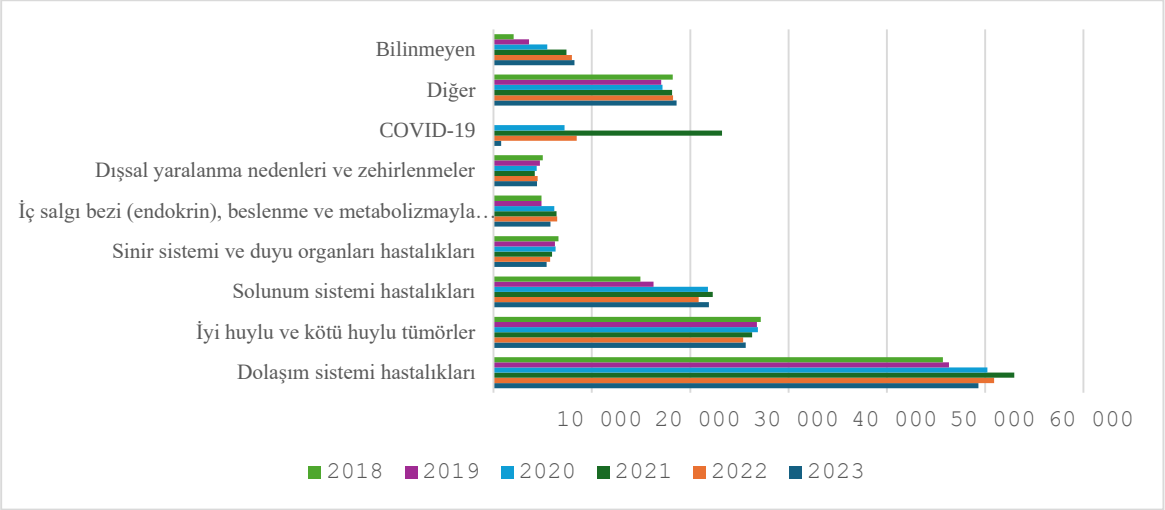
Çalışmada değerlendirilen raporlar ve istatistiklerden edinilen bilgiler, doküman analizi yardımıyla değerlendirilmiştir. Çalışmada doküman analizi bir yöntemden ziyade kavramsal analizi destekleyen bir araç olarak kullanılmıştır. Bu bağlamda çalışmada yer alan veriler TÜİK'in bölge sınıflaması doğrultusunda incelenmiş ve coğrafi bölgeler özelinde karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

5. Bulgular

Türkiye'nin ölüm istatistikleri, hastalıklara bağlı olarak bölgeler özelinde değerlendirilmiştir. Bu hususta Marmara Bölgesi ölüm nedeni dağılımlarına ilişkin bulgular Şekil 1'de yer almaktadır.

Şekil 1

Marmara Bölgesi Ölüm Nedeni Dağılımları

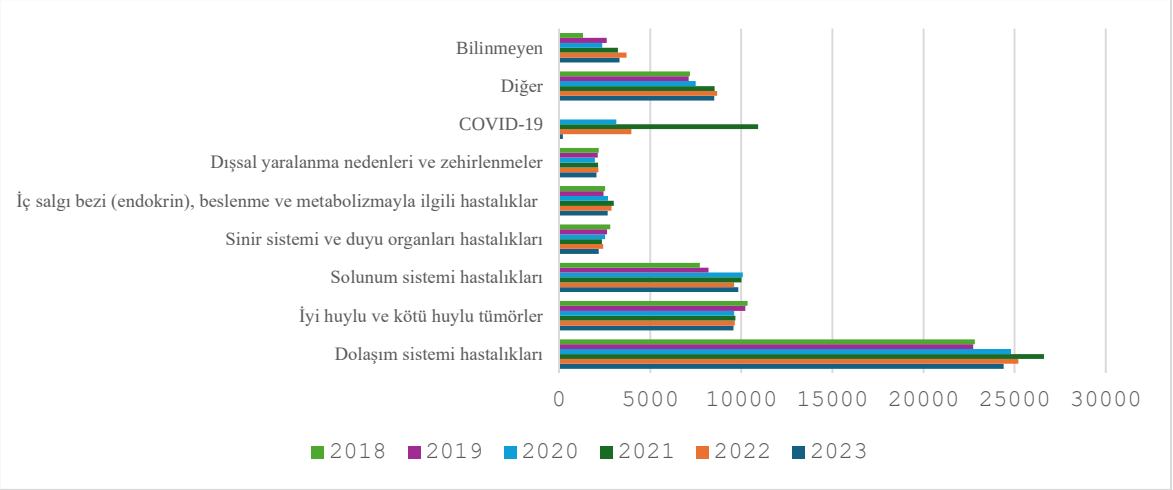


Kaynak: TÜİK, 2024

Şekil 1'e göre Marmara Bölgesi ölüm nedenlerinin en fazla dolaşım sistemi hastalıklarından kaynaklandığı, bu kategoride en fazla ölümün ise 2021 yılında gerçekleştiği görülmektedir. Tümörler ve solunum sistemi hastalıkları ise ölüm nedeni istatistiklerinde ikinci sırada yer almaktadır. Ayrıca diğer nedenlerden kaynaklı ölümlerin de önemli oranda yer aldığı belirlenen diğer sonuçlar arasındadır. Marmara bölgesindeki ölüm nedeni istatistikleri, fiziksel aktivite, tütün kullanımı, hareketli yaşam ve sağlıklı beslenme gibi konuların önemine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda koruyucu sağlık hizmetlerinin kullanımı, hareketli yaşam ve hava kirliliğine yönelik tasarlanacak politikalar aracılığıyla hastalık risklerinin azaltılabileceği, bu sayede ise ölüm istatistiklerinde iyileşmelere ulaşabileceği düşünülmektedir. Karadeniz Bölgesi ölüm nedeni dağılımlarına ilişkin bilgiler Şekil 2'de sunulmuştur.

Şekil 2

Karadeniz Bölgesi Ölüm Nedeni Dağılımları

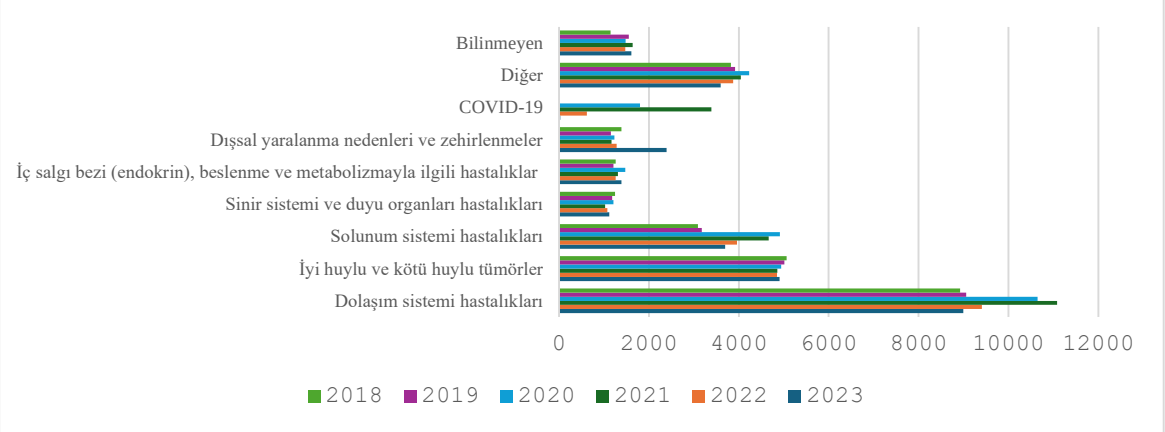


Kaynak: TÜİK, 2024

2018-2023 dönemi için Karadeniz Bölgesi'nde meydana gelen ölüm nedenlerinin en fazla dolaşım sistemi hastalıkları kaynaklı olduğu, ilaveten 2021 yılında pandemi kaynaklı ölümlerin ikinci sırada ölüm sebebi olarak yer aldığı görülmektedir. Karadeniz Bölgesinde en fazla ölüm nedenin dolaşım sistemi hastalıkları kaynaklı olması, sağlıklı beslenmenin önemini bir kez daha vurgulamaktadır. Bu anlamda Karadeniz Bölgesi'nde sağlıklı beslenmeye yönelik tasarlanacak özel politikalar aracılığıyla ölüm istatistiklerinin azaltılabileceği öngörülmektedir. Öte yandan bölgede yürütülecek bir sağlık okuryazarlığı araştırması sonucunda bireylerin beslenme süreçlerinin yönetiminde anahtar faktörlerin önemine dikkat çekilebilmektedir. Doğu Anadolu Bölgesi ölüm nedeni dağılımlarına ilişkin bilgiler Şekil 3'te yer almaktadır.

Şekil 3

Doğu Anadolu Bölgesi Ölüm Nedeni Dağılımları

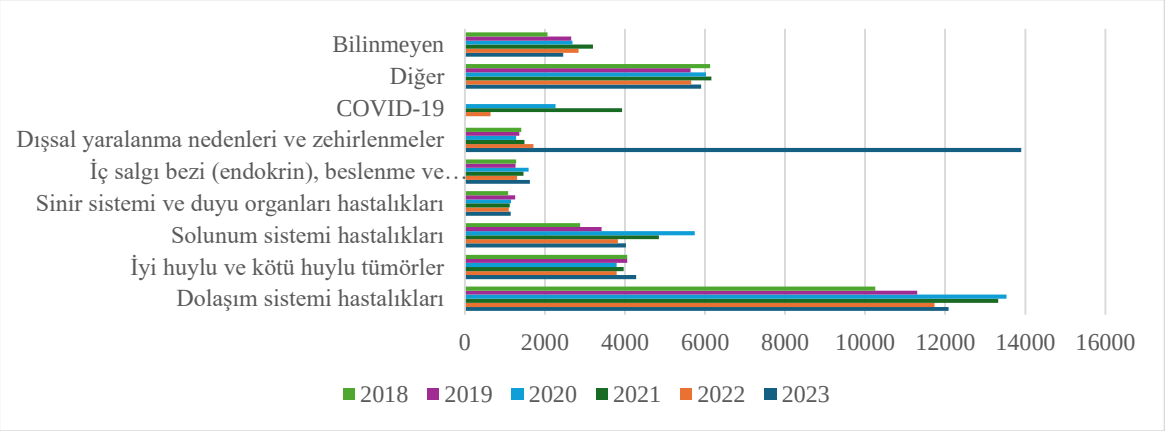


Kaynak: TÜİK, 2024

Şekil 3'e göre Doğu Anadolu Bölgesi ölüm nedenleri en fazla dolaşım sistemi hastalıklarından kaynaklanmakta, tümörler ise ölüm nedenlerinde ikinci sırada yer almaktadır. Doğu Anadolu Bölgesi'nde dolaşım sistemi hastalıklarına ilişkin ulaşılan bulgular, beslenmenin önemini vurgulayarak beslenme politikalarının hayati önemine dikkat çekmektedir. Öte yandan diğer nedenlerden kaynaklı ölümlerin bölgede önemli bir orana sahip olduğu, bu oranın koronavirüs kaynaklı ölümlerden daha fazla olduğu görülmektedir. Güneydoğu Anadolu Bölgesi ölüm nedeni dağılımlarına ilişkin bilgiler Şekil 4'te sunulmuştur.

Şekil 4

Güneydoğu Anadolu Bölgesi Ölüm Nedeni Dağılımları

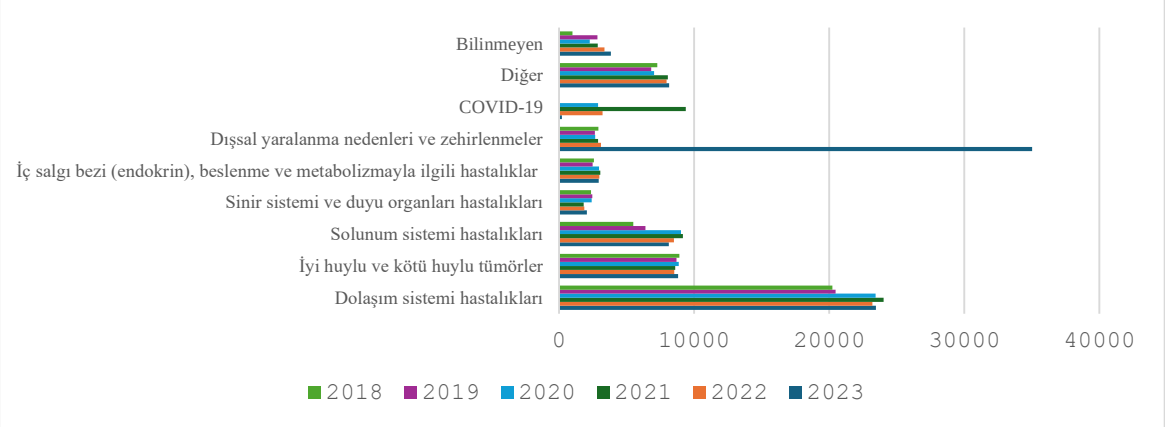


Kaynak: TÜİK, 2024

Şekil 4 incelendiğinde, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde ölümlerin en fazla dışsal yaralanma ve zehirlenmelerden kaynaklı olduğu belirlenmiştir. Diğer bölgelere benzer şekilde önemli bir orana sahip olan dolaşım sistemi hastalıklarının akabinde diğer nedenler kaynaklı ölümlerin ilk üç ölüm nedeni arasında bulunduğu görülmektedir. Bölgede dışsal yaralanma kaynaklı ölümlerin fazla olması, acil durum yönetimlerine yönelik politikaların önemine işaret etmektedir. Dışsal yaralanmaları azaltmaya yönelik politikalar doğrultusunda ölüm istatistiklerinde çeşitli iyileşmelere olanak sağlanabilecektir. Öte yandan zehirlenmelerin de ölüm istatistiklerinde önemli bir paya sahip olduğu Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin verileri, Sağlık Derneği tarafından hazırlanan sağlık raporunda güçlendirilmesi gereken yönler arasında yer verilen zehirlenmelerin (Sağık Derneği,2023) doğruluğunu da destekler niteliktedir. Akdeniz Bölgesi ölüm nedeni dağılımlarına ilişkin bilgiler Şekil 5'te yer almaktadır.

Şekil 5

Akdeniz Bölgesi Ölüm Nedeni Dağılımları



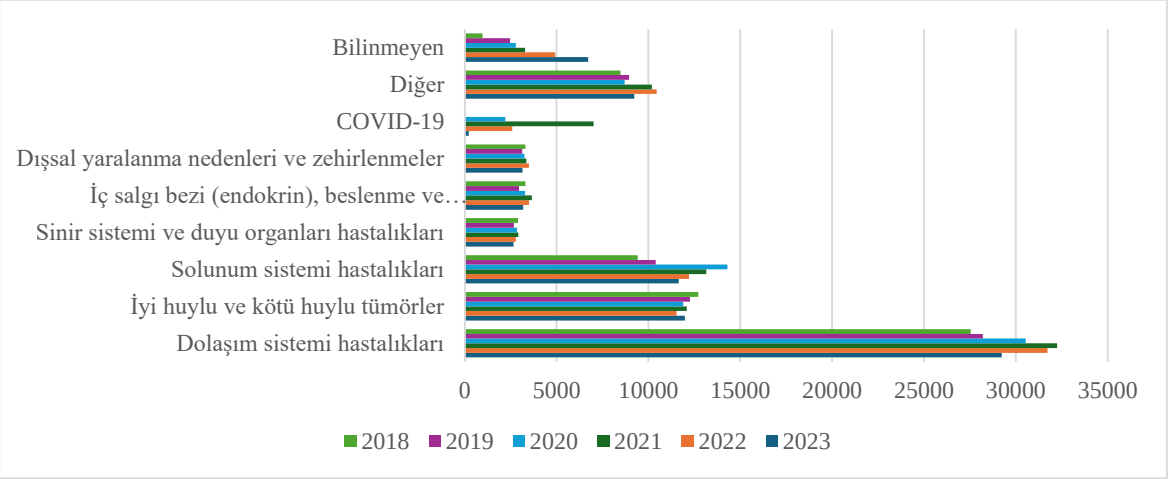
Kaynak: TÜİK, 2024

Şekil 5'e göre Akdeniz Bölgesi'nde dikkat çekici bir farkla ölüm nedenlerinin dışsal yaralanma ve zehirlenme kaynaklı olduğu tespit edilmiştir. İkinci ölüm nedeni olarak ise diğer bölgelerde de önemli bir orana sahip olan dolaşım sistemi hastalıklarının bu bölgede de önem arz ettiği görülmektedir. Akdeniz Bölgesi en fazla ölüm nedeni istatistiklerinde, Güneydoğu Anadolu bölgesi ile benzerlik göstermektedir. Bu hususta acil durum yönetimine

ve beslenmeye yönelik tasarlanacak politikalar aracılığıyla önemli iyileşmeler sağlanabilir. Ege Bölgesi ölüm nedeni dağılımlarına ilişkin bilgiler Şekil 6'da sunulmuştur.

Şekil 6

Ege Bölgesi Ölüm Nedeni Dağılımları

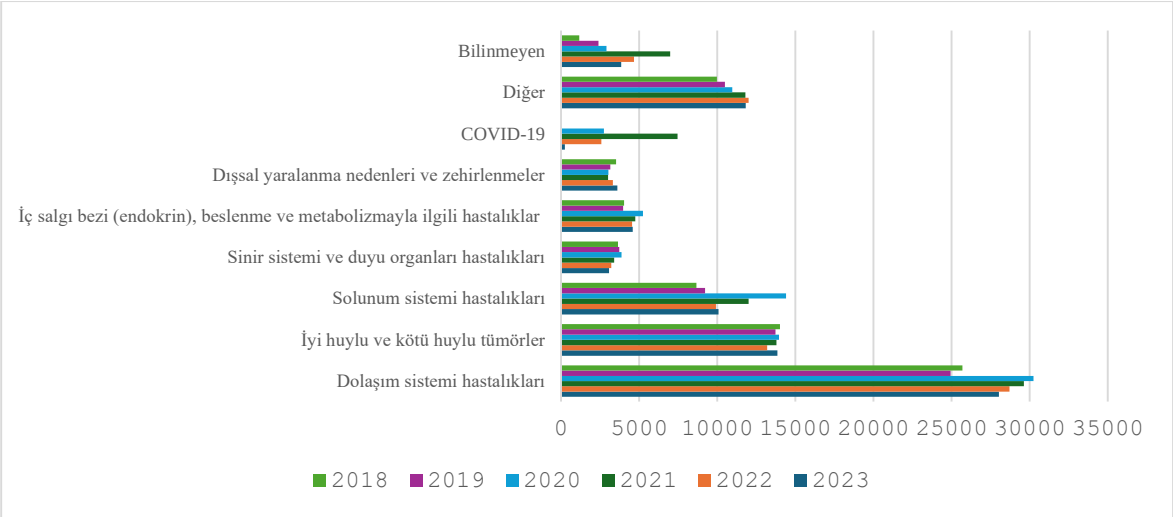


Kaynak: TÜİK, 2024

Şekil 6'ya göre ölüm nedeni istatistiklerinde en fazla oranın diğer bölgelerle benzer şekilde dolaşım sistemi hastalıkları kaynaklı olduğu, ikinci ölüm nedeni olarak ise solunum sistemi hastalıkları olduğu görülmektedir. Bilhassa 2020 yılında solunum sistemi hastalıklarının Ege Bölgesi'nde önemli bir orana sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolaşım sistemi hastalıklarının Türkiye'nin çoğu bölgesinde ölüm nedeni istatistiklerinde önemli bir yeri olması, beslenmenin önemine dikkat çekmesine ilaveten sağlık okuryazarlığı seviyesinin belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. 2024 yılında gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre Türkiye'nin %21'i yetersiz, %32,9'u ise sorunlu-sınırlı seviyede sağlık okuryazarlığına sahiptir (T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlığın Geliştirilmesi Genel Müdürlüğü, 2024). Dolayısıyla beslenme ve okuryazarlık konularında yapılacak girişimlerin, ölüm istatistiklerinde kayda değer azalışlar sağlaması beklenmektedir. İç Anadolu Bölgesi ölüm nedeni dağılımlarına ilişkin bilgiler Şekil 7'de yer almaktadır.

Şekil 7

İç Anadolu Bölgesi Ölüm Nedeni Dağılımları

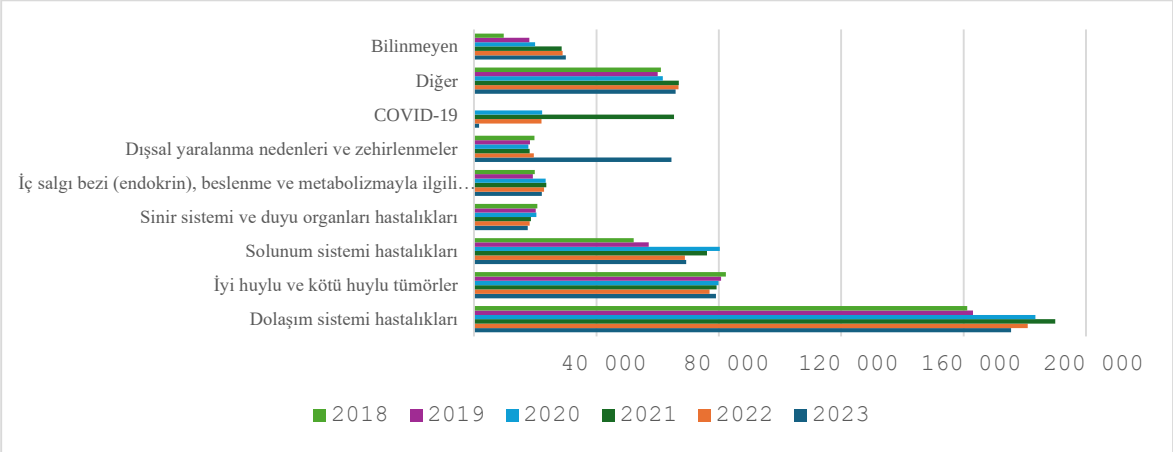


Kaynak: TÜİK, 2024

Şekil 7'ye göre İç Anadolu Bölgesi'nde ölümlerin en fazla dolaşım sistemi kaynaklı olduğu, ilgili hastalığın ise en fazla 2020 yılında olduğu görülmektedir. İç Anadolu Bölgesi'nde de ulaşılan bulgular, diğer bölgelere benzer şekilde beslenme politikaların ölüm istatistiklerindeki kritik rolüne işaret etmektedir. Türkiye'nin ölüm nedeni dağılımlarına ilişkin genel bilgiler Şekil 8'de sunulmuştur.

Şekil 8

Türkiye Ölüm Nedeni Dağılımları



Kaynak: TÜİK, 2024

Şekil 8'e göre Türkiye genelinde dolaşım sistemi hastalıkları kaynaklı ölümlerin ölüm nedenleri arasında önemli bir orana sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca tümör ve solunum sisteminin ölüm istatistikleri arasında yakın oranlarda yer aldığı görülmektedir. Bilhassa 2023 yılında dışsal yaralanma ve zehirlenmelerin önemli bir oranda olduğu ve diğer neden kaynaklı ölümlerin de yadsınamaz derecede büyük olduğu elde edilen diğer sonuçlar arasındadır.

6. Tartışma ve Sonuç

Ölüm ve hastalık nedenlerinde sosyodemografik özellikler başta olmak üzere birçok faktör belirleyici rol üstlenmektedir (TÜİK, 2024). Bu bağlamda ölüm nedeni istatistikleri

ve bölgeler arasındaki farklı dağılımı, Türkiye'nin hastalık risklerine yönelik bir bakış açısı sunmakta ve ilgili politikaların geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Ölüm nedenlerinin sebebine ilişkin istatistikler, dolaşım sistemi hastalıkları, iyi huylu ve kötü huylu tümörler, solunum sistemi hastalıkları, sinir sistemi ve duyu organları hastalıkları, iç salgı bezi (endokrin), beslenme ve metabolizmayla ilgili hastalıklar, dışsal yaralanma nedenleri ve zehirlenmeler, covid-19, diğer ve bilinmeyen göstergeler bakımından değerlendirilmiştir. Çalışmada Türkiye İstatistik Kurumu'nun 2018-2023 dönemi verileri kullanılmıştır.

Çalışmada ulaşılan sonuçlara göre, 2018-2023 döneminde genel olarak dolaşım sistemi hastalıklarının tüm bölgelerde ilk sırada yer aldığı ve Türkiye'nin ölüm nedenleri arasında önemli bir paya sahip olduğu görülmektedir. Tümörler ve solunum sistemi hastalıkları kaynaklı ölümlerin ise ikinci sırada bir öneme sahip olduğu belirlenmiştir. Çalışmada belirlenen bulgu, Yang ve diğerleri tarafından gerçekleştirilen ve dolaşım, solunum, tümör kaynaklı ölüm nedenlerini tespit eden çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir (Yang vd., 2023). Dolaşım ve solunum sistemi hastalıklarına ICD-10 Ana Tanı Grubu Hastalıkları altında sağlık istatistikleri yıllığında da yer verilmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2023). Sağlık Bakanlığı tarafından hazırlanan raporlarda yer verilen ve literatür tarafından da desteklenen dolaşım sistemi hastalıklarının görülme sıklığı ve bu anlamdaki hastalık riskleri Türkiye'nin sağlık sistemi açısından önem arz etmektedir. Bu bağlamda yakın zamanda 'Sağlıklı Türkiye Yüzyılı' doğrultusunda gerekli teşviklerin yapıldığı ve girişimlerde bulunulduğu birinci basamak sağlık hizmetlerinin erken teşhis ve tedavide büyük rol üstlenebileceği düşünülmektedir. Birinci basamak sağlık hizmetlerinin Türkiye'nin sağlık sisteminde genel manâda ücretsiz sunulmasına ilaveten sağlık hizmetleri, 'Sağlıkta Dönüşüm Programı' doğrultusunda 2012 yılı itibariyle herkesi kapsar şekilde Genel Sağlık Sigortası tarafından finanse edilmektedir. Bu hususta bireylerin sağlık hizmetlerine herhangi bir ekonomik erişilebilirlik engelinin bulunmadığı öngörülmektedir. Fakat Türkiye'nin sağlık sisteminde basamaklar arası zorunlu sevk sisteminin bulunmaması ve sağlık talep sürecinde bireylerin bilgi seviyelerinin rol oynaması, sağlık okuryazarlığı engeli ile karşı karşıya kalabilme ihtimalini artırmaktadır. Bu hususta sağlık okuryazarlığına ilişkin çalışmalar artırılmış, Sağlığın Geliştirilmesi Genel Müdürlüğü tarafından 2024 yılında yapılan araştırma sonuçlarına göre Türkiye'nin %21'inin yetersiz, %32,9'unun ise sorunlu-sınırlı seviyede sağlık okuryazarlığına sahip olduğu belirlenmiştir (T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlığın Geliştirilmesi Genel Müdürlüğü, 2024). Ayrıca Türkiye'de ölüm nedenlerini ele alan raporlar incelendiğinde, dolaşım, solunum ve tümör kaynaklı ölümlerin vurgulanan konular arasında yer almadığı görülmektedir. Çalışmada belirlenen dolaşım sistemi, solunum sistemi ile tümör kaynaklı ölümlere ilişkin istatistikler ve söz konusu hastalıklara yönelik resmi dokümanlardaki eksiklikler, sağlık taleplerinin doğru yönetiminin yanı sıra ilgili hastalık risklerine yönelik önlem politikalarının gerekliliğine işaret etmektedir. Dolayısıyla bu konuda tasarlanacak sağlık politikaları doğrultusunda ilgili hastalık kategorilerinde olumlu sağlık sonuçlarına ulaşılabileceği düşünülmektedir.

2021 yılında Türkiye genelinde ölüm nedenlerinin en fazla pandemi (covid-19) kaynaklı meydana geldiği belirlenmiştir. Öte yandan Güneydoğu Anadolu ve Akdeniz Bölgesi'nde dışsal yaralanma ve zehirlenmelerden kaynaklı ölümlerin de önemli oranda yer aldığı, ilaveten Marmara, Doğu Anadolu, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde ise diğer nedenlerden kaynaklı ölümlerin yüksek oranda bulunduğu elde edilen diğer sonuçlar arasındadır.

Ulaşılan sonuçlar, Mathers vd. tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarını belirli bulgular özelinde (bulaşıcı hastalıklar, yaralanmalar) destekler niteliktedir (Mathers vd., 2009). Sağlık istatistikleri yıllığında koronavirüs ve yaralanma kaynaklı hastalıklara yer verilirken (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2023), Türkiye Sağlık Raporu'nda zehirlenme kategorisinde bilhassa doğalgaz zehirlenmeleri vurgulanmaktadır (Sağlık Derneği,2023). Bu bağlamda Sağlık Bakanlığı söz konusu hastalıklara ilişkin istatistikleri yayınlamakta ve bir bakış açısı sunmaktadır. Öte yandan Sağlık Derneği tarafından hazırlanan Türkiye Sağlık Raporu'nda doğalgaz zehirlenmeleri kaynaklı ölümlerin fazla olması nedeniyle bu husus, güçlendirilmesi gereken yönler başlığı altında yer alarak ilgili politikalarda yapılacak düzenlemelerin gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu doğrultuda bilhassa zehirlenmeler ve beslenme problemlerine ilişkin tasarlanacak sağlık politikalarında Güneydoğu Anadolu ve Akdeniz Bölgesi'ne öncelik verilmesi ile sağlık statü göstergelerinde iyileşmelere olanak sağlanacağı öngörülmektedir.

Çalışmada elde edilen sonuçlardan hareketle bundan sonra yapılacak olan çalışmalara ve halk sağlığı politikalarına yönelik şu önerilerde bulunulabilir;

- Dolaşım sistemi hastalıklarına yönelik yapılacak girişimler ile sağlık statü göstergelerinde önemli iyileşmeler elde edilebilir.
- Yaralanma ve zehirlenme konusunda bilhassa Güneydoğu Anadolu ve Akdeniz Bölgesi'ne yönelik tasarlanacak politikalar ile olumlu sağlık sonuçlarına ulaşılabilir.
- Sağlık okuryazarlığı araştırmalarının bölgeler özelinde yürütülmesi ile ölüm nedenlerinde önemli bir paya sahip olan hastalık ve hastalık risklerine yönelik önlemler alınabilir.

Kaynakça

Baptista, E. A., Queiroz, B. L., & Pinheiro, P. C. (2021). Regional distribution of causes of death for Small areas in Brazil, 1998–2017. *Frontiers in Public Health*, 27(9), 601980. https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.601980

Black, R. E., Perin, J., Yeung, D., Rajeev, T., Miller, J., Elwood, S. E., & Platts-Mills, J. A. (2024). Estimated global and regional causes of deaths from diarrhoea in children younger than 5 years during 2000–21: A systematic review and Bayesian multinomial analysis. *The Lancet Global Health*, *12*(6), 919-928. https://doi.org/10.1016/S2214-109X(24)00078-0.

Cao, G., Liu, J., & Liu, M. (2023). Global, Regional, and National trends in Incidence and Mortality of Primary Liver Cancer and its underlying etiologies from 1990 to 2019: results from the global burden of disease study 2019. *Journal of Epidemiology and Global Health*, *13*(2), 344-360. https://doi.org/10.1007/s44197-023-00109-0

Carvalho, N. P. Pilecco, F. B., & Cherchiglia, M. L. (2021). Regional inequalities in cervical cancer survival in Minas Gerais State, Brazil. *Cancer Epidemiology*, 71, 101899

Faisant, M., Vincent, N., Hubert, B., & Le Tertre, A. (2024). Regional excess mortality in France during COVID-19 pandemic: the first three epidemic periods (March 2020–June 2021). *European Journal of Public Health*, *34*(3), 606-612. https://doi.org/10.1093/eurpub/ckae032

Gordon, E. S., Haklai, Z., Meron, J., Aburbeh, M., Salz, I. W., Applbaum, Y., & Goldberger, N. F. (2017). Regional variations in mortality and causes of death in Israel, 2009–2013. *Israel Journal Of Health Policy Research*, 6, 1-13. https://doi.org/10.1186/s13584-017-0164-1

Gutiérrez, M. J., Inguanzo, B., & Orbe, S. (2021). Distributional impact of COVID-19: regional inequalities in cases and deaths in Spain during the first wave. *Applied Economics*, *53*(31), 3636-3657. https://doi.org/10.1080/00036846.2021.1884838

Henry, R. C., Arneth, A., Jung, M., Rabin, S. S., Rounsevell, M. D., Warren, F., & Alexander, P. (2022). Global and regional health and food security under strict conservation scenarios. *Nature Sustainability*. https://doi.org/10.1038/s41893-021-00844-x

Kim, E., Lee, W., & Cho, S. I. (2024). Regional inequalities in excess mortality and its community determinants during the early COVID-19 pandemic in South Korea. *J Epidemiol Community Health*, *78*(10), 654-660. https://doi.org/10.1136/jech-2023-221763

Kraef, C., Tusch, E., Singh, S., Østergaard, L., Fätkenheuer, G., Castagna, A., ... & Kirk, O. (2024). All-cause and AIDS-related mortality among people with HIV across Europe from 2001 to 2020: impact of antiretroviral therapy, tuberculosis and regional differences in a multicentre cohort study. *The Lancet Regional Health–Europe*, 44.

Kumar, A., & Singh, D. P. (2021). Heat stroke-related deaths in India: An analysis of natural causes of deaths, associated with the regional heatwave. *Journal Of Thermal Biology*, 95, 102792. https://doi.org/10.1016/j.jtherbio.2020.102792

Li, Z., Lin, L., Wu, H., Yan, L., Wang, H., Yang, H., & Li, H. (2021). Global, regional, and national death, and disability-adjusted life-years (DALYs) for cardiovascular disease in 2017 and trends and risk analysis from 1990 to 2017 using the global burden of disease study and implications for prevention. *Frontiers In Public Health*, 9, 559751. https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.559751

Liu, L., Villavicencio, F., Yeung, D., Perin, J., Lopez, G., Strong, K. L., & Black, R. E. (2022). National, regional, and global causes of mortality in 5–19-year-olds from 2000 to 2019: a systematic analysis. *The Lancet Global Health*, *10*(3), e337-e347. https://doi.org/10.1016/S2214-109X(21)00566-0

Mathers, C. D., Boerma, T., & Ma Fat, D. (2009). Global and regional causes of death. *British Medical Bulletin*, *92*(1), 7-32. https://doi.org/10.1093/bmb/ldp028

Okoli, U., Ogunsola, A. S., Adeniyi, Z., Abdulkadir, A., DeMetropolis, S. M., Olatunji, E. A., & Karaye, I. M. (2024). Regional and Demographic Disparities in Atrial Fibrillation Mortality in the USA. *Journal of Racial and Ethnic Health Disparities*, 1-8. https://doi.org/10.1007/s40615-024-01917-1

Orellana, J. D. Y., Cunha, G. M. D., Marrero, L., Moreira, R. I., Leite, I. D. C., & Horta, B. L. (2021). Excess deaths during the COVID-19 pandemic: underreporting and regional inequalities in Brazil. *Cadernos de Saúde Pública*, 37, e00259120. https://doi.org/10.1590/0102-311X00259120

Rodrigues, M. N. G., Vieira, F. M. D. S. B., & Vasconcellos-Silva, P. R. (2021). Analysis of recommendations by the Regional Maternal Mortality Commissions involving deaths from induced abortion in the city of Rio de Janeiro. Brazil. *Cadernos de Saúde Pública*, 37, e00215020. https://doi.org/10.1590/0102-311X00215020

Sağlık Derneği (2023). *Türkiye sağlık raporu 2023*.

Serenius, F., Winbo, I., Dahlquist, G., & Källén, B. (2001). Regional differences in stillbirth and neonatal death rate in Sweden with a cause-of-death specific analysis. *Acta Paediatrica*, *90*(9), 1062-1067. https://doi.org/10.1080/080352501316978165

Suulamo, U., Tarkiainen, L., Remes, H., & Martikainen, P. (2021). Changes in regional variation in mortality over five decades–The contribution of age and socioeconomic population composition. *SSM-Population Health*, 15, 100850. https://doi.org/10.1016/j.ssmph.2021.100850

Takala, J., Hämäläinen, P., Sauni, R., Nygård, C. H., Gagliardi, D., & Neupane, S. (2024). Global-, regional- and country-level estimates of the work-related burden of diseases and accidents in 2019. *Scandinavian Journal Of Work, Environment & Health*, *50*(2), 73. https://doi.org/10.5271/sjweh.4132

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2023). *On ikinci kalkınma planı (2024-2028).*

T.C. Sağlık Bakanlığı. (2023). *Sağlık istatistikleri yıllığı.* Sağlık Bakanlığı.

T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlığın Geliştirilmesi Genel Müdürlüğü. (2024). Türkiye sağlık okuryazarlığı düzeyi ve ilişkili faktörleri araştırması. Semih Ofset.

TÜİK. (2024). https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Olum-ve-Olum-Nedeni-Istatistikleri-2023-53709

Yang, L., Wu, X., Zhou, J., Song, P., Liu, Z., Chen, J., & Dong, Q. (2023). Second malignant tumors and non-tumor causes of death for patients with localized and regional kidney cancer after diagnosis. *European Journal of Medical Research*, *28*(1), 206. https://doi.org/10.1186/s40001-023-01176-6

Yukhnenko, D., Blackwood, N., Lichtenstein, P., & Fazel, S. (2023). Association of substance use and other psychiatric disorders with all-cause and external-cause mortality in individuals given community sentences

in Sweden: a national cohort study. *The Lancet Regional Health–Europe*, 33. https://doi.org/10.1016/j.lanepe.2023.100703

Zhao, M., Wu, Q., Hao, Y., Hu, J., Gao, Y., Zhou, S., & Han, L. (2021). Global, regional, and national burden of cervical cancer for 195 countries and territories, 2007–2017: findings from the Global Burden of Disease Study 2017. *BMC Women's Health*, 21, 1-13. https://doi.org/10.1186/s12905-021-01571-

Extended Summary

Various changes have taken place in public health policies in Türkiye's healthcare system in line with the 'Health Transformation Program'. In particular, the family medicine model and initiatives aimed at early diagnosis play an important role in disease prevention and treatment. However, regional differences (socio-demographic, socio-economic, etc.) and the way individuals manage their healthcare processes form the basis of the concept of regional inequality.

Regional differences are significant in terms of shaping health outcomes and the distribution of cause of death statistics. In addition to providing insights into how individuals residing in that region manage their healthcare processes, cause of death statistics also open the door to thinking about which disease risks may be more prevalent in the region and where preventive measures are needed. Information on Türkiye's mortality rates and cause of death statistics is provided under various categories and in numerous reports (Ministry of Health Health Statistics Yearbook, Twelfth Development Plan, Health Association Health Report, etc.).

These reports include diseases classified under the ICD-10 Primary Diagnosis Group (certain infectious and parasitic diseases, neoplasms, diseases of the blood and blood-forming organs and certain disorders of the immune system, endocrine, nutritional, and metabolic diseases, mental and behavioral disorders, diseases of the nervous system and sense organs, diseases of the circulatory system, respiratory system diseases, digestive system diseases, diseases of the skin and subcutaneous tissue, diseases of the musculoskeletal system and connective tissue, genitourinary system diseases, pregnancy, childbirth and the puerperium, certain conditions arising from the perinatal period, congenital malformations, deformations and chromosomal abnormalities, symptoms, signs, and abnormal clinical and laboratory findings, COVID-19, external causes of injury, unknown causes), ischemic heart disease, diabetes, stroke, COPD, Alzheimer's disease, pneumonia, dementia, accidents, injuries, and suicide. In addition, these diseases and causes of death are also evaluated separately as preventable deaths and treatable deaths (Turkish Republic Health Statistics Yearbook, 2023). Similarly, information on mortality rate statistics can also be found in the health statistics yearbook (crude death rate, infant mortality rate, perinatal mortality rate, neonatal mortality rate, postneonatal mortality rate, under-five mortality rate, maternal mortality ratio, total crude death rate, distribution of causes of death, crude death rate from circulatory system diseases, crude death rate from neoplasms, crude death rate from respiratory system diseases), the Twelfth Development Plan (fatal accident rate, infant mortality rate, maternal mortality rate), and the Health Association's Health Report (crude death rate, infant mortality rate, perinatal mortality rate, neonatal mortality rate, postneonatal mortality rate, under-five mortality rate) (Turkish Ministry of Health, 2023; Twelfth Development Plan, 2023; Health Association Health Report, 2023). In addition to highlighting the importance of mortality statistics, the relevant data once again underscores the significance of causes of death in determining Türkiye's health policies.

Statistics on causes of death have also been included among the "targets for improvement" in reports on health policies. In this context, maternal and infant mortality rates, which are of great importance in terms of health status indicators, are highlighted in the Twelfth Development Plan with the target of "Child, women's, and reproductive health

services will be strengthened, premarital and newborn screening programs will be expanded, and maternal and infant mortality will be reduced." (706.5) (Presidency of the Republic of Türkiye, Strategy and Budget Presidency, 2023). On the other hand, health policies have been evaluated from various perspectives and recommendations have been made in the Türkiye Health Report prepared by the health association. In this context, reducing maternal and infant mortality rates in the category of preventive health services and family medicine is listed as a strength, while deaths due to stove and natural gas poisoning are listed as an area for improvement (Health Association Health Report, 2023). Following various statistics on deaths, the probability of premature death is also calculated, and international comparisons are made in this regard to provide health policy and system designers with a strategic perspective.

A review of reports in the literature reveals that mortality rates and causes play a significant role in the health policy design process and are of great importance in evaluating the effectiveness of public health policies. However, there are many studies in the literature that address causes of death from different perspectives.

Studies on causes of death have been conducted on various topics, including global causes of death, regional differences, pandemics, cervical cancer, heat, childbirth, kidney cancer, and AIDS. A detailed review of the literature reveals that studies on disease prevalence and causes of death indicate that causes of death are generally noncommunicable diseases, communicable diseases, and injuries (Mathers et al., 2009), that excess deaths are more common in men (Orellana et al., 2020), infectious disease-related deaths are most prevalent in the northern regions of Brazil (Baptista et al., 2021), regional inequalities exist in healthcare provision despite various regulations targeting cervical cancer (Carvalho et al., 2021), In Spain, more than 90% of inequalities in epidemiological variables during the COVID-19 period stemmed from regional differences (Gutiérrez et al., 2021), factors related to ethnic origin have a greater impact on mortality rates than regional factors (Gordon et al., 2017), temperature-related deaths show regional variations (Kumar & Singh, 2021), differences in mortality rates have increased (Suulamo et al., 2021), and malignant tumors, pancreatic cancer, bladder cancer, lung and bronchial cancer, heart and kidney cancer, COPD, and cerebrovascular diseases are among the causes of death (Yang et al., 2023). Although the studies conducted have commonly addressed causes of death, it is seen that the relevant topic has been approached in different contexts.

Considering the literature, although there are studies evaluating causes of death for many diseases (COVID-19, cervical cancer, heat waves, kidney cancer, AIDS) and regional differences in this regard, no study has been conducted on the causes of death for diseases categorized by the Turkish Statistical Institute (circulatory system diseases, benign and malignant tumors, respiratory system diseases, nervous system and sensory organ diseases, endocrine diseases, diseases related to nutrition and metabolism, external causes of injury and poisoning, COVID-19, other, unknown) has not been conducted, and no regional assessment specific to Türkiye has been found. In this context, the study will fill a gap in the literature and enable the assessment of health inequalities in terms of public health policies in Türkiye. This situation highlights the original aspect of the study. By evaluating deaths regionally based on the causes of disease, it was thought that a perspective on regional

inequalities, disease distribution, and risks could be offered, and various recommendations for health policy and systems could be made, and the study was conducted.

The aim of this study is to provide an overview of regional inequalities in healthcare services in Türkiye based on mortality statistics. To this end, mortality statistics for the period 2018-2023 in Türkiye have been evaluated. Based on the findings of this study, one of the objectives is to make policy recommendations for public health policies in Türkiye.

According to the results obtained in the study, circulatory system diseases rank first in all regions and account for a significant proportion of causes of death in Türkiye. Deaths due to tumors and respiratory system diseases were determined to be the second most important cause of death. Health statistics on circulatory and respiratory system diseases are also included in the ICD-10 Main Diagnosis Group Diseases (T.C. Health Statistics Yearbook, 2023). Furthermore, the findings identified in the study are consistent with the literature (Yang et al., 2023). The prevalence of circulatory system diseases and the associated disease risks, as reported by the Ministry of Health and supported by the literature, are important for Türkiye's health system. In this context, it is thought that primary health care services, which have recently been promoted and initiated in line with the "Healthy Türkiye Century" initiative, can play a major role in early diagnosis and treatment. In addition to primary healthcare services being provided free of charge in Türkiye's healthcare system, healthcare services are financed by the General Health Insurance, covering everyone as of 2012, in line with the 'Health Transformation Program'. In this regard, it is anticipated that individuals will not face any economic barriers to accessing healthcare services. However, the absence of a mandatory referral system between tiers in Türkiye's healthcare system and the role played by individuals' levels of knowledge in the healthcare demand process increase the likelihood of encountering health literacy barriers. Studies on health literacy have been increased in this regard. According to the results of a study conducted by the General Directorate of Health Promotion in 2024, it was determined that 21% of Türkiye has insufficient health literacy, while 32.9% has problematic-limited health literacy (Republic of Türkiye Ministry of Health General Directorate of Health Promotion, 2024). The deaths identified in the study due to circulatory and respiratory systems and tumors point to the need for proper management of health demands and preventive policies targeting related disease risks. Therefore, it is thought that positive health outcomes can be achieved in the relevant disease categories in line with the health policies to be designed in this regard.

In 2021, it was determined that the leading cause of death across Türkiye was the pandemic (COVID-19). On the other hand, it was also found that deaths due to external injuries and poisonings accounted for a significant proportion in the Southeast Anatolia and Mediterranean regions, while deaths due to other causes were high in the Marmara, Eastern Anatolia, and Southeast Anatolia regions. The results obtained are similar to the findings in the literature (Mathers et al., 2009). While the annual health statistics include coronavirus and injury-related diseases (T.C. Health Statistics Yearbook, 2023), the Turkish Health Report emphasizes natural gas poisoning in particular in the poisoning category (Health Association Health Report, 2023). In this context, the Ministry of Health publishes statistics on these diseases and provides a perspective. On the other hand, the Türkiye Health Report prepared by the Health Association highlights the high number of deaths caused by natural gas poisoning under the heading of areas requiring improvement, pointing to the need for

regulatory changes in relevant policies. In this regard, it is anticipated that prioritizing the Southeast Anatolia and Mediterranean regions in the design of health policies, particularly those related to poisoning and nutrition problems, will enable improvements in health status indicators.

Based on the results obtained in the study, it is possible to achieve significant improvements in health status indicators through interventions targeting circulatory system diseases. Positive health outcomes can be achieved through policies designed specifically for the Southeast Anatolia and Mediterranean regions, particularly regarding injuries and poisoning. Conducting health literacy research specific to each region could enable measures to be taken against diseases and disease risks that account for a significant proportion of causes of death.

Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Bu çalışma etik onay belgesi gerektirmemektedir.

Onam formu bilgisi: Bu çalışmada bilgilendirilmiş onam formu alınması gerektiren bir durum bulunmamaktadır.

Katkı oranı bilgisi: Yazarın katkı oranı %100'dür.

SYAD / JOSMR

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Journal of Strategic Management Research

Geliş Tarihi/Received: 13.07.2025 Kabul Tarihi/Accepted: 18.11.2025

Yayın Tarihi/Published: 28.03.2026 *Derleme Makalesi/Review Article*

www.journalofstrategy.org Doi: 10.5281/zenodo.19281855

ÇOK KATMANLI BİR SORUN OLARAK VERGİ CENNETLERİ: KÜRESEL YOKSULLUK VE ULUSLARARASI VERGİ REKABETİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ[1]

TAX HAVENS AS A COMPLEX MULTI-DIMENSIONAL CHALLENGE: IMPLICATIONS FOR GLOBAL POVERTY AND INTERNATIONAL TAX COMPETITION

Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ
Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye
ORCID iD: 0000-0002-0922-6191, muslume.akyuz@ozal.edu.tr

Yakup TOSUN
Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye
ORCID iD: 0009-0006-0252-8345, yakupt530395@gmail.com

ÖZET

Bu çalışma, vergi cennetlerinin küresel yoksulluk ve uluslararası vergi rekabeti üzerindeki etkilerini bütüncül bir bakış açısıyla incelemeyi amaçlamaktadır. Küresel ekonomik bütünleşmenin derinleştiği günümüzde, düşük vergi oranları, finansal gizlilik ve esnek düzenlemeler sunan vergi cennetleri, çok uluslu işletmeler ve yüksek gelirli bireyler tarafından yaygın şekilde tercih edilmektedir. Ancak bu durum, özellikle gelişmekte olan ülkelerde vergi tabanının aşınmasına ve kamu gelirlerinin azalmasına yol açarak eğitim, sağlık ve altyapı gibi temel hizmetlerin finansmanını zorlaştırmaktadır. Bunun yanı sıra, vergi cennetlerinin tetiklediği uluslararası vergi rekabeti, ülkeleri sermaye çekme amacıyla daha düşük vergi oranları uygulamaya yönlendirmekte ve bu süreç küresel ölçekte mali sürdürülebilirliği zayıflatmaktadır. Çalışma, vergi cennetlerinin sadece mali bir araç olmadığını; aynı zamanda gelir dağılımını bozarak eşitsizlikleri derinleştiren ve kalkınma süreçlerini olumsuz etkileyen yapısal bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, çalışma vergi cennetleri literatürüne stratejik ve çok boyutlu bir katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Vergi, vergi cennetleri, küresel yoksulluk, uluslararası vergi rekabeti.

ABSTRACT

This study aims to examine the effects of tax havens on global poverty and international tax competition from a holistic perspective. In today's context of deepening global economic integration, tax havens—characterized by low tax rates, financial secrecy, and flexible regulatory frameworks—are widely preferred by multinational corporations and high-income individuals. However, this situation leads to the erosion of tax bases and a decline in public revenues, particularly in developing countries, thereby constraining the financing of essential public services such as education, healthcare, and infrastructure. In addition, the international tax competition triggered by tax havens compels countries to adopt lower tax rates in order to attract capital, which weakens fiscal sustainability at the global level. The study reveals that tax havens are not merely financial instruments; rather, they constitute a structural problem that exacerbates income inequality and adversely affects development processes. In this context, the study provides a strategic and multidimensional contribution to the tax havens literature.

Keywords: Tax, tax havens, global poverty, international tax competition.

Cilt / Vol.: 9, Sayı / Is.: 1, Yıl / Year: 2026, Sayfa / Pages: 20-35

1 Bu çalışmanın önemli bir kısmı Yakup Tosun'un "Vergi Cennetlerinin Küresel Yoksulluk ve Uluslararası Vergi Rekabeti Üzerindeki Etkisi" başlıklı proje çalışmasından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1. Giriş

Vergi cennetleri (offshore finans merkezleri), uluslararası düzeyde son yıllarda giderek artan bir ilgi ve tartışma konusu haline gelmiştir. Başta çok uluslu işletmeler ve varlıklı bireyler olmak üzere çeşitli aktörlerin vergi yüklerini azaltmak amacıyla finansal varlıklarını düşük veya sıfır vergili ülkelere yönlendirmesi, dünya genelinde hükümetlerin vergi gelirlerinde ciddi kayıplara yol açmaktadır. Yapılan tahminlere göre vergi cennetleri, devletlere her yıl toplam 500 ile 600 milyar dolar düzeyinde kurumlar vergisi kaybına neden olmaktadır (Chiari vd., 2024; Cobham & Janský, 2018; Crivelli vd., 2015; Yıldız & Demir, 2019). Bu kaybın yaklaşık 200 milyar doları düşük gelirli ekonomilere ait olup, bu ülkelerde milli gelire oranla etkisi çok daha yüksektir ve hatta gelişmekte olan ülkelere her yıl yapılan dış yardımların toplamını (~150 milyar dolar) aşmaktadır. Çok uluslu işletmeler dışında varlıklı bireylerin de servetlerini vergi cennetlerine kaçırdığı; dünyada bireylerin 8,7 trilyon dolar (Økland, 2024; Zucman, 2015) ile yaklaşık 12–14 trilyon dolar (Bachas vd., 2023) arasında bir varlığı bu gizli hesaplarda tuttuğu tahmin edilmektedir. Ancak vergi cennetlerinin şeffaflıktan uzak yapıları ve finansal bilgilerinin kamuoyuna açık olmaması nedeniyle, söz konusu miktarların yalnızca tahmini değerlere dayandığı ve kesin verilere ulaşılamadığını ifade etmek mümkündür (Murphy, 2017; Birinci, 2018; Johannesen, 2024). Vergi cennetlerinin yarattığı gelir kayıpları, kamu bütçelerini azaltarak altyapı, eğitim, sağlık gibi temel hizmetlere ayrılabilecek kaynakları kısıtlamakta ve özellikle yoksul ülkelerde yoksullukla mücadeleyi zorlaştırmaktadır. Vergi cennetleri aracılığıyla gerçekleştirilen kâr kaydırma ve vergi erozyonu gibi uygulamalar, gelişmekte olan ülkelerde kamu gelirlerini azaltarak temel hizmetlerin finansmanını zorlaştırmakta ve bu ülkeleri "yoksulluk tuzağına" sürüklemektedir (Crivelli vd., 2015; Cobham & Janský, 2018; Shaxson, 2019; Alstadsæter vd., 2023). ActionAid (2013) tarafından hazırlanan bir raporda, başta G8 ülkelerinin kontrolündeki offshore merkezlerinin yarattığı küresel finansal döngünün 1,3 milyar insanı yoksulluk ve açlık içerisinde yaşamaya zorladığı belirtilmiştir. Yine aynı raporda, offshore merkezlerinin gelişmekte olan ülkelerin kendi zenginliklerinden faydalanmalarına ve yoksullukla mücadele için gerekli kamu kaynaklarını artırmalarına engel oluşturduğu vurgusu yapılmıştır.

Yukarıda verilen bilgiler ışığında, vergi cennetlerinin sadece mali bir hile veya işletmelerin kâr maksimizasyon aracı olmayıp, küresel ölçekte toplumsal adalet ve kalkınma üzerinde derin etkileri olan bir olgu olduğu anlaşılmaktadır (Deneault, 2016). Stratejik yönetim bakış açısıyla incelendiğinde, çok uluslu işletmelerin vergi planlama stratejileri ile ülkelerin uyguladığı vergi rekabeti politikalarının hem işletmelerin kurumsal düzeyde rekabet düzeyini hem de ulusal ve küresel ölçekte kamu gelirlerini etkilediği görülmektedir. Bu konuların birlikte değerlendirilmesi, bütüncül bir değerlendirme yapabilmek açısından önemlidir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, vergi cennetlerinin küresel yoksulluk ve uluslararası vergi rekabetine etkilerini incelemektir. Çalışmada, varlıklı bireylerin ve çok uluslu işletmelerin vergi cennetlerini tercih etme nedenleri ile bu tercihin, kamu gelirleri ve kalkınma politikaları üzerindeki etkileri ele alınacaktır.

2. Vergi Cennetleri Kavramı

Vergi cennetleri, düşük veya sıfır oranlı vergilendirme, finansal gizlilik ve yabancı yatırımlara yönelik cazip düzenlemeler sunan bölgeler olarak tanımlanmaktadır (Palan vd., 2010; Yılmaz, 2018).). Bu bölgeler, uluslararası finansal sistemde sermaye akışlarını

yönlendiren ve çok uluslu işletmeler ile bireyler için vergi yükünü en aza indirgemeyi amaçlayan yasal ve finansal bir altyapı sunmaktadır (García-Bernardo vd.,2017).

Vergi cennetlerinin en temel özelliklerinden biri, düşük gelir veya kurumlar vergisi oranlarıdır. Bu durum, yatırımcıların sermayelerini bu bölgelerde toplamasına teşvik eder. Ayrıca, bu bölgeler genellikle finansal şeffaflık eksikliği ile dikkat çeker; bu da mali kayıtların kamuya açık olmaması veya sınırlı bilgi paylaşımı gibi uygulamalarla kendini gösterir. Böylece, vergi cennetleri, finansal gizlilik arayışında olan bireyler ve kuruluşlar için cazip bir seçenek haline gelir (Palan vd., 2010; Doğan & Kabayel, 2016). Bir başka önemli nokta ise bu bölgelerin vergi anlaşmazlıklarına karşı gevşek düzenlemeler ve kolaylaştırıcı hukuk altyapısı sunmalarıdır. Bu nedenle, vergi cennetleri, transfer fiyatlandırması, kar kaydırma ve agresif vergi planlaması gibi uygulamalara olanak sağlayarak çok uluslu işletmelerin vergi yükünü düşürme stratejilerinde merkezi bir rol oynar (Saikia, 2019).

Vergi cennetlerinin kapsamı yalnızca düşük vergilendirme ile sınırlı değildir. Bazı bölgeler, finansal düzenlemelerdeki gevşeklik nedeniyle yasa dışı faaliyetlerin finansmanı için de kullanılabilmektedir. Özellikle kara para aklama, yolsuzluk gelirlerinin saklanması ve vergi kaçakçılığı gibi konular, bu bölgelerin olumsuz etkilerinden bir kaçıdır (Öztürk &Ülger, 2016). Bu bağlamda, vergi cennetlerinin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda etik ve sosyal boyutları da bulunmaktadır. Vergi adaleti ve sosyal sorumluluk kavramları, vergi cennetlerinin küresel gelir dağılımı üzerindeki etkisini irdelerken dikkate alınması gereken önemli faktörlerdir (Temouri & Jones, 2025). Cayman Adaları, Lüksemburg, İsviçre ve Singapur gibi bölgeler, yatırımcılar için cazip şartlar sunan yaygın olarak bilinen vergi cennetlerindendir. Örneğin Cayman Adaları'ndaki Ugland House binasında kâğıt üzerinde 12.000'den fazla işletme bulunmaktadır. Ülkedeki kayıtlı bu işletme sayısı ülke nüfusunu aşmış durumdadır. Bu tür örnekler, vergi cennetlerinin gerçek bir üretim veya ticari faaliyet yürütülen yerler olmaktan çok, işletmelerin yasal adreslerini kaydettikleri ve vergi avantajı sağladıkları merkezler olarak işlev gördüğünü açıkça ortaya koymaktadır. (Gravelle, 2015; Öztürk & Ülger, 2016; Beer vd., 2023).

Vergi cennetlerinin sağladığı avantajlar, bireyler ve işletmeler tarafından çeşitli yöntemlerle kullanılmaktadır (García-Bernardo vd., 2017). Bu yöntemlerden ilki; çok uluslu işletmelerin, karlarını düşük vergili bölgelere kaydırarak küresel vergi yüklerini azalttığı *transfer fiyatlandırmasıdır (*Crivelli vd., 2015). İkinci yöntem, işletmelerin, yüksek vergili ülkelerden elde ettikleri gelirlerini vergi cennetlerindeki iştiraklere yönlendirerek vergi ödemelerini sınırlandırdığı *kar kaydırmalarıdır* (Laffitte & Toubal, 2022). Son yöntem ise hukuki sınırlar içinde kalarak, çok uluslu işletmelerin vergi yükümlülüklerini minimize etmesine olanak sağlayan *agresif vergi planlamasıdır* (Fuest vd., 2013; Ubay, 2024).

3. Küresel Yoksulluk Kavramı

Küresel yoksulluk, insanların temel ihtiyaçlarını karşılamakta zorlandığı, yaşam kalitesinin düşük olduğu ve ekonomik fırsatlara erişimin kısıtlı olduğu bir durumu tanımlar. Yoksulluk, sadece maddi eksikliklerle sınırlı olmayıp, aynı zamanda bireylerin sağlık, eğitim, gıda güvenliği ve temel insan haklarına erişimdeki yetersizlikleri de içerir. Küresel yoksulluk, dünya genelinde milyonlarca insanı etkileyen, karmaşık ve çok boyutlu bir sorundur. Birleşmiş Milletler'e (BM) göre, yoksulluk, bir kişinin veya bir ailenin temel

ihtiyaçlarını karşılamakta zorlandığı, insan onuruna uygun bir yaşam sürdüremediği bir durumdur (Birleşmiş Milletler, 2015).

Küresel yoksulluk, genellikle gelir yoksulluğu ve çok boyutlu yoksulluk olmak üzere iki ana başlık altında ele alınır. *Gelir yoksulluğu*, bireylerin yaşamlarını sürdürebilmek için gerekli asgari gelir düzeyinin altında yaşamaları durumunu ifade eder. Dünya Bankası, günlük 1.90 doların altındaki gelirle yaşayan bireyleri aşırı yoksul olarak tanımlar. Öte yandan, *çok boyutlu yoksulluk*, insanların ekonomik zorluklarının ötesinde, yaşamlarının çeşitli alanlarında karşılaştıkları zorlukları içerir. Bu zorluklar arasında eğitim eksiklikleri, sağlık hizmetlerine erişim sorunları, temiz su ve hijyen gibi temel altyapı eksiklikleri yer alır (Alkire & Santos, 2014; Alkire vd, 2023).

Küresel yoksulluğun yaygınlığı, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki gelir eşitsizliklerinin bir sonucudur. Gelişmekte olan ülkelerde, altyapı eksiklikleri, sağlık ve eğitim sistemlerinin yetersizliği, politik istikrarsızlık ve çatışmalar gibi faktörler yoksulluğu körüklerken, gelişmiş ülkelerde ise toplumsal dışlanma ve işsizlik gibi etmenler yoksulluk oranlarını etkileyebilmektedir (Todaro & Smith, 2020). Küresel yoksulluk, sadece bireyler için değil, toplumlar ve ülkeler için de geniş çaplı ekonomik ve sosyal etkiler yaratır. Yoksulluk, ekonomik büyümeyi engeller, eğitim düzeyini düşürür, sağlık hizmetlerine erişimi sınırlar ve toplumsal eşitsizlikleri artırır. Bu nedenle, küresel yoksullukla mücadele, uluslararası kalkınma politikalarının temel bir hedefi olmuştur (Sachs, 2005; Kurşun, 2015).

4. Uluslararası Vergi Rekabeti Kavramı

Uluslararası vergi rekabeti, devletlerin vergi politikaları ve oranlarını diğer ülkelerin ekonomik ve finansal koşullarını göz önünde bulundurarak şekillendirmeleri sürecini ifade eder. Bu rekabet, özellikle çok uluslu işletmelerin ve sermaye sahiplerinin faaliyetlerini küresel ölçekte yönlendirme biçimlerini etkiler. Devletler, yabancı sermaye çekebilmek ve ulusal ekonomik büyümeyi teşvik edebilmek için, genellikle düşük vergi oranları ve cazip vergi avantajları sunarak, rekabetçi bir ortam yaratmaya çalışırlar. Uluslararası vergi rekabeti, vergi oranlarının düşürülmesi ve vergi tabanlarının daraltılması gibi uygulamalara yol açarak, devletlerin vergi gelirlerinde azalmaya sebep olabilir. Bu durum, bazı ülkelerin kısa vadede ekonomik büyümesini desteklerken, uzun vadede devletlerin kamu hizmetleri için gerekli olan kaynakları toplamasını zorlaştırabilmektedir (Çak, 2008; Devereux vd, 2008). Son kırk yılda uluslararası vergi rekabetinin yoğunlaşmasıyla, dünya genelinde ortalama kurumlar vergisi oranları keskin bir düşüş göstermiştir. 1980'lerde dünya çapında ortalama kurumlar vergisi oranı %40'ların üzerinde iken günümüzde %23–24 seviyesine gerilemiştir (Tax Foundation, 2024). OECD verilerine göre ise, 2000 yılında, OECD kapsamındaki ülkelerin ortalama yasal kurumlar vergisi oranı ~%28,0 iken, 2019'da bu oran ~%21,7 seviyesine gerilemiştir. 2024 yılı itibariyle ise oran ~%21,1 seviyesinde sabitlenmiştir. Bu düşüş, kurumsal vergi oranlarının tarihin en düşük seviyelerinde olduğunu göstermektedir (OECD, 2024)

Uluslararası vergi rekabetinin kapsamı, sadece bireysel vergilendirmeyi değil, aynı zamanda çok uluslu işletmelerin kar transferlerini, transfer fiyatlandırması uygulamalarını ve vergi cennetlerinde yapılan işlemleri de içermektedir. Bu süreç, özellikle gelişmiş ülkelerde, işletmelerin vergi cennetlerine kayması ve vergi yasalarının etkisinin azalmasıyla daha karmaşık bir hal almıştır. Bu durum, devletlerin vergi gelirlerini artırmak için daha sıkı

düzenlemeler yapmalarına ve vergi kaçırılmasını engelleyebilmek için uluslararası iş birlikleri yapılmasına neden olmuştur (Çak, 2008; Cobham & Janský, 2018). Uluslararası vergi rekabeti hem ekonomik hem de politik yapılarla yakından bağlantılıdır. Bu rekabetin şekillenmesinde; küresel finansal sistemlerin yapısı, uluslararası ticarette farklı aktörlerin ve süreçlerin giderek daha fazla bütünleşmesi ve çok uluslu işletmelerin izledikleri stratejiler belirleyici rol oynamaktadır. Bu rekabet, sadece vergi oranlarıyla sınırlı kalmamakta; aynı zamanda vergi planlaması, vergi indirimleri ve hükümet teşvikleri gibi diğer faktörleri de içermektedir. Ekonominin küreselleşmesi, ülkeler arası vergi politikalarının birbirini etkilemesine ve bazen de vergi tabanlarının daralmasına yol açmaktadır (Öz, 2005; Quadrini & Ríos-Rull, 2023).

5. Vergi Cennetlerinin Küresel Yoksulluk Üzerindeki Etkisi

Vergi cennetleri, düşük veya sıfır vergi oranları, finansal gizlilik ve esnek düzenlemeler sunarak çok uluslu işletmelerin ve varlıklı bireylerin kârlarını bu bölgelere kaydırmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu durum, küresel ölçekte vergi tabanlarını aşındırarak özellikle gelişmekte olan ülkelerde kamu gelirlerinin azalmasına ve yoksulluğun derinleşmesine yol açmaktadır (Shaxson, 2019; Kurt & Bozdoğan, 2023). Vergi cennetleri aracılığıyla gerçekleşen bu vergi kaçırma uygulamaları, kamu harcamalarının sınırlandırılmasına ve sosyal hizmetlerin kısıtlanmasına neden olmaktadır (Fuest & Riedel 2010). Dolayısıyla bu durum, ülkeler için önemli bir finansal tehdit oluşturmaktadır. Vergi cennetlerinin, ülkeler üzerindeki finansal kayıplarını incelemek, bu kayıpların ekonomik kalkınma, kamu hizmetleri ve vergi gelirleri üzerindeki olumsuz etkilerini anlamak açısından önemlidir. Bu kayıpların büyüklüğü, özellikle uluslararası işletmelerin ve varlıklı bireylerin vergi cennetlerine yönlendirdiği sermaye ile doğrudan ilişkilidir (Şahin Duran, 2022; Etter-Phoya vd., 2025).

Mevcut araştırmalar, çok uluslu işletmelerin kâr kaçırma faaliyetlerinin toplamda her yıl yüz milyarlarca dolarlık vergi kaybına yol açtığını, bu kayıpların en ağır etkisinin düşük gelirli ülkelerde hissedildiğini ortaya koymaktadır (Cobham & Janský, 2021; Beer vd, 2022; Alstadsæter vd., 2023). 2019 itibariyle yapılan tahminlere göre dünya genelinde kurumlar vergisi gelirlerinin yaklaşık %10'luk bir bölümü, uluslararası vergi kaçırma nedeniyle devlet bütçelerine aktarılamamaktadır. Bu durumun da yıllık bazda yaklaşık 200 milyar doları aşan bir vergi kaybına yol açtığı belirtilmektedir (Zucman**,** 2014; Cobham & Janský, 2023). Bu kayıplar, yalnızca gelişmekte olan ülkelerin kamu maliyesini zayıflatmakla kalmayıp, aynı zamanda bu ülkelerin uzun vadeli kalkınma hedeflerini gerçekleştirme kapasitesini de ciddi biçimde sınırlandırmaktadır. Özellikle altyapı, eğitim ve sağlık gibi temel kamu hizmetleri, vergi gelirlerine büyük ölçüde bağımlı olduğundan, vergi kaçırma eylemleri bu hizmetlerin sunumunu doğrudan olumsuz etkilemektedir (Zucman, 2015). Oysaki bu alanlara yapılan kamu harcamalarının arttırılması özellikle yoksulluğun azaltılması ve insani gelişme göstergelerinin iyileştirilmesi açısından önem arz etmektedir. Nitekim yapılan çalışmalar, kamu harcamalarının gayrisafi yurt içi hasılaya (GSYİH) oranındaki artışın, kısa vadede eğitim ve sağlık gibi temel sosyal göstergelere olumlu katkı sağladığını ortaya koymaktadır (Gupta vd., 2002). Düşük gelirli ülkelerde kişi başına kamu geliri çok düşük seviyelerde kaldığından (yılda 100 dolar civarı), bütçeye eklenecek her ilave gelir bu ülkelerde orantısal olarak çok daha büyük etki yaratabilecektir. Dolayısıyla, vergi cennetleri nedeniyle kaybedilen gelirlerin ulusal bütçelere kazandırılması halinde, söz konusu kaynaklar eğitim,

sağlık ve altyapı gibi temel hizmetlere yönlendirilerek milyonlarca insanın yaşam koşullarının iyileştirilmesine katkı sağlayabilecektir (Cobham & Janský, 2023; Gaspar vd, 2016). Bu potansiyeli somut rakamlarla ortaya koyan O'Hare vd., 2022) tarafından yapılan bir modelleme çalışmasına göre, küresel çapta vergi suistimaliyle (kaçınma ve kaçak) kaybedilen gelirlerin ülke bütçelerine kazandırılması durumunda 36 milyon insanın temiz suya, 18 milyon insanın da temel sanitasyon hizmetlerine erişimi sağlanabilecektir. Aynı çalışma, söz konusu kaynakların etkin biçimde kamu hizmetlerine yönlendirilmesi halinde, on yıllık bir süreçte yaklaşık 600 bin çocuğun ve 80 bin annenin hayatının kurtarılabileceğini göstermektedir. Bu sonuçlar, vergi adaletinin sağlanmasının sadece ekonomik değil, aynı zamanda sosyal refah ve ülkelerin kalkınmalarında doğrudan dönüştürücü bir etkisi olabileceğine işaret etmektedir.

Vergi cennetlerinin küresel yoksulluk üzerindeki etkisi, sadece kamu gelir kayıplarıyla ortaya çıkmaz; aynı zamanda bu uygulamalar, toplumda gelir adaletsizliğini derinleştirerek eşitsizlik algısını ve adaletsizlik duygusunu da güçlendirebilmektedir (Zucman vd., 2019). Dünya genelinde bireylerin offshore finans hesaplarında sakladığı servetin 8,7 trilyon dolar (Økland, 2024; Zucman, 2015) ile yaklaşık 12-14 trilyon dolar (Bachas, 2023) arasında olduğu tahmin edilmektedir. Milyarderler ve çok uluslu işletmeler, finansal danışmanlar ve bankalar aracılığıyla servetlerini vergi cennetlerinde gizleyerek düşük vergili alanlara kaydırırken; maaşlı çalışanlar ve KOBİ'ler gibi toplumun diğer kesimleri gelirlerinin vergilendirilmesinden kaçamamaktadır. Bu durum, vergi cennetlerinin üst gelir gruplarına sağladığı ayrıcalıkların, maaşlı çalışanlar ve KOBİ'ler gibi diğer kesimler için keyfi bir vergi yükü doğurmasına yol açmakta ve toplumda adalet duygusunu zedeleyebilmektedir. Örneğin, gelir vergisinde vergi kaçıran yüksek gelirli bireylerin cezalandırılmasının ihmal edilmesi, diğer vatandaşlarda vergi sistemine duyulan güveni azaltmakta ve "adalet duygusunu" zayıflatabilmektedir (UNESCO, 2016).

Vergi cennetlerinin ortaya çıkarabileceği diğer bir sorun ise gelişmekte olan ülkelerde yolsuzluk ve sermaye kaçışını teşvik etmesidir. Çoğunlukla demokratik hesap verebilirliğin zayıf olduğu bazı düşük gelirli ülkelerde, güçlü siyasal ve ekonomik aktörler, kamu kaynaklarını veya özel servetlerini gizlice vergi cennetlerine aktarabilmektedir. Bu durum da ülkede kalıp üretim, yatırım ya da sosyal harcamalar için kullanılabilecek mali kaynakların, ülke dışına çıkarılarak vergi cennetlerinde saklanmasına neden olabilmektedir (Otusanya & Adeyeye, 2021). Offshore finansal sistem, yüksek gelirli bireyler ve çok uluslu işletmeler için servetlerini gizleme ve vergiden kaçınma imkânı sunarken, düşük ve orta gelirli toplum kesimleri için kamu hizmetlerinin finansmanında kullanılabilecek kaynakların azalması anlamına gelmektedir. Bu sistem aracılığıyla, sermaye düşük ve orta gelirli ülkelerden yüksek gelirli ülkelere yönelmektedir. Dolayısıyla, offshore servetin birikimi küresel düzeyde sermaye akımlarını eşitsiz bir şekilde yönlendirerek, yapısal nitelikteki gelir ve refah eşitsizliklerini daha da derinleştirmektedir (Alstadsæter vd, 2018).

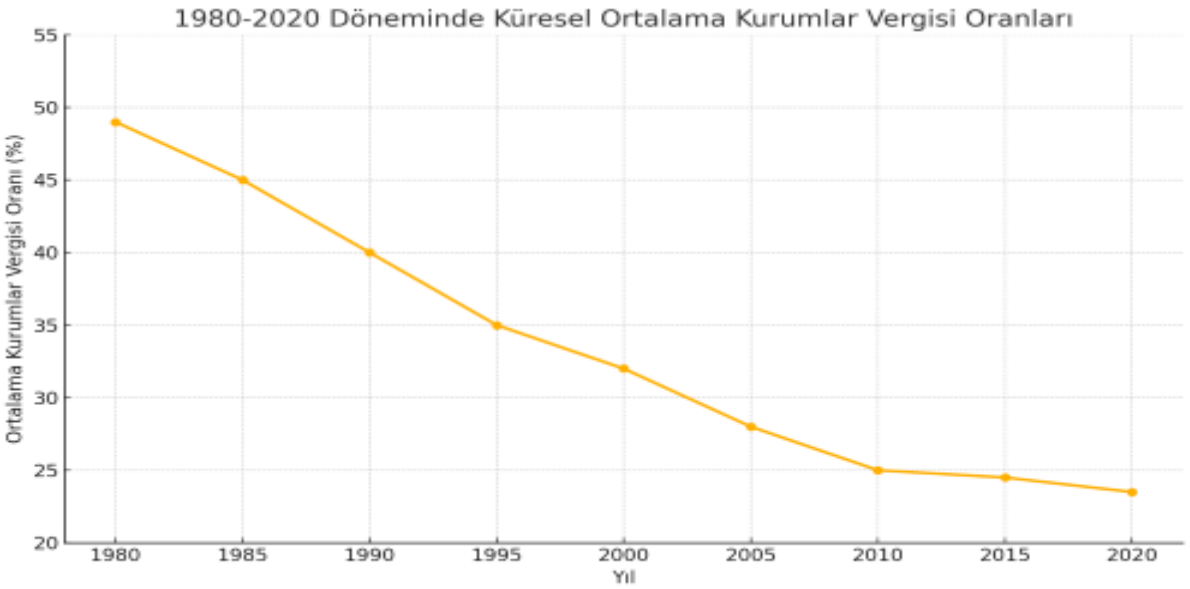
6. Vergi Cennetlerinin Uluslararası Vergi Rekabeti Üzerindeki Etkisi

Vergi cennetleri, uluslararası vergi rekabetinin yapısını köklü biçimde dönüştürmüş ve ülkeler üzerinde kurumlar vergisi oranlarını düşürme yönünde ciddi bir baskı yaratmıştır. Bu süreçte özellikle gelişmekte olan ülkeler, çok uluslu işletmelerin yatırımlarını çekebilmek adına vergi indirimlerini bir strateji olarak benimsemiş, bu da küresel düzeyde vergi oranlarının genel düşüş eğilimine girmesine yol açmıştır (Gedik & Tüm, 2007; Beer, de

Mooij & Liu, 2020). Nitekim 1980'lerin ortasında ortalama %49 olan dünya kurumlar vergisi oranı, vergi rekabeti sonucu 2010'larda %24'e kadar düşmüştür (OECD, 2021). Şekil 1'de 1980 ile 2020 yılları arasında dünya genelinde ortalama kurumlar vergisi oranlarında meydana gelen düşüşü göstermektedir. Bu düşüş, küresel vergi rekabetinin etkisiyle ülkelerin yatırım çekme amacıyla vergileri azaltmalarının bir sonucudur.

Şekil 1

1980- 2020 Döneminde Küresel Ortalama Kurumlar Vergisi Oranları



Kaynak: (OECD, 2021).

Vergi cennetlerinin uluslararası vergi rekabetine etkisi konusunda literatürde farklı görüşler bulunmaktadır. Bazı araştırmalar, vergi cennetlerinin "yaratıcı bir yıkım" etkisiyle diğer ülkelerde yatırımı uyardığını öne sürmektedir. Desai vd.'nin (2006) çalışmasına göre, ABD'li çok uluslu işletmeler finansman kaynaklarını vergi cennetlerine kaydırarak genel finansman maliyetlerini düşürmekte ve böylece yüksek vergili ülkelerde daha fazla yatırım yapabilmektedir. Bu durum, vergi cennetlerinin komşu ekonomiler üzerinde dolaylı olarak "tamamlayıcı" bir etki yarattığını göstermektedir. Öte yandan, daha yaygın görüş, vergi cennetlerinin küresel düzeyde zarar verici bir vergi rekabetine yol açtığı yönündedir. Bu görüşe öre, vergi cennetlerinin yaygınlaşmasıyla ülkeler arasında görülen vergi oranı düşürme yarışı, sonuçta kamu gelirlerinde azalma, vergi yükünün emek ve tüketime kayması, gelir eşitsizliğinin artması ve ahlaki erozyon gibi sonuçları doğurmaktadır. Özellikle çok uluslu işletmeler, transfer fiyatlandırması ve kâr kaydırma gibi yöntemlerle gelirlerini düşük vergili ülkelere kaydırmaktadır. Araştırmalar, bu kârların %25–30'unun, bazı tahminlere göre ise %40'ının vergi cennetlerinde olduğunu göstermektedir. Bu uygulamalar, devletlerin vergi tabanını daraltmakta ve işletmelerin yüksek kârlarına rağmen düşük vergi ödemelerine yol açmaktadır (Cobham & Janský, 2017; Beer vd., 2023).

Uluslararası vergi rekabeti, birçok ülke vergi tabanını daraltarak kalkınma stratejileriyle uyumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Kalkınma politikalarının önemli bir unsuru, kamu gelirlerinin artırılarak eğitim, sağlık ve altyapı gibi alanlara yatırım yapılmasını sağlamaktır. Ancak vergi rekabeti nedeniyle ülkeler, sermaye çekmek üzere kurumlar vergisi oranlarını düşürmekte veya özel vergi avantajları tanımaktadır. Bu uygulamalar kısa vadede sermaye

akışını hızlandırsa da, orta ve uzun vadede kamu finansmanını zayıflatarak sürdürülebilir kalkınma hedeflerine zarar verebilmektedir (Zucman, 2014; OECD, 2021).

7. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, vergi cennetlerinin küresel yoksulluk ve uluslararası vergi rekabeti üzerindeki etkilerini değerlendirilmeye çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ışığında birkaç temel sonuç öne çıkmaktadır:

Birincisi, vergi cennetleri salt bir mali planlama aracı olmanın ötesinde, küresel düzeyde gelir adaletini ve yoksullukla mücadeleyi olumsuz etkileyen bir olgudur. Çok uluslu işletmeler ve zengin bireyler, vergi cennetlerini kullanarak vergi sorumluluklarından kaçınırken, bu durum özellikle gelişmekte olan ülkelerin kamu gelirlerini ciddi ölçüde azaltmaktadır. Hükümetlerin yoksulluğu azaltmaya yönelik sosyal harcamaları ve kalkınma yatırımları için gereken kaynaklar daralmakta; vergi yükü gelir düzeyi daha düşük kesimlerin üzerine kaymaktadır. Vergi cennetleri, gelişmekte olan ülkelerden zengin ülkelere doğru bir sermaye taşıma sistemi haline geldiğinden küresel ölçekte mevcut eşitsizlikleri pekiştiren bir rol oynamaktadır (Crivelli vd. 2015; Öztürk & Ülger, 2016). Dolayısıyla, vergi cennetleri, teknik bir sorun olmanın ötesinde, ahlaki ve insani bir kalkınma krizidir. Yoksul ülkelerin kendi kaynaklarından mahrum bırakılması, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşılmasını zorlaştırmakta ve dünya genelinde yoksulluğun devamına katkıda bulunmaktadır (Annett, 2022).

İkincisi, küresel yoksulluğun arkasında yatan nedenler çok boyutlu olsa da, vergi cennetlerinin bu sorunu derinleştiren önemli bir faktör olduğu açıktır. Vergi cennetleri, ülkelerin vergi tabanını aşındırarak eğitim, sağlık ve temel altyapı yatırımlarını finanse etme kapasitesini zayıflatmaktadır. Devletlerin bu kayıpları telafi etmek için ya borçlanmaya başvurması ya da kamu harcamalarında kesintiye gitmesi, yoksul kesimlerin temel sosyal hizmetlere erişimini daha da kısıtlamaktadır. Bu kısır döngü, yoksulluğun daha da kalıcı hale gelmesine ve gelişmekte olan ülkelerde sosyal uçurumların büyümesine yol açmaktadır. Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması ki -bu yoksullukla mücadelenin temel taşıdır- ancak devletlerin adil ve etkin bir vergi sistemine sahip olmasıyla mümkündür (Tørsløv vd.,2023).

Üçüncüsü, devletlerin vergi politikalarındaki rekabetçi yaklaşımların küresel kamu çıkarı bakış açısıyla yeniden ele alınması gerekmektedir. Yatırımları cezbetmek veya sermayeyi ülkede tutmak amacıyla sunulan kısa vadeli vergi avantajları, uzun dönemde bir refah kaybına neden olmakta ve tüm tarafların zarar gördüğü bir sonuç doğurmaktadır. Ekonomi literatüründe sıklıkla altı çizildiği üzere, bu durum bir tür "mahkumlar açmazı" (bireylerin kendi çıkarlarını korumak için seçimler yapmasının, iş birliği yapılsa dahi herkesin zararına bir durum yaratmasına neden olan stratejik bir karar problemi) yaratmakta; koordinasyonsuz vergi politikaları sonucunda herkesin kaybettiği bir tablo ortaya çıkmaktadır. Nitekim, vergi cenneti statüsündeki ülkeler dahi bu süreçten zarar görmekte, başka ekonomilere verdikleri zararın yanı sıra kendi finansal sistemlerinde oluşan aşırı büyüme ve dengesizliklerin olumsuz sonuçlarını yaşamaktadırlar (Rogers, 2013).

Bu çalışma, vergi cennetleri konusunun sadece bir maliye politikası sorunu değil, aynı zamanda bir kalkınma sorunu olduğunu ortaya koymaktadır. İşletme stratejileri ile kamu yararı arasındaki dengenin bozulması, küresel düzeyde gelir adaletsizliğini artırmış, toplumların vergi sistemine olan güvenini sarsmıştır. Vergi cennetlerinden en çok fayda

sağlayan kesimler, çoğunlukla küresel ekonomiden en fazla kazanç elde edenlerdir ve bu durum da zengin ile yoksul arasındaki uçurumu genişletmektedir (Deneault, 2016). Küçük ve büyük işletmeler arasındaki eşit olmayan vergi yükü dağılımı, piyasalarda tekelleşmeyi teşvik edebilmektedir. Gelişmekte olan ülkeler, vergi rekabeti sonucunda ellerindeki sınırlı kaynakları da eritirken, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinden uzaklaşabilmektedir (Bachas vd., 2023).

Var olan sorunların çözümü için işletmelerin ve devletlerin önlem alması gerekir. *İşletmeler açısından,* özellikle çok uluslu işletmeler, finansal raporlarını kamuya açık hale getirerek ödedikleri vergilerin şeffaf biçimde izlenmesini sağlamalıdır. Yatırımcılar, fonlar ve kredi kuruluşları, işletmelerin vergi cenneti kullanımını çevresel, sosyal ve etik risklerinin bir unsuru olarak görmeli ve bu tür uygulamalarda bulunan işletmelere yatırım kısıtlamaları getirmelidir. Ayrıca, finans, teknoloji ve enerji gibi birçok sektörde uluslararası sektörel birlikler vergi şeffaflığına ilişkin standartlar geliştirmelidir. Bu standartlara uyum, üyelik koşulu haline getirilerek bir baskı mekanizması oluşturulmalıdır. Devletlerin ve uluslararası kuruluşların vergi adaleti alanında etkili adımlar atabilmesi için ise, kurumsal düzeyde daha güçlü iş birlikleri yapması uygun olacaktır. *Ulusal ölçekte*, vergi cennetlerinin neden olduğu vergi kayıplarını azaltmak için ülkelerin vergi tabanını güçlendirmeye yönelik yapısal reformlar ve ulusal mevzuatlarında güncellemeler yapması uygun olacaktır. Bunun yanında vergi sistemlerinde katma değer vergisi gibi dolaylı vergilere aşırı bağımlılığın azaltılması, gelir vergisi tabanının genişletilmesiyle daha adil bir yapının oluşturulması da önemlidir. Vergi teşviklerinin yeniden yapılandırılması, yatırım çekmek amacıyla tanınan büyük vergi muafiyetleri ve teşviklerin belirli performans kriterlerine bağlanarak bu uygulamaların kamuya açık şeffaf sistemler üzerinden izlenebilir hale getirilmesi gerekmektedir. *Uluslararası düzeyde* ise küresel asgari kurumlar vergisi uygulamasının güçlendirilmesi önemli konulardan biridir. OECD'nin önerdiği %15 asgari kurumlar vergisi, düşük gelirli ülkelerin daha etkin temsil edileceği bir yapıya kavuşturulmalıdır. Bunun yanında vergi cennetlerinin tanımı konusunda ülkeler arasında bir mutabakatın sağlanması ve bu konuda Birleşmiş Milletler çatısı altında ortak bir tanım, şeffaflık kriterleri ve yaptırım mekanizmalarının oluşturulması da uygun olacaktır.

Kaynakça

ActionAid. (2013). How tax havens plunder the poor: The case for global action against tax havens. ActionAid. ErişimTarihi: 08.06.2025 https://www.actionaid.org.uk/sites/default/files/publications/how_tax_havens_plunder_the_poor_2.pdf

Alkire, S., & Foster, J. (2011). Counting and multidimensional poverty measurement. Journal of Public Economics, 95(7–8), 476–487. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2010.11.006

Alkire, S., Kanagaratnam, U., & Nogales, R. (2023). Global multidimensional poverty index 2023: Unstacking global poverty. Oxford Poverty & Human Development Initiative (OPHI), University of Oxford. Erişim Tarihi: 05.10.2025 https://ophi.org.uk/global-mpi-2023/

Alstadsæter, A., Johannesen, N., & Zucman, G. (2018). Who owns the wealth in tax havens? Macro evidence and implications for global inequality. Journal of Public Economics, 162, 89–100. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2018.01.008

Alstadsæter, A., Johannesen, N., & Zucman, G. (2023). Tax evasion and public service provision: Evidence from profit shifting and development outcomes. University College Dublin Working Paper Series, WP23/21.

Annett, A. (2022). Chapter 14: Ethical actions to end poverty. In Ethics in Action for Sustainable Development (163–166). Columbia University Press.

Bachas, P., Brockmeyer, A., Dom, R., & Semelet, C. (2023). Effective tax rates and firm size. World Bank Policy Research Working Paper No. 10312.

Beer, S., Mooij, R. A., & Liu, L. (2022). International corporate tax avoidance: A review of the channels, magnitudes, and blind spots. Brookings Papers on Economic Activity. Brookings Institution.

Beer, S., Klemm, A., & Matheson, T. (2023). Profit shifting: drivers of transfer (mis)pricing and the potential of countermeasures. International Tax and Public Finance, *30*(4), 866–894. https://doi.org/10.1007/s10797-023-09760-4

Birinci, N. (2018). Vergi Cennetlerinin Global Düzeyde Neden Olduğu Vergi Kayıp Ve Kaçağının Boyutu. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi. 9 (24), 69-91.

Chiari, M., Genschel, P., Klemm, A., & Loretz, S. (2024). Profit shifting and tax base erosion: New evidence from global firm-level data. Review of Development Economics, *28*(2), 477–495. https://doi.org/10.1111/rode.13072

Christensen, J. (2011). The looting continues: Tax havens and corruption. Critical Perspectives on International Business, 7(2), 177–196.

Crivelli, E., de Mooij, R., & Keen, M. (2015). Base erosion, profit shifting and developing countries (IMF Working Paper No. 15/118). International Monetary Fund.

Cobham, A., & Janský, P. (2018). Global distribution of revenue loss from corporate tax avoidance: Re-estimation and country results. Journal of International Development, 30(2), 206–232. https://doi.org/10.1002/jid.3348

Cobham, A., & Janský, P. (2023). Global profit shifting, 2015–2020: Evidence from country by country data. Review of International Political Economy. Advance online publication. https://doi.org/10.1080/09692290.2023.2175293

Çak, M. (2008). Uluslararası vergi rekabeti, transfer fiyatlandırması ve vergilendirme. T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayın No: 2008/385. Ankara.

Deneault, A. (2016). Tax and legal havens: A priority for inequality research. In World Social Science Report 2016 (s. 71–72). UNESCO & ISSC.

Desai, M. A., Foley, C. F., & Hines, J. R. Jr. (2006). The demand for tax haven operations. Journal of Public Economics, 90(3), 513–531.

Doğan, A. & Kabayel, M. (2016). Küresel vergi rekabeti ve vergi cennetleri üzerine değerlendirmeler. Liberal Düşünce Dergisi, (81), 75- 98.

Fuest, C., & Riedel, N. (2010). Tax evasion and tax avoidance in developing countries: The role of international profit shifting (Oxford University Centre for Business Taxation Working Paper, WP10/12). Oxford University Centre for Business Taxation.

Fuest, C., Spengel, C., Finke, K., Heckemeyer, J. H., & Nusser, H. (2013). Profit shifting and aggressive tax planning by multinational firms: Issues and options for reform (ZEW Discussion Paper No. 13-044). Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW). https://doi.org/10.2139/ssrn.2357530

García-Bernardo, J., Fichtner, J., Heemskerk, E. M., & Takes, F. W. (2017). Uncovering offshore financial centers: Conduits and sinks in the global corporate ownership network. Scientific Reports.

Gaspar, V., Jaramillo, L., & Wingender, P. (2016). Tax capacity and growth in developing economies. IMF Working Paper No. 16/234. International Monetary Fund.

Gravelle, J. G. (2015). Tax havens: International tax avoidance and evasion. Congressional Research Service.

Gedik, M. A., & Tüm, K. (2007). Yabancı yatırımların ülke ekonomisine kazandırılması göreli etkinlik değerlendirmesi: veri zarflama analizi uygulaması. YASED Uluslararası Yatırımcılar Derneği, İnceleme Yarışması.

Gupta, S., Verhoeven, M., & Tiongson, E. R. (2002). The effectiveness of government spending on education and health care in developing and transition economies. European Journal of Political Economy, 18(4), 717–737.

Johannesen, N. (2024). Offshore tax evasion in developing countries: Evidence and policy discussion, WIDER Working Paper, No. 2024/15, ISBN 978-92-9267-473-1, The United Nations University World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER), Helsinki, https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2024/473-1

Kurşun, A. (2015). Yoksulluk ile sağlık eşitsizliği arasındaki ilişkinin belirlenmesi. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, 48, 118–126.

Kurt, S. & Bozdoğan, D. (2023). Vergi cennetlerinin uluslararası vergi rekabetine olumsuz etkileri. Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi, 6(1), 78–93. https://doi.org/10.54993/syad.1242843

Laffitte, S., & Toubal, F. (2022). Multinationals' sales and profit shifting in tax havens. American Economic Journal: Economic Policy, 14(4), 371–396. https://doi.org/10.1257/pol.20200203

Murphy, R. (2017). Dirty Secrets: How Tax Havens Destroy The Economy, London, Verso.

OECD. (2021). Corporate Tax Statistics: Third Edition. OECD Publishing.

O'Hare Bam, Lopez MJ, Mazimbe B, Murray S, Spencer N, Torrie C, et al. (2022) Tax abuse—The potential for the Sustainable Development Goals. PLOS Glob Public Health 2(2): e0000119. https://doi.org/10.1371/journal.pgph.0000119

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2024). Corporate tax statistics 2024. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9c27d6e8-en

Otusanya, O. J., & Adeyeye, O. P. (2021). The role of tax havens in facilitating illicit financial flows in developing countries: Evidence from Nigeria. Journal of Financial Crime, 29(1), 62-100.

Økland, A. (2024). Tax havens, personal tax evasion and inequality. In Research Handbook on the Economics of Tax Havens (pp. 160-178). Edward Elgar Publishing.
Öz, N. S. (2005). Uluslararası vergi rekabeti ve vergi cennetleri. Ankara: Maliye ve Hukuk Yayınları.
Öztürk, S., & Ülger, Ö. (2016). Vergi cennetlerinin küresel finansal kriz üzerine ekonomik etkileri: vergi kaçırma, vergiden kaçınma ve kara para aklamadaki rolü. Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, 9(1), 237–254.
Palan, R., Murphy, R., & Chavagneux, C. (2010). Tax havens: How globalization really works. Princeton University Press
Rogers, T. (2013). Using prisoner's dilemma to evaluate corporate tax reform proposals. Working Paper. University of Sydney, Department of Political Economy.
Sachs, J. D. (2005). The end of poverty: Economic possibilities for our time. Penguin Press.
Saez, E., & Zucman, G. (2019). The triumph of injustice: How the rich dodge taxes and how to make them pay. W. W. Norton & Company.
Saikia, N. (2019). Tax havens & transfer pricing: A challenge to global governance. SSRN. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3538991
Shaxson, N. (2019). Tackling tax havens. Finance & Development, 56(3), 14–17.
Şahin Duran, D., (2022). Uluslararası Vergi Kurallarının Yenilenmesi ve Bazı Çok Uluslu Şirketlerin Kazançlarına Küresel Asgari Kurumlar Vergisi Uygulanması. Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 12(3), 1891-1918. https://doi.org/10.48146/odusobiad.1097049
Tax Foundation. (2024). Corporate tax rates around the world, 2024. Erişim Tarihi: 10.06.2025 https://taxfoundation.org/data/all/global/corporate-tax-rates-by-country-2024/
Temouri, Y. & Jones, C. (2025), The mutually reinforcing link between tax haven use and global inequality and injustice, Critical Perspectives on International Business, 21 (3), 360 371. https://doi.org/10.1108/cpoib-12-2024-0157
Todaro, M. P., & Smith, S. C. (2020). Economic development (13th ed.). Pearson Education.
Tørsløv, T. R., Wier, L. S., & Zucman, G. (2023). The real effects of tax havens. University College Dublin Working Paper.
Ubay, B. (2024). Vergi planlamasının karanlık yüzü: Agresif vergi planlaması. Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 127–158. https://doi.org/10.53306/klujfeas.1470662
UNESCO. (2016). World social science report 2016: Challenging inequalities – Pathways to a just world. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) & International Social Science Council. Erişim Tarihi: 07.06.2025
https://en.unesco.org/inclusivepolicylab/sites/default/files/analytics/document/2019/4/wssr_2016_chap_71.pdf
United Nations. (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. New York: United Nations.
Yıldız, A. ve Demir, M. (2019). Vergi Cennetleri ve Küresel Gelir Eşitsizliği. Maliye Dergisi, (176), 329-354.
Yılmaz, M. (2018). Vergi cennetleri ve ülke uygulamaları. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16(4), 198–215.
Zoromé, A. (2007). Concept of offshore financial centers: In search of an operational definition. IMF Working Paper.
Zucman, G. (2014). Tax evasion on offshore profits and wealth. Journal of Economic Perspectives, 28(4), 121–148. https://doi.org/10.1257/jep.28.4.121
Zucman, G. (2015). The hidden wealth of nations: The scourge of tax havens. University of Chicago Press.
Zucman, G. (2017). The Hidden Wealth of Tax Havens. IMF Finance & Development.

Extended Summary

Tax havens (offshore financial centers) are jurisdictions that offer low or zero tax rates, financial secrecy, and favorable regulations to attract foreign investments (Palan, Murphy, & Chavagneux, 2010; Yılmaz, 2018). Multinational corporations and wealthy individuals seek to shift their financial assets to these jurisdictions to either eliminate or minimize their tax burdens. This results in an estimated global annual corporate tax loss of $500–600 billion (Crivelli, de Mooij, & Keen, 2015; Cobham & Janský, 2018; Chiari et all., 2024). Approximately $200 billion of this loss affects low-income countries—exceeding the annual foreign aid they receive (~$150 billion). The wealth hidden in offshore accounts is estimated to range between $8.7 trillion (Zucman, 2015; Økland, 2024) and $12-14 trillion (Bachas, Brockmeyer, Dom and Semelet, 2023). Although these figures remain uncertain due to the opaque nature of tax havens (Murphy, 2017; Birinci, 2018), the resulting revenue losses deepen global poverty and shape international tax competition. This study aims to analyze the dual impact of tax havens from a strategic management perspective.

Tax havens offer three main advantages to multinational corporations and wealthy individuals:

Low/Zero Tax Rates: These jurisdictions maintain minimal corporate or income tax rates to attract capital.

Financial Secrecy: They provide confidentiality by limiting the public availability of financial records or international data sharing (Palan et al., 2010; Doğan & Kabayel, 2016).

Loose Regulatory Frameworks: Their legal systems often facilitate tax avoidance and disputes (Saikia, 2019).

These advantages are exploited through three primary methods:

Transfer Pricing: Multinational corporations manipulate intra-group pricing of goods/services to shift profits to low-tax jurisdictions (Crivelli et al., 2015).

Profit Shifting: Earnings generated in high-tax countries are transferred to subsidiaries in tax havens (Laffitte & Toubal, 2022).

Aggressive Tax Planning: Legal loopholes are used to minimize tax liabilities (Fuest, Spengel, Finke, Heckemeyer, & Nusser, 2013; Ubay, 2024).

These jurisdictions (e.g., Cayman Islands, Luxembourg, Switzerland, Singapore) not only facilitate tax evasion but also enable money laundering and concealment of illicit gains, raising ethical and social concerns (Öztürk & Ülger, 2016; Temouri & Jones, 2025).

Global poverty refers to the inability to meet basic human needs (food, shelter, healthcare, education) and limited access to economic opportunities. It can be categorized as:

Income Poverty: (living on less than $1.90/day, as defined by the World Bank), and

Multidimensional Poverty: (deficiencies in education, healthcare, and infrastructure) (Alkire & Santos, 2014; Alkire, Kanagaratnam & Nogales, 2023).

Its prevalence stems from income inequalities between developed and developing nations. In developing countries, poverty is fueled by inadequate infrastructure, weak health and education systems, political instability, and conflict. In developed countries, factors such

as social exclusion and unemployment can exacerbate poverty levels (Todaro & Smith, 2020).

Global poverty imposes wide-ranging economic and social impacts, not only on individuals but also on societies and nations. It undermines economic growth, lowers educational attainment, restricts access to healthcare, and amplifies social inequalities. Hence, combating global poverty has become a central aim of international development strategies (Sachs, 2005; Kurşun, 2015).

International tax competition refers to governments lowering tax rates or designing attractive tax policies to draw in foreign capital and stimulate economic growth (Devereux, Lockwood, & Redoano, 2008; Çak, 2008). This competition notably influences how multinational firms and capital owners manage their global operations.

To attract foreign investment, countries offer reduced tax rates and incentives, creating a competitive fiscal environment. While this may stimulate short-term growth, it often results in declining tax revenues, impairing governments' ability to fund public services.

Over the past four decades, the average global corporate tax rate has fallen from 49% in the 1980s to approximately 23–24% in the 2020s (OECD, 2021, 2024; Tax Foundation, 2024). This downward trend leads to base erosion, revenue losses, and a shift in the tax burden onto labor and consumption. The involvement of MNEs and their profit-shifting strategies via tax havens complicates this landscape (Öz, 2005; Cobham & Janský, 2018; Quadrini & Ríos Rull, 2023).

The link between tax havens and poverty operates through two main mechanisms:

Reduction in Public Revenues: Particularly in developing countries, an estimated $200 billion in annual tax losses (Zucman, 2014; Cobham & Janský, 2023) limits funding for poverty-reducing services like education, healthcare, and infrastructure (Fuest & Riedel, 2010; Shaxson, 2019; Kurt & Bozdoğan, 2023). Models suggest that reclaiming lost revenues could provide clean water to 36 million people, sanitation to 18 million, and prevent 680,000 maternal/child deaths (O'Hare et al., 2022; Şahin Duran, 2022; Etter Phoya et al., 2025).

Exacerbation of Income Inequality: While affluent individuals and MNEs evade taxation, small businesses and salaried workers bear the tax burden. This widens the gap between the wealthy and the poor and weakens public trust in tax fairness (Zucman, Alstadsæter, & Johannesen, 2019; UNESCO, 2016). Tax havens also facilitate capital flight and corruption, depleting domestic resources in developing countries (Otusanya & Adeyeye, 2021; Alstadsæter, Johannesen, & Zucman, 2018, 2023).

Encouragement of Corruption and Illicit Capital Flows: In many low-income countries with weak democratic accountability, powerful actors funnel public or private funds into offshore accounts. These diverted resources, which could otherwise support investment or social spending, are lost to tax havens (Otusanya & Adeyeye, 2021).

Tax havens have profoundly transformed the dynamics of international tax competition, creating downward pressure on global tax rates:

Declining Tax Rates: To attract investment, countries have drastically reduced corporate tax rates (1980: ~49%, 2020: ~24%, OECD, 2021).

Harmful Competition: While tax havens may encourage investment through "creative destruction" (Desai, Foley, & Hines, 2006), they also spark a destructive race to the bottom. This erodes public revenues and worsens income distribution (Cobham & Janský, 2017; Beer, de Mooij, & Liu, 2020). Around 25–40% of MNE profits are believed to be booked in tax havens.

Conflict with Development Goals: Reduced public revenues due to tax competition hinder countries' ability to fund essential development sectors such as education, health, and infrastructure. In pursuit of short-term capital inflows, long-term sustainable development goals are often compromised (Gedik & Tüm, 2007; Zucman, 2014; OECD, 2021).

Tax havens are not merely tools for financial engineering; they are deeply intertwined with global inequality, poverty, and unsustainable tax competition (Deneault, 2016; Annett, 2022). Key conclusions are:

Tax havens significantly reduce public revenues in developing countries, intensifying and entrenching poverty (Crivelli et al., 2015; Öztürk & Ülger, 2016).

They obstruct the financing of vital public services crucial to poverty alleviation (education, healthcare, infrastructure).

They transform international tax competition into a damaging race, eroding tax bases and undermining global public finance (“prisoner’s dilemma”) (Rogers, 2013).

They increase inequality, diminish public trust in tax fairness, and weaken social cohesion (Zucman, Alstadsæter, & Johannesen, 2019; Tørsløv, Wier, & Zucman, 2023).

It would be appropriate for both businesses and governments to take certain measures to address the existing problems. These include:

At the Corporate Level: Companies should adopt tax transparency and ethical responsibility, avoiding aggressive tax planning.

At the National Level

Ensure transparency and oversight of tax incentives. Strengthen regulatory capacity to monitor MNE operations, especially in developing nations. Avoid overly generous tax exemptions.

At the International Level

Inclusiveness**:** Ensure equal participation of low-income countries in OECD-led reforms (e.g., Global Minimum Corporate Tax).

Information Sharing: Expand automatic exchange of financial information (CRS/AEOI) and ensure effective implementation.

Identification of Harmful Practices: Jointly define and deter practices that facilitate tax avoidance and harmful competition.

Global Tax Cooperation*:* Countries should prioritize long-term global welfare over short-term national interests by coordinating tax policy (Bachas, Brockmeyer, Dom, & Semelet, 2023).

The issue of tax havens transcends technical tax policy; it is one of the gravest challenges to global justice, equity, and sustainable development. A comprehensive solution demands strong international cooperation, transparency, and a commitment to tax justice on a global scale.

Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Tüm yazarlar çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Çalışma etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Katkı oranı bilgisi: Birinci yazarın katkı oranı %60, ikinci yazarın katkı oranı %40 şeklindedir.

SYAD / JOSMR

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi

Journal of Strategic Management Research

Geliş Tarihi/Received: 25.08.2025 Kabul Tarihi/Accepted: 11.12.2025

Yayın Tarihi/Published: 28.03.2026 *Derleme Makalesi/ Review Article*

www.journalofstrategy.org Doi: 10.5281/zenodo.19282189

YAZILIM PROJE YÖNETİMİNDE ÇEVİK YAKLAŞIMLAR VE TEMEL İLKELER

AGILE APPROACHES AND BASIC PRINCIPLES IN SOFTWARE PROJECT MANAGEMENT

Eren ADIGÜZEL
Yalova Üniversitesi, Türkiye
ORCID iD: 0000-0002-1995-3181, erena1653@gmail.com

Enes ADIGÜZEL
Yalova Üniversitesi, Türkiye
ORCID iD: 0000-0002-0990-0115, enesa3453@gmail.com

Prof. Dr. Ümit ÜNVER
Yalova Üniversitesi, Türkiye
ORCID iD: 0000-0002-6968-6181, umitunver@gmail.com

ÖZET

Bu makale, geleneksel ve çevik (agile) proje yönetim yaklaşımlarını karşılaştırarak, agile metodolojilerin günümüzün dinamik ve belirsiz proje ortamlarında nasıl daha etkin sonuçlar sunduğunu incelemektedir. Geleneksel proje yönetimi detaylı planlama ve katı süreçlere dayanırken, agile metodolojiler esneklik, müşteri odaklılık ve hızlı geri bildirim mekanizmalarıyla öne çıkmaktadır. Çalışmada, scrum ve kanban gibi yaygın Agile metodolojilerin yapıları, avantajları ve süreçleri ele alınmış, jira, trello, asana ve MS Project gibi Agile proje yönetim yazılımları incelenmiştir. Ayrıca, Agile dönüşüm süreçlerinde karşılaşılan kültürel ve organizasyonel zorluklar incelenmiş ve bu süreçlerin başarıya ulaşabilmesi için organizasyonel kültürün uyumu, ekip eğitimleri ve doğru araç seçiminin kritik rolü vurgulanmıştır. Bu çalışmada, geleneksel ve Çevik proje yönetim metodolojilerini karşılaştırmalı olarak ele alarak, bağlamsal uygunluğun yöntem seçiminde belirleyici olduğunu ortaya koyulmuştur. Bulgular, özellikle Scrum ve Kanban gibi çevik yaklaşımların belirsizlik içeren projelerde daha yüksek uyarlanabilirlik ve başarı sağladığını göstermektedir. Bununla birlikte, çevik uygulamaların etkinliği; organizasyonel yapı, kültürel faktörler ve dönüşüm süreçlerinin yönetimi ile doğrudan ilişkilidir.

Anahtar Kelimeler: Çevik proje yönetimi, geleneksel proje yönetimi, proje yönetim araçları.

ABSTRACT

This article compares traditional and agile project management approaches and examines how agile methodologies deliver more effective results in today's dynamic and uncertain project environments. While traditional project management relies on detailed planning and rigid processes, agile methodologies stand out with their flexibility, customer focus, and rapid feedback mechanisms. The study examines the structures, advantages, and processes of common agile methodologies such as Scrum and Kanban, and examines agile project management software such as Jira, Trello, Asana, and MS Project. Furthermore, the study examines the cultural and organizational challenges encountered in agile transformation processes, emphasizing the critical role of organizational cultural alignment, team training, and the right tool selection for the success of these processes. This study compares traditional and agile project management methodologies, demonstrating that contextual suitability is a determining factor in method selection. Findings indicate that agile approaches, particularly Scrum and Kanban, provide greater adaptability and success in projects characterized by uncertainty. Furthermore, the effectiveness of agile practices is directly related to organizational structure, cultural factors, and the management of transformation processes.

Keywords: Agile project management, traditional project management, project management tools.

1. Giriş

21. yüzyılda bilim ve teknoloji alanındaki hızlı gelişmeler, işletmeleri rekabetçi ortamda ayakta kalabilmek için yenilikçi projeler geliştirmeye zorunlu kılmaktadır. Bu durum, proje yönetiminin yalnızca teknik bir uygulama alanı olmaktan çıkarak farklı disiplinlerin ilgi duyduğu stratejik bir faaliyet hâline gelmesine katkı sağlamıştır (Kir, 2007).

Proje kavramı literatürde çeşitli şekillerde tanımlanmakla birlikte, temel bileşenler açısından ortak bir çerçeveye sahiptir. Proje; belirli bir başlangıç ve bitiş tarihine sahip, benzersiz bir ürün veya hizmet üretmeyi amaçlayan ve zaman, maliyet ile kapsam gibi kısıtlar altında yürütülen geçici bir çabadır (PMI, 2003; Kerzner, 2017). Bu tanım, projelerin hem geçicilik özelliğini hem de hedef–kısıt dengesini vurgulayarak farklı disiplinlerde yapılan tanımları ortak bir paydada birleştirmektedir.

Projelerin kapsam ve yapılarının giderek daha karmaşık hâle gelmesi, proje yönetiminin önemini artırmakta ve organizasyonların bu süreci yalnızca teknik bir gereklilik değil, kurumsal bir başarı unsuru olarak benimsemelerine neden olmaktadır (Kömürlü & Toltar, 2018).

Literatürdeki tanımlar birlikte ele alındığında, proje kavramının üç ortak eksende toplandığı görülmektedir; belirli bir başlangıç ve bitiş noktası olan geçici bir organizasyon olması, benzersiz bir ürün/hizmet/sonuç üretmesi ve zaman, maliyet ve kapsam gibi kısıtlar altında yürütülmesi (Cleland, 1999; Project Management Institute, 2003; Shenhar, 1998). Bu çalışma kapsamında proje, özgün bir ürün veya hizmet üretmek üzere, sınırlı süre ve kaynak altında, belirsizlik içeren ve çok paydaşlı bir değişim girişimi olarak ele alınacaktır (Shenhar, 1998; PMI, 2003).

Yönetim kavramının köklü bir geçmişi olmakla birlikte, günümüz bilgi çağında önemi daha da artmıştır. Geçmişte insanlar, bugünkü araçlar ve metodolojiler olmadan projeleri tasarlayıp planlamış ve yönetmişlerdir (Ece & Kovancı, 2004). Mısır Piramitleri ve Çin Seddi gibi yapılar bazı çevrelerce önemli projeler olarak kabul edilmektedir (Ece & Kovancı, 2004; Demirel, 2014). Ancak proje yönetiminin kökeninin, ABD ordusunun 1941'de başlattığı Manhattan Projesi'ne dayandığı daha geniş çapta kabul görmektedir. Proje yönetimi üzerine ilk bilimsel çalışmalar Frederick Taylor (1856–1915) tarafından 1900'lerin başlarında yapılmıştır. Taylor, yönetim tekniklerinin bilimsel yöntemlerle analiz edilip geliştirilebileceğini göstererek modern yönetim uygulamalarının temelini atmıştır (Demirel, 2014).

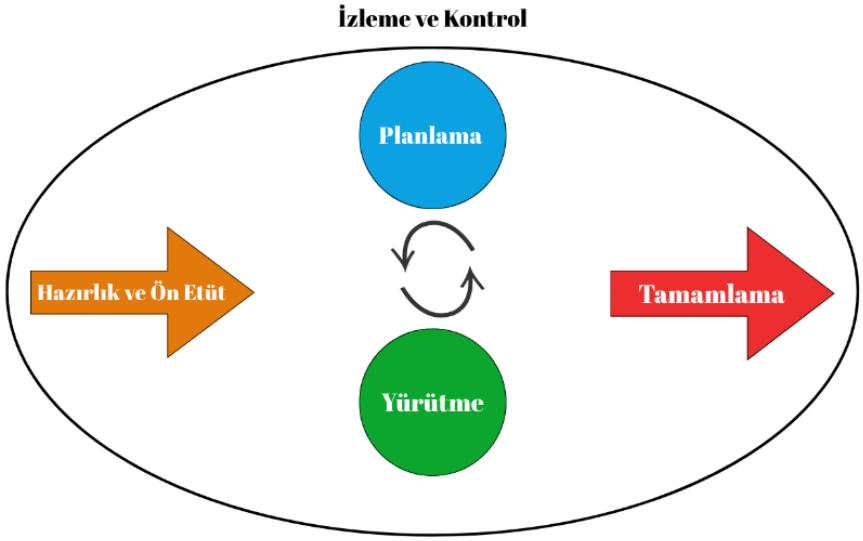
Bazı kaynaklarda proje yönetimi şu şekilde tanımlanmaktadır:

- Proje yönetimi; bir projenin belirlenen hedeflerine ulaşmasını sağlamak için kaynakları planlama, organize etme, temin etme ve etkin şekilde yönetme disiplinidir (Anonim, 2025).
- Proje yönetimi, farklı organizasyonların proje kapsamı, süresi, maliyeti ve ölçeğine uygun şekilde bir araya getirilmesi ve uyum içinde yönetilmesi sürecidir (Kocakulak, 1997).
- Proje yönetimi; proje hedeflerine ulaşmak için faaliyetlerin planlanması, zamanlanması ve sürekli izlenmesidir (Lewis, 1996).

Proje yönetim metodolojisinin temel amacı, projelerin başarıyla tamamlanma olasılığını artırmaktır (Chin & Spowage, 2010; Kerzner, 2001; Milosevic & Patanakul, 2005). Genel olarak proje yönetim süreçleri; Hazırlık ve Ön Etüt, Planlama (Tanımlama), Uygulama (Yürütme, Kontrol ve İzleme), Tamamlama olmak üzere dört ana aşamadan oluşur (Gido & Clements, 1999):

Şekil 1

Proje Yönetim Süreçleri



Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

En yaygın proje yönetim metodolojileri; Project Management Institute methodology (PMI, Proje Yönetimi Enstitüsü metodolojisi), International Project Management Association methodology (IPMA, Uluslararası Proje Yönetimi Derneği metodolojisi), PRojects IN Controlled Environments (PRINCE2, Kontrollü Ortamlarda Projeler metodolojisi), Youth Project Management Association methodology (YUPMA, Gençlik Proje Yönetimi Derneği metodolojisi), Association for Project Management methodology (APM, Proje Yönetimi Derneği metodolojisi), Harvard Business School methodology (HBS Harvard İşletme Okulu metodolojisi), Çevik Yöntem (Agile methodology) olarak sıralanabilir. Bu proje yönetim sistemleri arasında hem basitliği ile hem de yaygın olması sebebiyle en çok tercih edilen yönetim sistemi geleneksel yaklaşımların katı ve zayıf yönlerini ortadan kaldıran çevik yaklaşımdır.

Son yıllarda yazılım projelerinin bağlamı, klasik çevik literatürün ötesinde yeni bileşenlerle daha da karmaşık bir hâle gelmiştir. Birincisi, yazılım geliştirmede yapay zekâ destekli araçlar (ör. GitHub Copilot, ChatGPT tabanlı asistanlar) yaygınlaşmış ve geliştirici üretkenliğinde anlamlı artışlar sağlandığı ampirik çalışmalarla gösterilmiştir (Peng vd., 2023; Dohmke vd., 2023; Frank & Godwin, 2024). İkincisi, COVID-19 sonrası dönemde uzaktan ve hibrit çalışma düzenleri kalıcı hâle gelmiş; bir yılı aşkın sürede yürütülen uzunlamasına çalışmalar, çevik ekiplerde özellikle iletişim ve takım içi sosyal etkileşimin etkilendiğini, buna karşın teknik uygulamaların görece daha az değiştiğini ortaya koymuştur (Ågren vd., 2022). Üçüncüsü, çevik yaklaşımlar giderek DevOps, bulut bilişim ve sürekli teslim pratikleriyle bütünleşmekte; bu entegrasyonun hem faydaları hem de uygulama zorlukları sistematik derlemelerle ortaya konmaktadır (Aouni vd., 2024). Son olarak, büyük

ölçekli kurumsal dönüşümlerde SAFe 6.0 gibi ölçekli çevik çerçeveler, iş çevikliğini ve değer akışı odaklılığını vurgulayarak çevik uygulamaların organizasyon geneline yaygınlaştırılmasına yönelik güncel rehberlik sunmaktadır (Ahrend, 2023; Scaled Agile, 2023).

Bu çalışmada geleneksel yaklaşım, çevik yaklaşımla kıyaslanarak tanıtılacaktır. Herhangi bir projenin yönetiminde kullanılacak yaklaşım, projenin özel gereksinimlerine ve doğasına göre belirlenir.

1.1 Geleneksel Proje Yönetimi

Geleneksel proje yönetimi anlayışı, özellikle savunma sanayi (Andersen, 2006; Boehm, 2002; Boehm & Turner, 2003), inşaat (Cicmil vd., 2009; Collyer vd., 2010; DeCarlo, 2004] ve üretim (Leffingwell, 2007; Saynisch, 2010; Shenhar & Dvir, 2007) gibi hataya yer olmayan sektörlerde doğmuş ve gelişmiştir. Bu yaklaşım, projelerin başlangıçta net şekilde tanımlandığı, değişimin minimumda tutulduğu ortamlarda yüksek verimlilik sağlamıştır (Williams, 2005). 1950'li yıllarda geliştirilen bu yöntemler, süreçlerin aşamalı, sıralı ve kontrol odaklı yönetilmesini esas alarak, tutarlılığı ve kaynak yönetiminde disiplini ön plana çıkarmıştır. Geleneksel yaklaşımın temelinde, projelerin genellikle öngörülebilir, doğrusal ve sınırlarının net bir şekilde tanımlanmış olduğu varsayımı yer almaktadır. Bu öngörülebilirlik, detaylı planlamayı mümkün kılar ve proje planlarının minimum sapmayla hayata geçirilmesini sağlar (Wysocki, 2007).

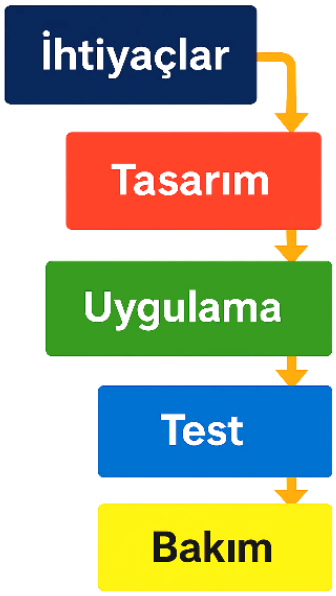
Geleneksel proje yönetiminin temel amacı; projelerin önceden tanımlanmış zaman, bütçe ve kapsam sınırları içinde, ayrıntılı bir planlama ile verimli ve etkili şekilde yürütülmesini ve başarılı sonuçların elde edilmesini sağlamaktır (Shenhar & Dvir, 2007; Wysocki, 2007).

Geleneksel proje yönetim çerçeveleri içinde en yaygın kullanılan yöntemlerden biri, Şelale Metodolojisi'dir. Bu yöntemde her aşama, tamamlanmadan bir sonrakine geçilmez ve süreç doğrusal bir ilerleyiş izler. Şelale metodolojisi yaklaşımı Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şelale yaklaşımı doğası gereği basamaklıdır ve projenin başlangıcında tüm gereksinimlerin net şekilde tanımlanmasını zorunlu kılar (Şekil 2). Bu gereksinimlerin açık ve kapsamlı bir şekilde ortaya konması, proje ilerleyişi için ön şart olarak kabul edilir. Ancak, bu yaklaşımın en büyük sınırlamalarından biri, proje başladıktan sonra değişikliklere veya revizyonlara neredeyse hiç esneklik tanımamasıdır. Müşteriler çoğu zaman başlangıç aşamasında tüm gereksinim ve beklentilerini tam olarak ifade edemezler; bu durum, özellikle dinamik yapıya sahip projelerde ilerleyen safhalarda değişiklik taleplerinin ortaya çıkmasını kaçınılmaz hale getirir. Bu tür değişiklikler zaman çizelgelerini bozabilir ve planların kesintiye uğramasına sebep olabilir. Şelale metodolojisinin değişime hızlı uyum sağlayamaması ve esnek olmaması temel kısıtlarından biridir. Özellikle belirsizlik ve öncelik değişimlerinin sık yaşandığı uzun vadeli projelerde, bu katı ve değiştirilemez yapı, önemli sorunlara yol açabilmektedir (Akça, 2022).

Şekil 2

Şelale (Waterfall) Modeli



Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Ancak son yıllarda araştırmacılar, "herkese uyan tek bir yöntem" yaklaşımının modern projelerin karmaşıklığını karşılamada yetersiz olduğunu vurgulamaktadır (Aguanno, 2004; Chin, 2004; Shenhar, 1998). İş dünyasındaki hızlı değişimler, projelerin yapısında büyük ölçüde karmaşıklık yaratmıştır. Görevler, bağımlılıklar, sorumluluklar ve diğer proje öğeleri yönetmeyi daha zor hale getirmiştir.

Geleneksel proje yönetim yöntemlerinin katı, hiyerarşik ve doğrusal yapısı, çağdaş projelerin dinamik ve öngörülemeyen taleplerini karşılamada yetersiz kalmaktadır (Cicmil vd., 2006). Bu yapı, öngörülebilirliği esas alan planlara dayanırken, günümüz projeleri çoğu zaman belirsizlik, hızlı değişim gösteren ve çok paydaşlı karar süreçlerini içermektedir. Bu nedenle geleneksel yaklaşımlar, esneklik gerektiren projelerde işlevselliğini yitirebilmektedir. Proje yönetiminde bu esneklik eksikliği, yalnızca iç süreçlerle sınırlı kalmamakta; dış çevresel etkilere karşı da yetersiz kalmaktadır.

Projeleri dış çevresel faktörlerden izole etmeye çalışmak, geleneksel proje yönetimi anlayışının bir diğer temel sınırlılığı olarak öne çıkmaktadır (Shenhar & Dvir, 2007; Aguanno, 2004). Bu yaklaşımın temelinde, projenin kontrol edilebilir sınırlar içinde yürütülebileceği varsayımı yer almaktadır. Ancak günümüz koşullarında bu sınırların dışındaki ekonomik, teknolojik ya da sosyo-politik gelişmelerin projeler üzerindeki etkisi giderek artmaktadır. Bu artan dışsal baskılar, projeleri sabit planlardan uzaklaştırmakta ve değişimle başa çıkma yeteneğini zorunlu hale getirmektedir.

Günümüz iş dünyasında değişim, projelerin kaçınılmaz ve sürekli karşılaştığı bir gerçeklik haline gelmiştir (Highsmith & Cockburn, 2001). Dış çevrenin etkisine açık olan projeler, aynı zamanda içsel olarak da değişime uyum sağlayabilecek bir yönetsel esnekliğe ihtiyaç duymaktadır. Sürekli değişen dinamikler, modern proje yönetim uygulamalarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Olsson, 2006).

1.2 Çevik Proje Yönetimi

Çevik metodoloji, değişen koşullara hızlı ve etkili şekilde uyum sağlama esnekliği, kapasitesi ve yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Akdağ, 2020). Bu kavram, dış çevredeki değişimlere proaktif ve dinamik bir yaklaşım sergileyerek, organizasyonların değişen koşullarda çevik ve dayanıklı kalmalarına olanak tanımaktadır (Özbay vd., 2020). Çevik yöntemlerin pratikteki başarısını doğru biçimde değerlendirebilmek için, yaklaşımın Agile Manifesto'da yer alan değer ve ilkeler ile yalın düşünce felsefesi ve karmaşıklık kuramı gibi kuramsal temeller üzerine inşa edildiğinin ortaya konması önemlidir.

Çevik yaklaşımın felsefi temelini oluşturan Agile Manifesto, dört temel değer ve on iki ilke ile çevik ekiplerin karar alma ve uygulama biçimlerini tanımlar (Beck vd., 2001; Highsmith & Cockburn, 2001). Bu değerlere göre, süreç ve araçlardan çok bireyler ve etkileşimler, kapsamlı dokümantasyondan çok çalışan yazılım, sözleşme pazarlığından çok müşteri ile iş birliği ve plana bağlılıktan çok değişime hızlı uyum ön plana çıkar (Beck vd., 2001). İlkeler ise, sık teslimat, müşteriyle yakın iş birliği, kendi kendini organize eden ekipler ve düzenli geri bildirim döngüleriyle, belirsizlik ve değişimin yüksek olduğu projelerde öğrenme ve uyum kapasitesini sistematik olarak artırmayı hedefler (Highsmith & Cockburn, 2001; Denning, 2018).

Yalın düşünce, israfın sistematik olarak ortadan kaldırılması, değerin müşteri perspektifinden tanımlanması ve akışın sürekli iyileştirilmesi ilkelerine dayanır (Womack & Jones, 2003). Yazılım geliştirme bağlamında bu ilkeler, Poppendieck ve Poppendieck (2003) tarafından "yalın yazılım geliştirme" prensipleri olarak uyarlanmış; gereksiz özelliklerin azaltılması, erken geri bildirim ve öğrenme döngülerinin kısaltılması ile çevik yöntemlerin temel dayanaklarından biri hâline gelmiştir.

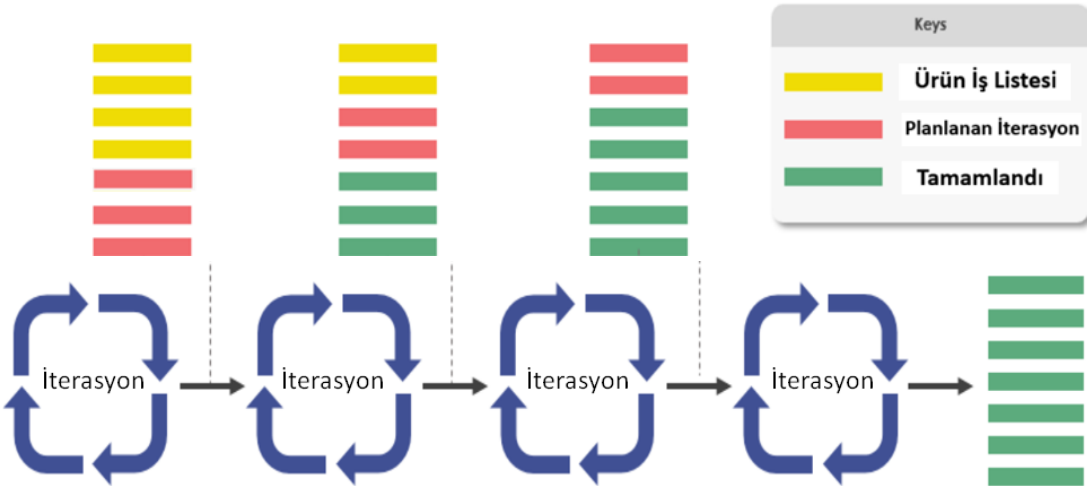
Karmaşıklık kuramı perspektifinden bakıldığında projeler, lineer neden–sonuç ilişkileriyle tam olarak öngörülemeyen, sürekli etkileşim hâlindeki çok sayıda aktörden oluşan uyumlu karmaşık sistemler olarak görülmektedir (Cicmil vd., 2006; Williams, 2005). Bu nedenle, özellikle yazılım projelerinde, ayrıntılı ve değişmez planlara dayanan yaklaşımların sınırlı kaldığı; bunun yerine deneme-yanılma, geri bildirim döngüleri ve küçük adımlarla ilerleyen çevik uygulamaların karmaşıklığı yönetmek için daha uygun olduğu öne sürülmektedir (Saynisch, 2010; Highsmith, 2004).

Çevik proje yönetimi, projelerin kademeli ve yinelemeli geliştirilmesini vurgular ve her aşamada ortaya çıkan yeni ihtiyaçlara ve değişen gereksinimlere uyum sağlama olanağı sunar. Bu yaklaşım, proje paydaşları arasında sürekli ve şeffaf iletişimi öncelikli hale getirerek, proje yaşam döngüsü boyunca zamanında uyarlamalar ve iyileştirmeler yapılmasını sağlayan etkili geri bildirim döngüleri oluşturur (Duyguvar vd., 2014).

Çevik yazılım geliştirme metodolojisi, iterasyon ve artımlı geliştirme (Iterative and Incremental Development) modellerinden türetilmiş olup, işlevsel yazılımların küçük ve yönetilebilir parçalarda sık sık teslim edilmesini teşvik etmektedir. Proje iş akışlarının daha küçük ve net bileşenlere bölünmesiyle, her iterasyon sonunda son kullanıcıya anında ve ölçülebilir değer sunulması amaçlanır. Bu döngüsel iyileştirme ve teslim süreci, "iterasyon" olarak adlandırılmakta olup, çevik yazılım geliştirme yaklaşımının temelini oluşturmaktadır (Yılmaz, 2018).

Şekil 3

Çevik Geliştirme Süresinde İterasyon Döngüsü



Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 3, ürün iş listesinde (product backlog) yer alan iş gereksinimlerinin önceliklendirilerek her iterasyonda planlandığı, tamamlandığı ve çıktıya dönüştürüldüğü çevik geliştirme sürecini adım adım göstermektedir. Çevik model, müşteriye mümkün olan en kısa somut fayda sağlayan işlevsel bir çıktı teslim etmeyi hedefleyen yinelemeli ve işbirlikçi bir proje yönetimi yaklaşımını temsil eder. Geleneksel metodolojilerin uzun vadeli ve katı proje planlarına dayanmasına karşın çevik yaklaşım, birkaç haftalık kısa iterasyonlar şeklinde yapılandırılmış zaman dilimlerine sahiptir. Her iterasyonun başında proje ekipleri ve paydaşlar bir araya gelerek, öncelikli görevleri belirler ve geliştirme sürecinin odak noktalarını oluşturur. İterasyon sonunda bu görevler tamamlanır, gözden geçirilir ve iyileştirilir. Böylece ürün üzerinde aşamalı ilerleme ve somut iyileştirmeler sağlanır. Bu döngüsel süreç, üründe istenen işlevsellik ve olgunluk düzeyine ulaşana kadar devam eder. Çevik metodolojiler şeffaf iletişimi, sürekli bilgi paylaşımını ve kesintisiz geri bildirim döngülerini vurgulamakta; böylelikle geliştirme sürecinin etkinliğini, kalitesini ve uyarlanabilirliğini artırmaktadır. Ayrıca çevik yaklaşım, ekip üyeleri arasında güçlü bir iş birliği ve ortak sorumluluk kültürü oluşturarak, projelerin değişen gereksinimlere ve dinamik zorluklara hızlı yanıt verebilmesini mümkün kılmaktadır (Agile Alliance, 2025a; Agile Alliance, 2025b; Schwaber & Sutherland, 2012).

Şekil 4, çevik proje yönetiminde bir çözümün yaşam döngüsünü oluşturan aşamaları döngüsel biçimde göstermektedir. Kavramsallaştırmadan başlamak üzere, fikir oluşturma, geliştirme, sürüm yayınlama, üretim ve bakım süreçleriyle devam eden bu fazlar; ürün istenen değere ulaştığında emeklilikle (kaldırılmayla) sonuçlanır. Bu yapı, çevik metodolojilerin yalnızca yinelemeli geliştirme değil, aynı zamanda sürdürülebilir ve yönetilebilir bir yaşam döngüsü sağladığını ortaya koymaktadır (Spiceworks, 2025).

Şekil 4

Çevik Proje Yönetimi Döngüsünün Temel Fazları

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Çevik yaklaşımlar başlangıçta yazılım geliştirme süreçlerinde ortaya çıkmış olup, zamanla sundukları esneklik, uyarlanabilirlik ve verimlilik sayesinde farklı sektörlerde de hızla benimsenmiştir. Bu metodolojiler, modern proje ortamlarının karmaşıklığı ve belirsizlikleriyle başa çıkmada etkili olmuş, organizasyonların değişen gereksinimlere proaktif biçimde yanıt verebilmelerini sağlamıştır. Özellikle sağlık sektörü, yüksek değişkenlik gösteren gereksinimleri ve kritik zaman planları nedeniyle çevik yaklaşımların doğal bir uygulama alanı haline gelmiştir. Sağlık projelerinde çevik uygulamalar, hastane bilgi yönetimi sistemlerinin geliştirilmesinden hasta bakım süreçlerinin iyileştirilmesine kadar uzanan geniş bir yelpazede etkisini göstermiştir (JMIR, 2021). Literatürde, sağlık hizmeti sunumunda scrum ve benzeri çevik çerçevelerin kullanılmasıyla elde edilen başarı örneklerine rastlanmakta; bu sayede hasta memnuniyeti, iletişim ve süreç iyileştirmelerinde anlamlı gelişmeler kaydedildiği belirtilmektedir (Greenlight Guru, 2020). Nitekim sağlık kurumlarında çevik yöntemlerin uygulanması, hızlı değişen hasta ihtiyaçlarına uyum sağlama ve disiplinler arası ekiplerin etkin koordinasyonunda önemli faydalar sunmuştur (Taylor & Francis, 2020). Benzer şekilde, inşaat sektörü de çevik proje yönetimi prensiplerinden yararlanma yönünde girişimlere sahne olmaktadır. Geleneksel proje yönetimi tekniklerinin katılığı karşısında, inşaat projelerinde belirsizlik ve değişikliklerin yönetimi için daha esnek ve uyarlanabilir yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kapsamda bazı inşaat projelerinde küçük ölçekli yinelemeli planlama, sık aralıklarla geri bildirim alma ve değişen şartlara hızla tepki verme gibi çevik uygulamaların uyarlandığı görülmüştür (Quickbase, 2020). Lakin, fiziksel üretime dayalı iş süreçlerinin getirdiği ardışıklık ve bağımlılıklar nedeniyle, çevik yaklaşımların inşaat projelerine entegrasyonu sınırlı kalmakta ve sektöre özgü uyarlamalara gereksinim duyulmaktadır (Prakash vd., 2022). Yine de literatürde, inşaat projelerinde çevik yöntemlerin kısmen de olsa uygulanabildiğine ve belirli alanlarda iyileştirmeler sağladığına dair bulgular rapor edilmiştir (Quickbase, 2020). Bununla birlikte, çevik proje yönetiminin en verimli ve etkin şekilde uygulandığı sektörün, doğası gereği bu yaklaşıma en uygun ortamı sunan yazılım sektörü olduğu vurgulanmalıdır.

Yazılım projeleri; değişen müşteri gereksinimleri, belirsizliklerle dolu geliştirme süreçleri ve sürekli teslimat gereksinimi gibi özellikleriyle çevik felsefenin ortaya çıktığı ve en olgunlaştığı alan konumundadır. Dolayısıyla bu çalışmada yazılım sektörü odak alınacaktır. Diğer sektörlere değinilmekle birlikte, çevik yaklaşımların temel ilkeleri ve uygulamaları yazılım projeleri ekseninde incelenecektir. Bu nedenle, yazılım sektöründe çevik metodolojilerin yaygınlaşmasını sağlayan yapısal avantajların daha yakından incelenmesi önem taşımaktadır.

Çevik metodolojilerin sağladığı avantajlar şu şekilde kategorize edilebilir:

- Doğrudan İletişim ve Kusursuz Entegrasyon: Çevik metodolojiler, müşteriler ile proje ekip üyeleri arasında yüz yüze iletişimi teşvik ederek, iş hedefleri ile yazılım geliştirme süreçleri arasında güçlü bir uyum sağlar. Bu doğrudan etkileşim, yanlış anlamaların önüne geçilmesini kolaylaştırır, gereksinimlerin net bir şekilde ifade edilmesine olanak tanır ve nihai ürünün işlevsel kalitesini artırarak müşteri memnuniyetine katkı sağlar (Özdemir, 2020).

- Sürekli Geri Bildirim ve Yinelemeli İyileştirme: Çevik yaklaşım, artımlı ve yinelemeli teslimatları teşvik ederek, her aşamada toplanan geri bildirimlerin bir sonraki iterasyonda hızla uygulanmasına imkân tanır. Bu döngü, süreç verimliliğini artırır, bakım süreçlerini kolaylaştırır ve uzun vadeli bakım maliyetlerini düşürür. Ayrıca, değişen proje dinamiklerine ve paydaş ihtiyaçlarına uyum sağlayabilen sürdürülebilir bir geliştirme modeli desteklenmiş olur.

2. Çevik Proje Yönetimi ile Geleneksel Proje Yönetiminin Karşılaştırılması

Çevik proje yönetimi, çeşitli açılardan geleneksel proje yönetim metodolojilerinden belirgin şekilde ayrışmaktadır. Başlıca farklılıklar Tablo 1'de özetlenmiştir (Špundak, 2014).

Tablo 1

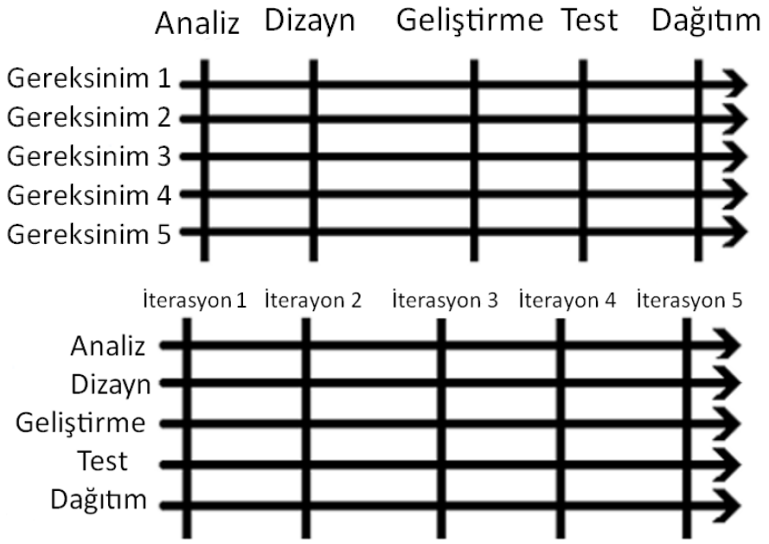
Geleneksel ve Çevik Yaklaşımlar Arasındaki Farklılıklar

Özellik	Geleneksel	Çevik
İhtiyaçlar	Net ihtiyaçlar, düşük değişkenlik	Belirsiz ihtiyaçlar ve artan değişkenlik
Kullanıcılar	Katılımcılar	Yakın ve iş birliğine dayalı
Dokümantasyon	Standart yazılı dokümantasyon	Yazılı ve sözlü
Proje Kapsamı	Daha büyük projeler	Göreceli olarak daha küçük projeler
Kurumsal Destek	Mevcut iş süreçleri	Çevik çerçeveler ve yeni süreçler
Ekip Üyeleri	Dağınık	Bir arada ve yakın çalışır
Başarısızlık Etkisi	Çok kritik	Daha az kritik
Proje Planı	Doğrusal	Karmaşık ve yinelemeli

Bu metodolojilerin temel süreç akışları aşağıda özetlenmiştir (Şekil 5). Şelale modeli, proje sürecini başta belirlenen gereksinimlere dayalı olarak sıralı aşamalarla ilerletir. Buna karşın, çevik metodolojiler esnek ve dinamik bir şekilde yinelemeli döngülerle ilerler. Şelale modelinde çıktı ürünler, projenin başlangıcında tanımlanan gereksinimler ve öncelikler doğrultusunda yapılandırılır ve bu doğrultuda düzenli retrospektif değerlendirmeler gerektirir. Çevik metodolojiler ise daha ileriye dönük bir bakış açısı benimseyerek, değişen gereksinimlere ve önceliklere uyum sağlar. Şelale modeli, yapılandırılmış ve sistematik süreçlere dayanan bir mühendislik yaklaşımını temsil ederken; Çevik metodolojiler bireyleri ve iletişimi daha ön planda tutarak yaratıcılığı destekler (Palmquist vd., 2013; Fair, 2012; Wells vd., 2015).

Şekil 5

Geleneksel ve Çevik Proje Yönetimi Süreç Akışı



Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Çevik ve geleneksel yaklaşımlarla gerçekleştirilen projelerin karşılaştırmalı değerlendirmesi Tablo 2'de sunulmuştur (Dhani, 2016).

Tablo 2

Metodolojilerin Değerlendirilmesi

	Geleneksel Metodolojiler						Çevik (Agile) Metodolojiler		
Tanım	Şelale	Sarmal Model	V Model	Artımlı Model	Prototipleme	Evrimsel Geliştirme	Scrum	Kanban	RUP
Gereksinimlerin Belirlenmesi	Başlangıç	Belirli Sıklıkla	Başlanıç	Belirli Sıklıkla	Belirli Sıklıkla	Başlangıç	Belirli Sıklıkla	Belirli Sıklıkla	Belirli Sıklıkla
Dokümantasyon ve Eğitim Gereksinimi	Y	O	O	O	O	O	Y	Y	Y
Maliyet	Y	Y	Y	O	D	D	Y	Y	Y
Risk Hassasiyeti	Y	D	O	D	D	Y	D	D	D
Başarı Garantisi	D	Y	D	Y	O	Y	Y	Y	Y
Esneklik	D	Y	D	Y	Y	D	Y	Y	Y
Uzmanlık Gereksinimi	O	Y	O	O	O	O	Y	Y	Y
Süre Uzunluğu	Y	Y	Y	Y	Y	Y	D	O	O
Bakım	O	Y	O	Y	Y	D	Y	Y	Y
Yönetilebilirlik / Basitlik	Y	D	O	O	O	D	D	D	D
Uygulama Derecesi	Y	O	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y

*D: Düşük, O: Orta, Y: Yüksek

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2, geleneksel ve çevik proje yönetim metodolojilerini çok boyutlu olarak değerlendirerek her yöntemin belirli kriterler üzerindeki konumunu ortaya koymaktadır.

Şelale, Sarmal (Spiral) ve V Model gibi geleneksel yaklaşımlar; yüksek dokümantasyon ihtiyacı, maliyet ve zaman uzunluğu ile öne çıkarken, genellikle daha az esnek ve daha yüksek risk taşıyan yapılar sunmaktadır. Bu yöntemler, planlamanın ön planda olduğu ve değişime daha kapalı süreçler için yapılandırılmıştır. Örneğin, askeri sistem geliştirme projeleri, büyük altyapı yatırımları ya da havacılık sektörü gibi yüksek güvenlik ve düzenleyici gereksinimlerin olduğu alanlarda genellikle geleneksel yöntemler tercih edilir. Bu tür projelerde değişikliklerin minimumda tutulması ve ayrıntılı belgelerin bulunması zorunlu olduğundan dolayı, geleneksel modeller daha uygun görülmektedir.

Buna karşılık, Scrum ve Kanban gibi çevik yöntemler; yüksek esneklik, düşük risk hassasiyeti, kısa zaman döngüleri ve daha yüksek başarı garantisi ile tanımlanmaktadır. Ayrıca bu yöntemler, uzmanlık gereksinimi ve bakım kolaylığı açısından da daha olumlu puanlanmış görünmektedir. Çevik modellerin zaman, maliyet ve geri bildirim açısından daha verimli çalıştığı çıkarımı yapılabilir. Özellikle yazılım geliştirme, mobil uygulamalar, start-up projeleri ve müşteri ihtiyaçlarının hızla değiştiği dijital ürünlerde çevik yöntemlerin etkinliği daha yüksektir. Örneğin, bankacılık sektöründe geliştirilen kullanıcı arayüzü uygulamaları, e-ticaret platformları ya da mobil finans çözümleri gibi sürekli güncellenen ve müşteri geri bildirimlerine göre şekillenen projelerde çevik yaklaşımlar daha yaygın olarak kullanılmaktadır.

RUP ve Evrimsel Geliştirme (Evolutionary Development) gibi yöntemler ise bazı kriterlerde çevik, bazılarında geleneksel özellikler göstererek hibrit bir yapı sergilemektedir. Özellikle uygulanabilirlik ve esneklik açısından bu yöntemlerin daha dengeli bir model sunduğu görülmektedir. RUP, örneğin iteratif bir yapıya sahip olması sayesinde değişen gereksinimlere kısmen cevap verebilse de süreçlerin belirgin aşamalarla tanımlı olması nedeniyle planlama ve dokümantasyon açısından geleneksel modellere yakın durur. Bu nedenle hem değişken kullanıcı taleplerine hem de düzenleyici çerçeveye uyum sağlaması gereken projelerde örneğin kamu kurumlarına yönelik büyük çaplı yazılım sistemleri, kurumsal ERP çözümleri ya da sigortacılık sistemleri RUP gibi hibrit yöntemler daha sık tercih edilmektedir. Benzer şekilde, Evrimsel Geliştirme modeli de sistemin işlevsel versiyonlarının sürekli geliştirilmesiyle ilerlediğinden çevik metodolojilere benzer yönler taşır. Ancak, ilk yapı taşlarının belirli bir plan çerçevesinde oluşturulması ve sistemin evrimsel olarak şekillendirilmesi sebebiyle, bu yöntem daha kontrollü ve geleneksel bir temel sunar. Bu yaklaşım; örneğin medikal yazılımlar, gömülü sistemler veya otomotiv sektörü gibi hem teknik karmaşıklığın hem de değişken kullanıcı ihtiyaçlarının söz konusu olduğu alanlarda tercih edilmektedir. Bu tür projelerde hem kalite güvencesi hem de yinelemeli gelişim süreci önem taşıdığı için hibrit modeller uygun bir denge sağlar.

Sonuç olarak, tablo; her metodolojinin belirli bağlamlara göre avantaj ve sınırlılık taşıdığını, “en iyi” yöntemden ziyade “duruma en uygun” yöntemin seçilmesi gerektiğini göstermektedir.

Büyük, orta ve küçük ölçekli projelerde, proje yönetiminde Çevik ve geleneksel yaklaşımların kullanım oranları aşağıdaki tabloda sunulmuştur (Standish Group, 2015; Çalışkan vd., 2021).

Tablo 3

Proje Başarı Ölçütlerinin Karşılaştırılması

	Proje Boyutu	Yaklaşım	D.Çalışkan (Çalışkan vd., 2021)	Chaos Raporu (Standish Group, 2015)
Başarılı (%)	Büyük Projeler	Çevik (Agile) Yaklaşım	%58	%18
		Geleneksel Yaklaşım	%42	%3
	Orta Projeler	Çevik (Agile) Yaklaşım	%77	%27
		Geleneksel Yaklaşım	%62	%7
	Küçük Projeler	Çevik (Agile) Yaklaşım	%86	%58
		Geleneksel Yaklaşım	%77	%44
Başarısız (%)	Büyük Projeler	Çevik (Agile) Yaklaşım	%5	%23
		Geleneksel Yaklaşım	%11	%42
	Orta Projeler	Çevik (Agile) Yaklaşım	-	%11
		Geleneksel Yaklaşım	%6	%25
	Küçük Projeler	Çevik (Agile) Yaklaşım	%1	%4
		Geleneksel Yaklaşım	%5	%11

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3, iki farklı kaynaktan elde edilen verilerle çevik ve geleneksel proje yönetimi yaklaşımlarının proje başarı oranlarını karşılaştırmaktadır. D. Çalışkan ve CHAOS Report verileri her ne kadar farklı örneklemlerden geliyor olsa da benzer bir eğilimi yansıtmaktadır: Çevik yaklaşımlar, tüm proje ölçeklerinde geleneksel yöntemlere göre daha yüksek başarı oranlarına sahiptir.

D. Çalışkan verilerine göre, özellikle küçük projelerde çevik yöntemlerin başarı oranı %86 ile oldukça yüksektir. Orta ve büyük projelerde bu oran sırasıyla %77 ve %58'dir. Aynı veri setinde geleneksel yöntemlerin başarı oranları daha düşük olmakla birlikte, küçük projelerde dahi çevik yaklaşımın gerisindedir.

CHAOS Repor verileri daha çarpıcıdır: büyük projelerde geleneksel yöntemlerin başarı oranı sadece %3 iken, çevik yöntemlerle bu oran %18'e çıkmaktadır. Orta ve küçük projelerde de benzer şekilde çevik yaklaşımlar gelenekselin çok üzerindedir.

Başarısızlık oranları incelendiğinde, geleneksel yöntemler özellikle büyük projelerde %42 gibi yüksek başarısızlık oranlarına sahiptir. Buna karşılık çevik yaklaşımların

başarısızlık oranları oldukça düşüktür. Bu durum, çevik yaklaşımın esnek yapısının, özellikle belirsizlik ve değişkenlik içeren projelerde daha dirençli olduğunu göstermektedir.

Tablodaki iki farklı veri seti, farklı örneklem ve yöntemlerle elde edilmiş olsa da ortak bir sonucu desteklemektedir: Çevik yöntemler, proje başarısını artırma potansiyeline daha fazla sahiptir ve bu durum proje ölçeğinden bağımsız şekilde gözlemlenmektedir.

2.1 Çevik Yaklaşımların Sınırlılıkları ve Uygunluk Koşulları

Çevik yaklaşımlar, değişimin yüksek olduğu ve paydaş geri bildiriminin hızlı alınabildiği ortamlarda önemli avantajlar sunsa da her projeye ve kurumsal bağlama "evrensel çözüm" olarak da görülmemelidir. Boehm ve Turner (2003), çevik ile plan odaklı yöntemler arasında seçim yaparken proje kritikliği, büyüklük, ekip yetkinliği, kurumsal kültür ve gereksinim belirsizliği gibi beş temel boyut önererek "tek boyutlu" çevik savunularının risklerine dikkat çekmektedir. Ölçek büyüdükçe, güvenlik ve uyumluluk gibi gereksinimler ağır bastıkça ve sözleşmesel belirlilik gereksinimi arttıkça, saf çevik yaklaşımlar yerine daha fazla dokümantasyon, formal karar süreçleri ve faz kapıları içeren modellerin gerekebildiği görülmektedir (Boehm & Turner, 2003; Fitzgerald & Stol, 2017). Ayrıca ampirik çalışmalar, çevik ekiplerin deneyimsiz olduğu, üst yönetimin desteğinin zayıf kaldığı ve organizasyonel yapının hiyerarşik olduğu bağlamlarda çevik dönüşümlerin beklenen performans kazanımlarını sağlayamadığını ortaya koymaktadır (Dikert vd., 2016).

2.2 Geleneksel Yaklaşımların Tercih Edilmesi Gereken Durumlar ve Hibrit Modeller

Literatürde, özellikle yüksek düzenleme ve güvenlik gerektiren savunma, sağlık ve havacılık gibi sektörlerde, ayrıntılı ön tasarım, kapsamlı dokümantasyon ve resmi doğrulama adımlarını içeren plan odaklı yaklaşımların hâlen önemli bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Williams, 2005; Hayes vd., 2016). Bu bağlamlarda, gereksinimlerin büyük ölçüde baştan belirlenebilir olduğu ve değişiklik maliyetinin yüksek kaldığı projelerde, geleneksel "şelale" veya V-model temelli süreçler, risk yönetimi ve düzenleyici uyum açısından avantaj sağlayabilmektedir (Fairley, 2019). Öte yandan son yıllarda, çevik ve geleneksel ilkeleri bilinçli biçimde birleştiren hibrit modeller öne çıkmaktadır. Örneğin "Water-Scrum-Fall" yaklaşımı, üst seviyede faz tabanlı bir yönetim yapısını korurken, uygulama geliştirme faaliyetlerini Scrum benzeri çevik sprint'lerle yürütmeyi önermektedir (West, 2011). Benzer şekilde, hibrit ölçekli çevik yaklaşımları inceleyen sistematik derlemeler, kurumsal bağlamda çevikliğin çoğu zaman portföy ve program seviyesinde plan odaklı yönetişim mekanizmalarıyla birlikte uygulandığını göstermektedir (Moe & Šmite, 2022; Buchmann vd., 2023).

3. Çevik Proje Yönetim Metodolojileri

Çevik yaklaşımlar, özellikle değişken gereksinimlerin söz konusu olduğu koşullarda tercih edilmektedir. Bu bölümde en yaygın kullanılan iki çevik metodoloji olan Scrum ve Kanban detaylandırılacaktır.

3.1 Scrum

Scrum, ilk kez 1980'li yıllarda Jeff Sutherland tarafından geliştirilen ve daha sonra Ken Schwaber tarafından olgunlaştırılan bir Çevik proje yönetimi çerçevesidir (Schwaber, 1995). Sutherland ve Schwaber, Microsoft, Borland ve Hewlett-Packard gibi kuruluşlardaki

metodolojik deneyimlerinden yola çıkarak, endüstriyel kontrol teknikleri ile proje yönetim uygulamalarını birleştirerek sistematik ve etkili bir çerçeve oluşturmuşlardır.

"Scrum" terimi, Rugby sporundan alınmıştır; burada oyuncular kısa bir süre için bir araya gelerek bir sonraki hamlelerini planlarlar. Bu durum, Scrum metodolojisinin merkezinde yer alan kısa ve odaklı toplantılara benzemektedir (Anaral, 2012). Scrum, geleneksel hiyerarşik yapılardan uzaklaşarak, ekip çalışmasını ve ortak sorumluluğu vurgulamaktadır (Jacobson vd., 1999).

Scrum, çalışmaları genellikle 2 ila 4 hafta süren iteratif döngülere, yani sprintlere ayırır. Her sprintin temel amacı, müşterilere veya paydaşlara sunulabilecek işlevsel, yüksek kaliteli bir ürün artımı teslim etmektir (Yılmaz, 2018).

3.1.1 Scrum'daki Temel Kavramlar

Scrum metodolojisinin dört temel kavramı bulunmaktadır (Anaral, 2012).

1. Ürün Listesi (Product Backlog): Projedeki tüm özellikleri ve gereksinimleri içeren önceliklendirilmiş listedir.
2. Sprint Listesi (Sprint Backlog): Belirli bir sprint süresince tamamlanacak görevlerin detaylı listesidir.
3. Engel Listesi (Impediment Backlog): İlerlemenin önünde engel oluşturan durumların kaydedildiği listedir.
4. İş Tamamlama Grafiği (Burndown Chart): Sprint süresince kalan işlerin takibini sağlayan görsel araçtır.

3.1.2 Scrum'daki Temel Toplantılar

Scrum dört temel toplantı içermektedir (Anaral, 2012; Yılmaz, 2018):

1. Sprint Planlama Toplantısı: Sprint süresince yapılacak işlerin belirlendiği toplantıdır.
2. Sprint Gözden Geçirme Toplantısı: Tamamlanan işlerin değerlendirildiği ve gözden geçirildiği toplantıdır.
3. Sprint Retrospektif Toplantısı: Ekip süreçlerini analiz ederek iyileştirme alanlarının belirlendiği toplantıdır.
4. Günlük Scrum Toplantısı: Ekip üyelerinin günlük olarak ilerlemelerini ve karşılaştıkları zorlukları paylaştıkları kısa toplantıdır.

3.1.3 Scrum'daki Roller

Scrum, üç temel rol tanımlamaktadır (Anaral, 2012; Yılmaz, 2018):

1. Ürün Sahibi (Product Owner): Görevleri önceliklendirerek ve müşteri ihtiyaçlarına uygun hale getirerek ürün değerini en üst düzeye çıkarmaktan sorumludur.
2. Scrum Master: Scrum sürecinin doğru bir şekilde uygulanmasını sağlamakta ve ekibin karşılaştığı engelleri ortadan kaldırmakta rol oynar.

3. Geliştirme Ekibi (Development Team): Sprint hedeflerine ulaşmaya adanmış, farklı uzmanlıklara sahip profesyonellerden oluşan ekip.

3.1.4 Scrum'daki Temel Araçlar

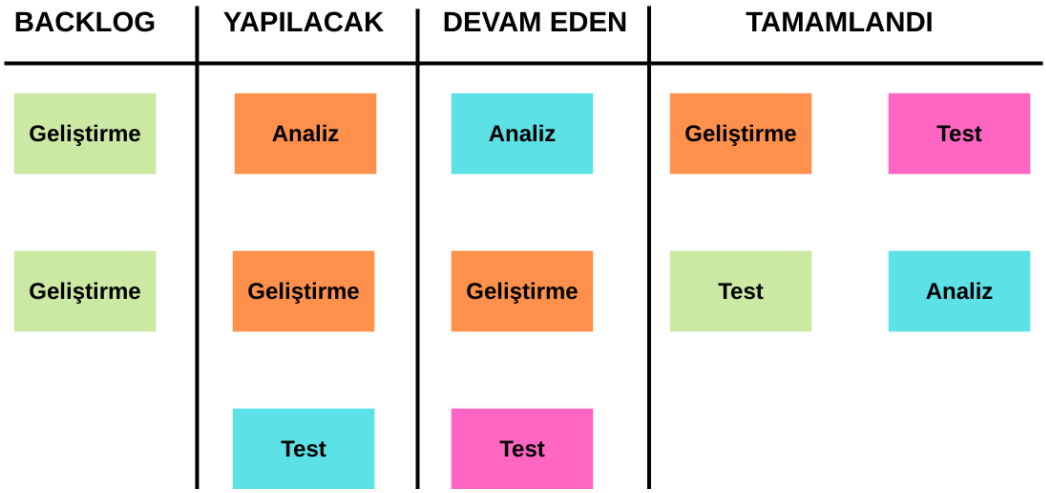
Scrum'da iki ana araç kullanılmaktadır:

1. Ürün Listesi (Product Backlog): Proje için planlanan tüm özellikleri ve gereksinimleri içeren kapsamlı listedir.
2. Sprint Listesi (Sprint Backlog): Belirli bir sprint içinde tamamlanması hedeflenen görevlerin seçilmiş listesidir.

Çalışmaların yönetilebilir iterasyonlara bölünmesi sayesinde, scrum ekipleri değişen gereksinimlere uyum sağlayabilir, yüksek düzeyde iş birliği sürdürebilir ve proje yaşam döngüsü boyunca kademeli değer sunabilir. Şekil 6'da, Scrum sürecinde görevlerin sprint süresince nasıl yönetildiğini gösteren bir örnek görev panosu (Scrum Task Board) yer almaktadır. Bu pano, her bir kullanıcı hikâyesine ait görevlerin "Backlog", "Yapılacak", "Devam Eden", "Test" ve "Tamamlandı" gibi aşamalarda nasıl takip edildiğini görsel olarak sunmaktadır. Bu da scrum yönteminin şeffaflık, izlenebilirlik ve görev takibi açısından sağladığı yapısal düzeni ortaya koymaktadır.

Şekil 6

Scrum Görev Listesi Örneği

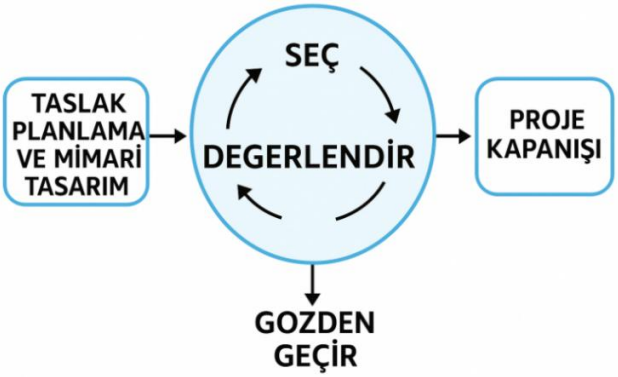


Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Scrum süreci, genel proje planlamasından başlayarak sprint döngüleri aracılığıyla ilerleyen ve proje kapanışıyla sonuçlanan dört temel aşamadan oluşur: planlama, seçim/geliştirme, değerlendirme ve kapanış (Golden & Wasil, 1989). Şekil 7'de bu süreç hem sprint döngüsünün içsel işleyişi hem de genel proje akışı açısından şematik olarak sunulmaktadır. Süreç, "Taslak Planlama ve Mimari Tasarım" ile başlar, ardından "Seç" ve "Değerlendir" adımlarından oluşan döngüsel geliştirme süreciyle ilerler. Her sprint sonunda yapılan "Gözden Geçirme" ile çıktı değerlendirilir ve süreç, proje hedefleri tamamlandığında "Proje Kapanışı" ile sonlanır. Bu yapı, Scrum'ın sürekli iyileştirme ve esneklik odaklı yaklaşımını simgeler.

Şekil 7

Scrum Akışları

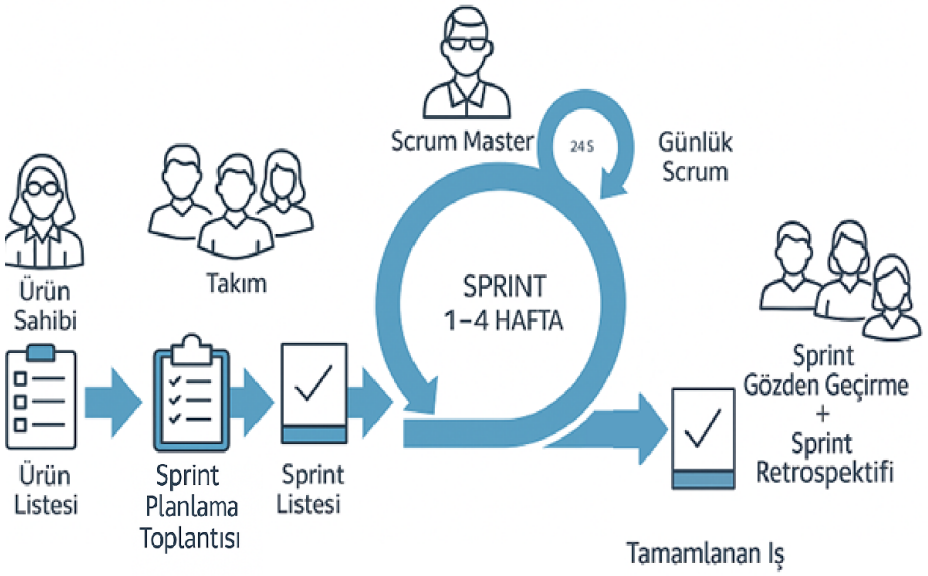


Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 8'de scrum proje yönetim süreçleri gösterilmiştir. Scrum çerçevesinde, Ürün Sahibi (Product Owner), projenin başarılı bir şekilde tamamlanması için gerekli tüm görev ve gereksinimleri tanımlar ve bunları Ürün Listesi (Product Backlog) adı verilen belgede toplar. Sonrasında Scrum Ekibi bu listeyi detaylı şekilde inceleyerek görevleri daha küçük, net ve yönetilebilir parçalara ayırır. Bu parçalar, sprint süresince tamamlanacak görevleri içeren Sprint Listesi (Sprint Backlog) olarak düzenlenir.

Şekil 8

Scrum Proje Yönetim Süreci



Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Sprintler, genellikle 1 ila 4 hafta süren sabit süreli çalışma döngüleridir. Bu süre zarfında ekip üyeleri her gün kısa ve odaklı bir Günlük Scrum Toplantısı düzenler. Bu toplantılarda her üye, tamamladığı işleri, karşılaştığı engelleri ve bir sonraki adımlarını paylaşır. Scrum Master bu toplantıların etkinliğini sağlar ve sürecin sorunsuz ilerlemesini destekler.

Sprint sonunda, Ürün Sahibi ve ilgili paydaşlar tarafından ortaya çıkan çıktılar gözden geçirilir ve değerlendirilir. Sprint çıktılarının müşteri teslimatına, satışa sunulmaya veya paydaşlara sunulmaya hazır kalitede olması beklenir.

Her sprint iki kritik aşama ile tamamlanır (Özdemir, 2015):

- Sprint Gözden Geçirme (Sprint Review): Sprint sonunda elde edilen çıktılar değerlendirilir ve gerekli geri bildirimler alınır.
- Sprint Retrospektifi (Sprint Retrospective): Ekip, karşılaşılan sorunları analiz eder ve bir sonraki sprint için daha etkili bir yol haritası oluşturur.

Bu yapı, scrum metodolojisinin sürekli iyileştirme ve uyarlanabilirlik odaklı yaklaşımını destekler ve projelerin daha verimli şekilde ilerlemesini sağlar (Özdemir, 2015).

3.2 Kanban

Kanban, Japonca'da "Tabela" veya "İşaret Tahtası" anlamına gelmektedir (Millweber, 2018). Bu metodolojinin temel amacı, belirli kartlar kullanılarak görevlerin bir çizelge üzerinde görsel şekilde organize edilmesini sağlamaktır. Kanban, 1940'lı yıllarda ortaya çıkmış ve 2004 yılından itibaren bilişim sektöründe geniş çapta kullanılmaya başlanmıştır. David J. Anderson, Microsoft'ta küçük bir ekibe destek olurken Kanban'ı yazılım geliştirme süreçlerine entegre etmiş ve bu yöntem hızla benimsenmiştir (Ahmad vd., 2013).

Kanban metodolojisi üç temel ilkeye dayanır (Başak, 2020):

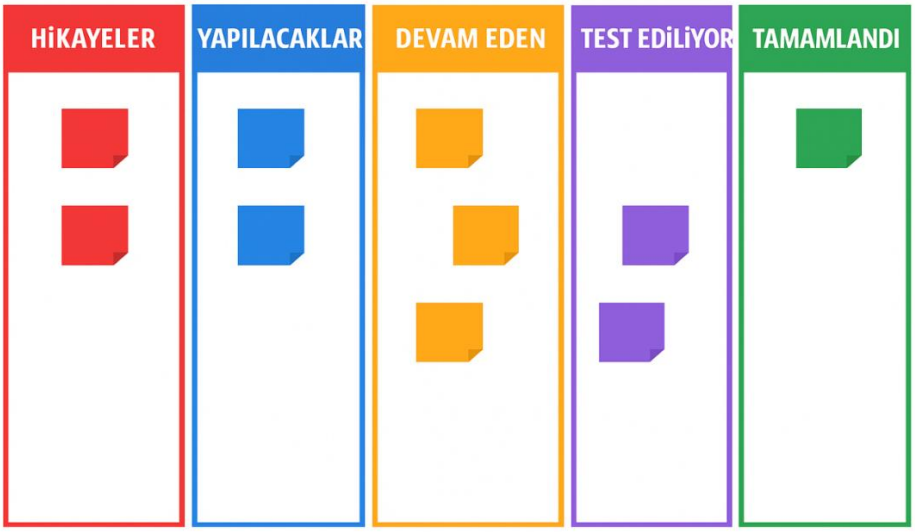
- Görselleştirme: Proje veya görevlerin durumlarının görsel araçlar kullanılarak takip edilmesini sağlar ve ekip içi şeffaflığı artırır. Bu süreç fiziksel bir tahta veya dijital araçlar aracılığıyla uygulanabilir. İş akışı, tanımlı sütunlar ile yapılandırılır.
- Devam Eden İş (WIP) Limitleri: Çoklu görevlerin verimliliği düşürmesini önlemek için, aynı anda yürütülen işlerin sayısı sınırlanır. Bu, odaklanmayı artırır ve kaliteyi yükseltir.
- Akışı İyileştirme: Görevlerin sürekli ve sistematik bir akış içinde ilerlemesi sağlanır, böylece teslimat süreleri azaltılır ve süreç verimliliği artırılır. Bu ilke, darboğazların her aşamada tanımlanarak giderilmesini vurgular.

Sonuç olarak, görselleştirme, Kanban metodolojisinin en temel ve vazgeçilmez bileşenidir ve iş akışlarının şeffaf yönetimini mümkün kılar (Başak, 2020).

Şekil 9, çevik proje yönetiminde sıklıkla kullanılan Kanban panosuna ait örnek bir görselleştirme sunmaktadır (abc.com.tr, 2025). Panoda, işlerin hikâyelerden başlayarak yapılacaklar, devam eden, test edilen ve tamamlanan aşamalarına doğru ilerleyişi gösterilmektedir. Bu yapı, görevlerin görselleştirilmesi ve süreç yönetiminin şeffaf bir şekilde yürütülmesine katkı sağlamaktadır.

Şekil 9

Kanban Panosu Örneği



Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Güncel yazılım endüstrisinde çevik yöntemler çoğu zaman DevOps ve sürekli teslim boru hatlarıyla birlikte ele alınmaktadır. Agile, bulut ve DevOps entegrasyonuna odaklanan sistematik derlemeler, otomasyon ve sürekli entegrasyon uygulamalarının, çevik değer akışının son aşamalarında teslim süresini kısalttığını ve geri bildirim döngülerini hızlandırdığını göstermektedir (Aouni vd., 2024; Jabbari vd., 2016). Bu nedenle, özellikle büyük ölçekli yazılım projelerinde Scrum veya Kanban uygulamalarının, altyapı ve operasyon ekiplerini de içeren DevOps pratikleriyle bütünleşik olarak tasarlanması kurumsal çevikliğin önemli bir bileşeni hâline gelmiştir.

4. Scrum, Kanban ve Şelale Proje Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılması

Çevik proje yönetim yaklaşımlarından olan Scrum ve Kanban modelleri, geleneksel proje yönetim yöntemi olan Şelale (Waterfall) modeli ile çeşitli parametreler üzerinden karşılaştırılmış ve bu karşılaştırma aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4

Scrum-Kanban-Waterfall Proje Yönetim Yöntemlerinin Karşılaştırılması

Özellik	Kanban	Scrum	Şelale (Waterfall)
Roller ve Sorumluluklar	Takım için önceden belirlenmiş roller yoktur. Bir proje yöneticisi mevcut olabilir, ancak her takım üyesi gerektiğinde iş akışına katkıda bulunmaya teşvik edilir (Schwaber & Sutherland, 2017).	Her takım üyesinin önceden belirlenmiş bir rolü vardır. Ürün Sahibi hedefleri belirler, Scrum Master zaman çizelgesini oluşturur ve takımın iş akışını düzenler (Schwaber & Sutherland, 2017).	Roller ve sorumluluklar baştan kesin olarak belirlenmiştir ve değiştirilemez (Schwaber & Sutherland, 2017).
Süreler ve Zaman Çizelgeleri	Ürünler ihtiyaç doğrultusunda teslim edilir (bitiş tarihleri operasyonel ihtiyaçlara göre ayarlanır) (Schwaber & Sutherland, 2017).	Teslimatlar, belirlenen zaman dilimi içerisinde hazır olmalı ve tamamlanmalıdır (Schwaber & Sutherland, 2017).	Süreçler sıralı şekilde birbirini takip eder. Bir aşama tamamlandıktan sonra geri dönülemez (Schwaber & Sutherland, 2017).
Güçlendirme ve Önceliklendirme	"Çekme sistemi" kullanılır; ekip üyeleri önceki işlerini tamamlamadan yeni görev almaz. Böylece sistematik bir iş akışı sağlanır (Anderson, 2010).	Benzer şekilde bir "çekme sistemi" kullanılır, ancak görevler tüm ekip tarafından kolektif olarak üstlenilebilir (Anderson, 2010).	Görev akışı mevcut plana dayalıdır (Anderson, 2010).
Değişiklikler	Proje tamamlanmadan önce değişikliklere, yinelemelere ve sürekli iyileştirmelere izin verilir (Anderson, 2010).	Sprint süresince değişiklik yapılması genellikle teşvik edilmez (Anderson, 2010).	Değişiklikler kabul edilmez; müşteri ürünü yalnızca tamamlandığında gözden geçirir (Anderson, 2010).
Verimlilik Ölçümü	"Çevrim süresi" ile ölçülür; bir görevin başlangıçtan tamamlanmaya kadar geçen süresi hesaplanır (Özdemir, 2020).	Sprintler aracılığıyla hız ve çıktı ölçülür. Her sprint ardışık veya paralel şekilde planlanır ve küçük artımlarla başarı sağlanır (Özdemir, 2020).	Planlama aşamasında belirlenen zaman, kaynak ve maliyet sınırlamalarına bağlılık üzerinden ölçülür (Özdemir, 2020).
En İyi Uygulama Alanı	Çok sayıda önceliği olan, değişken ihtiyaçlara sahip projeler için en uygundur (Özdemir, 2020).	Belirli zaman dilimlerinde görev odaklı çalışabilen ekipler için uygundur (Özdemir, 2020).	Kısa vadeli, ayrıntılı işler ve sınırlı kaynaklarla yürütülen projeler için uygundur (Özdemir, 2020).
Zaman Çerçevesi	Sürekli akışa odaklanır, belirli bir zaman sınırı yoktur (Ceylan & Gürsev, 2020).	Belirli zaman aralıklarında (Sprintler) çalışır (Ceylan & Gürsev, 2020).	Waterfall modeli ardışık (sequential) bir yapıya sahiptir. Her aşama sırasıyla gerçekleştirilir ve bir sonraki adıma geçmeden önce mevcut aşamanın tamamlanması gerekir. Bu, sabit zaman çizelgesi sağlar (Haralayya, 2024).
Roller	Belirli roller yoktur; herkes iş akışına katkıda bulunur (Ceylan & Gürsev, 2020).	Scrum Master, Ürün Sahibi, Scrum Ekibi vardır (Ceylan & Gürsev, 2020).	Waterfall'da roller önceden belirlenmiştir: proje yöneticisi, analist, geliştirici, test uzmanı gibi roller süreç boyunca değişmeden kalır (Saravanos & Curinga, 2023).
Yönetim	Görsel bir pano üzerinden sürekli izlenir ve optimize edilir (Anderson, 2010).	Sprintler ile planlanır ve yönetilir (Anderson, 2010).	Proje yönetimi, kapsamlı bir başlangıç planlamasına dayanır. Yönetim aşamalar arasında net sınırlar koyar ve değişiklik yapılmasını zorlaştırır (Sirisha vd., 2024).
Toplantılar	Toplantılar gerekli olduğunda yapılır (Schwaber & Sutherland, 2017).	Günlük toplantı, sprint gözden geçirme, retrospektif yapılır (Schwaber & Sutherland, 2017).	Toplantılar genellikle proje başında ve aşama geçişlerinde yapılır. Günlük ya da çevik yöntemlerdeki gibi sürekli değildir (Bassil, 2012).
Esneklik	Yüksek esneklik; işler sürekli yeniden düzenlenebilir (Ceylan & Gürsev, 2020).	Orta düzeyde; sprintler sabittir (Ceylan & Gürsev, 2020).	Esneklik düşüktür. Proje ilerledikçe geri dönüş maliyeti artar. Bu yüzden değişiklikler genellikle kabul edilmez (Saravanos & Curinga, 2023).
Teslimat	İş tamamlandığında anlık teslimatlar yapılabilir (Özdemir, 2020).	Sprint sonunda yapılır (Özdemir, 2020).	Teslimat, tüm proje aşamaları tamamlandıktan sonra gerçekleşir. Yani tek seferde toplu teslim yapılır (Hygger.io, 2025

Tablo 4, Scrum, Kanban ve Şelale metodolojilerini on iki farklı kriter üzerinden karşılaştırarak her yaklaşımın uygulama karakteristiğini net bir biçimde ortaya koymaktadır. Scrum ve Kanban, birçok başlıkta benzer özelliklere sahipken, Şelale yönetimi bu iki çevik yönteme kıyasla daha yapılandırılmış ve katı bir model olarak öne çıkmaktadır.

Özellikle esneklik, teslimat süreci ve değişiklik yönetimi gibi başlıklarda, Kanban ve Scrum'ın daha dinamik ve uyarlanabilir yapılar sunduğu görülmektedir. Her iki çevik yaklaşım, sık teslimat döngüleri ve değişime açık iş akışları ile çevresel değişkenliklere daha hızlı yanıt verebilme özelliğine sahiptir.

Buna karşın Şelale yöntemi, rollerin ve süreçlerin net şekilde tanımlandığı, aşamalar arasında geçişin katı kurallara bağlı olduğu bir yapıya sahiptir. Esneklik düzeyinin düşük olması ve değişikliklerin süreç sonunda değerlendirilmesi, bu yöntemi daha çok öngörülebilir ve sabit gereksinimli projelere uygun hale getirmektedir.

Toplantı yapısı açısından; Scrum belirli ritüelleri içeren daha sistematik bir yaklaşım sergilerken, Kanban ihtiyaçlara bağlı olarak toplantı düzenlemektedir. Şelale ise toplantıları yalnızca kritik geçiş noktalarında yoğunlaştırmakta, düzenli iletişimden ziyade plan takibini esas almaktadır.

Verimlilik ölçümünde; Scrum hız odaklı metrikler kullanırken, Kanban çevrim süresini esas almakta, Şelale ise plana sadakati ölçüt alarak ilerlemektedir. Bu da her yöntemin başarıyı farklı şekillerde tanımladığını göstermektedir.

5. Çevik Proje Yönetim Yazılım ve Teknolojileri

5.1 Jira

Şirketler tarafından proje ve süreç yönetimi amacıyla tercih edilen pek çok uygulama arasında, Jira öne çıkan lider bir araçtır. Kullanıcı dostu arayüzü, yüksek performansı ve Çevik proje yönetim metodolojilerine uyumluluğu sayesinde, Jira yazılım geliştirme süreçlerinde vazgeçilmez bir iş takibi aracı haline gelmiştir. Ancak Jira'nın kullanımı yalnızca yazılım sektörüyle sınırlı değildir; farklı sektörlerde de etkin bir şekilde kullanılmaktadır. Jira, Çevik yazılım projelerinin planlanması ve yönetilmesi için esnek bir altyapı sunmakta ve Scrum metodolojisinin tüm özelliklerinin kusursuz ve verimli bir şekilde uygulanmasını sağlamaktadır (Borandag & Yücalar, 2020).

5.2. Trello

Trello, yazılım projelerindeki görevlerin planlanması, izlenmesi ve yönetilmesi için hem web hem de mobil cihazlar üzerinden kullanılabilen bir proje yönetim aracıdır (Writtenhouse, 2016). Bu araç sayesinde bir projenin görevleri, tamamlanan işleri ve geleceğe yönelik hedefleri tek bir platform üzerinden organize edilebilir ve takip edilebilir. Ayrıca, Trello, proje süresince görevlerin belirli zaman dilimlerinde ekip üyelerine atanmasını sağlayarak ekip tabanlı projelerde daha şeffaf bir yönetim süreci oluşturulmasına yardımcı olmaktadır.

5.3. Asana

Asana, basit ve sezgisel kullanıcı arayüzü sayesinde kullanıcıların projeler ve görevler oluşturmasını ve bunları kolayca yönetmesini sağlayan bir proje yönetim aracıdır (Asana, 2025). Asana üzerinden görevler herhangi bir karmaşık form doldurmadan hızlıca eklenebilir ve düzenlenebilir. Ayrıca hangi ekip üyesinin hangi görev üzerinde çalıştığı net bir şekilde görülebilir ve görevler kolaylıkla ekip üyeleri arasında aktarılabilir. Bu özellikleriyle Asana, ekip içi iş birliğini destekleyen güçlü ve verimli bir araç olarak öne çıkmaktadır.

5.4. MS Project

MS Project, Microsoft tarafından geliştirilmiş ve birçok kurum tarafından tercih edilen masaüstü tabanlı bir proje yönetim yazılımıdır (Çandur, 2010). Bu araç, projelerin dijital

ortamda planlanmasını, organize edilmesini ve sunulmasını kolaylaştırmaktadır. MS Project kullanımının sunduğu bazı avantajlar şunlardır:

- Faaliyetlerin Tanımlanması ve Zaman Çizelgelerinin Görselleştirilmesi: Proje içindeki görevler, Gantt Diyagramı gibi zamana bağlı görsel araçlarla tanımlanabilir ve takip edilebilir.
- İş Kırılım Yapısı (WBS): Proje görevleri, proje yönetim ilkelerine uygun şekilde daha küçük ve yönetilebilir alt görevlere bölünebilir. Bu yapı, süreçlerin daha net ve verimli yönetilmesine katkı sağlar.
- Görevler Arası Bağlantı Kurulması: Görevlerin tamamlanma sırası ve birbirleriyle olan bağımlılıkları (öncelik ve ardıllık ilişkileri) tanımlanarak iş akışı süreci net bir şekilde ortaya konabilir.

Farklı Çevik proje yönetim araçlarının çeşitli parametreler açısından karşılaştırması Tablo 5'te verilmiştir (Majstorovic & Majstorovic, 2020). Tablo 5, dört yaygın proje yönetim aracını temel fonksiyonel kriterler üzerinden değerlendirerek araçların güçlü yönlerini karşılaştırmalı olarak sunmaktadır. İnceleme sonucunda, Jira ve Microsoft Project'in özellik kapsamı açısından daha gelişmiş, Trello ve Asana'nın ise daha sade ve kullanıcı dostu çözümler sunduğu anlaşılmaktadır.

Jira, kaynak yönetimi, proje planlama, risk analizi ve detaylı raporlama gibi birçok kurumsal özelliği desteklemesiyle öne çıkarken, Microsoft Project de benzer şekilde proje planlama ve çoklu proje yönetimi gibi özellikleriyle daha kapsamlı kontrol imkânı sunmaktadır.

Buna karşılık, Asana ve Trello, iş birliği araçları, ilerleme takibi ve e-posta bildirimleri gibi daha hafif, günlük kullanım odaklı fonksiyonlarla öne çıkmaktadır. Özellikle Asana'nın görev yönetimi ve kullanıcı deneyimi açısından geniş bir kullanım alanına hitap ettiği görülmektedir.

Trello'nun kaynak ve risk yönetimi gibi özellikleri desteklememesi, onu daha çok küçük ekipler ve bireysel kullanıcılar için uygun hale getirirken; ücretsiz kullanım avantajı sayesinde erişilebilirlik yönüyle pozitif ayrışmaktadır.

Tablo 5

Proje Yönetim Araçlarının Karşılaştırılması

Yönetim Özellikleri	Asana	Trello	Microsoft Project	Jira
Kaynak Yönetimi	x		x	x
Risk Yönetimi	x			x
Proje Zaman Takibi	x	x	x	x
İlerleme Takibi	x			x
Proje Planlama	x		x	x
Çoklu Proje Yönetimi	x	x	x	x
İş Birliği Araçları	x	x	x	x
Raporlama ve İstatistik	x		x	x
E-posta Bildirimi	x	x		x
Ücretsiz Kullanım		x		

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

6. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada elde edilen bulgular, çevik proje yönetimi yaklaşımlarının özellikle dinamik, belirsizlik düzeyi yüksek ve müşteri beklentilerinin hızlı değiştiği proje ortamlarında önemli avantajlar sunduğunu göstermektedir. Ancak sonuçlar, çevik yöntemlerin her bağlamda aynı etkiyi yaratmadığını; düzenleyici uyumluluk gerektiren ya da büyük ölçekli kurumsal yapılarda geleneksel veya hibrit yöntemlerin daha uygun olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu durum, proje yönetim yaklaşımının teknik bir tercih değil, doğrudan stratejik bir karar olduğunu göstermekte ve yöntem seçiminin proje türü, sektör ihtiyaçları ve organizasyonel olgunluk düzeyi dikkate alınarak yapılması gerektiğine işaret etmektedir.

Tablo 2'de geleneksel yöntemlerin yüksek maliyet, uzun zaman çizelgesi ve düşük esneklik gibi sınırlamalara sahip olduğu görülmektedir. Buna karşılık çevik yöntemler, belirsizlik içeren projelerde daha uyarlanabilir bir yapı sunmaktadır. Bu bulgular, tek bir 'en iyi' yöntemin olmadığını göstermektedir. Bunun yerine, bağlama en uygun yöntemin seçilmesi daha anlamlıdır.

Tablo 3'te yer alan veriler, farklı araştırmalardan elde edilmiş olmasına rağmen ortak bir sonuca işaret etmektedir: Çevik yöntemler, proje başarısını artırma potansiyeline daha fazla sahiptir ve bu durum proje ölçeğinden bağımsız şekilde gözlemlenmektedir. Gerek D. Çalışkan verileri gerekse CHAOS Report çıktıları, büyük, orta ve küçük ölçekli projelerde çevik metodolojilerin geleneksel yöntemlere kıyasla daha yüksek başarı oranlarına sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, Çevik metodolojilerin yalnızca küçük ölçekli projelere değil, aynı zamanda büyük çaplı, karmaşık yapılara da uyarlanabileceğini ve başarıyla uygulanabileceğini göstermektedir.

Tablo 5 ise, Scrum ve Kanban'ın çevik, sürekli gelişime açık yapılarıyla; Şelale yönetiminin kontrollü, sıralı ilerleyen yapısını açık biçimde karşılaştırmakta ve yöntem seçiminin proje koşullarına göre yapılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Özellikle esneklik, değişikliklere açıklık, teslimat döngüsü ve iş birliği gibi başlıklarda Scrum ve Kanban'ın çok daha etkili olduğu görülmektedir. Buna karşılık şelale yönetimi, sabit gereksinimler ve düşük belirsizlik içeren projelerde hâlâ geçerliliğini korumaktadır. Bu tablo üzerinden, metodoloji seçiminin sadece teknik gerekliliklerle değil, aynı zamanda proje paydaşlarının beklentileri, organizasyonel kültür ve dış çevresel etkenlerle birlikte değerlendirilmesi gerektiği çıkarımı yapılabilir.

Son bölümde, yaygın olarak kullanılan Scrum ve Kanban gibi çevik proje yönetim metodolojileri incelenmiş; süreçleri ve sağladıkları avantajlar analiz edilmiştir. Ayrıca Jira, Trello, Asana ve MS Project gibi proje yönetim yazılımlarının çevik metodolojilerle entegrasyonu değerlendirilmiş ve bu araçların proje başarı oranlarına katkıları tartışılmıştır. Elde edilen bulgular, çevik yöntemlerin müşteri beklentilerine hızlı ve etkin şekilde yanıt verilmesini sağladığını ve proje süreçlerinde esneklik ile uyarlanabilirliği artırdığını göstermektedir. Geleneksel proje yönetim metodolojileri, net ve sabit hedeflere sahip projelerde etkili sonuçlar sunmaktadır. Ancak dinamik ve hızlı değişen ortamlarda aynı başarıyı gösterememektedir. Bu nedenle çevik yaklaşımlar; esneklik, müşteri odaklılık ve hızlı geri bildirim avantajlarıyla öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, çevik metodolojiler her bağlam için ideal çözüm değildir.

Türkiye bağlamına bakıldığında, yazılım endüstrisinde çevik ve geleneksel yöntemlerin birlikte kullanıldığını ve kademeli bir çevikleşme eğiliminin bulunduğunu gösteren amprik çalışmalar mevcuttur. Örneğin anket temelli bir çalışmada, Türkiye'de faaliyet gösteren yazılım ekiplerinde çevik yöntemlerin kullanım oranının geleneksel yaklaşımlarla başa baş olduğu, ancak zaman içinde çevik yaklaşımlara doğru belirgin bir yönelim gözlemlendiği; buna karşın katılımcıların çevik yöntemleri daha çok küçük ekipler ve düşük/orta ölçekli projeler için uygun gördükleri rapor edilmiştir (Yılmaz & arkadaşları, 2020). Daha yeni bir çalışma ise Türkiye'de çevik süreçlerle çalışan ekiplerin başarı ve başarısızlık faktörlerini Analitik Hiyerarşi Süreci ile incelemiş; üst yönetim desteği, ekip içi iletişim ve müşteri katılımını kritik başarı faktörleri olarak belirlemiştir (Yılmaz vd., 2025). Bu bulgular, bu çalışmada tartışılan kavramsal çerçevenin Türkiye yazılım endüstrisindeki pratiklerle de uyumlu olduğunu, ancak özellikle büyük ve düzenlemeye tabi projelerde hibrit ve bağlama duyarlı çözüm arayışlarının sürdüğünü göstermektedir.

Sonuç olarak, çevik proje yönetimi metodolojileri yalnızca operasyonel süreçlerde verimlilik sağlamakla sınırlı değildir; aynı zamanda işletmelerin rekabet gücünü artıran stratejik bir araç hâline gelmiştir. Çalışmanın bulguları, çevik yaklaşımların karar alma süreçlerini hızlandırdığını, müşteri değerini sürekli kıldığını ve piyasa değişikliklerine uyumu geliştirdiğini göstermektedir. Bununla birlikte işletmeler için sadece doğru aracı seçmek yeterli değildir; ekiplerin çevik yetkinliklerinin güçlendirilmesi, üst yönetimin dönüşümü sahiplenmesi ve organizasyon kültürünün çevik ilkelerle uyumlu hâle getirilmesi gerekmektedir. Türkiye yazılım sektöründeki eğilimler dikkate alındığında işletmelerin hibrit yaklaşımları, ölçekli çevik çerçeveleri (ör. SAFe 6.0) ve yapay zekâ destekli geliştirici araçları değerlendirmesi stratejik avantaj sağlayacaktır. Bu çerçevede, proje yönetimi yaklaşımı işletmeler için teknik bir süreç değil, rekabet üstünlüğü yaratan bir stratejik yönetim bileşenidir.

6.1. Kısıtlar ve Gelecek Çalışmalar

Bu çalışmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışma ağırlıklı olarak ikincil verilere ve literatür taramasına dayandığı için, elde edilen sonuçların farklı sektörlere veya organizasyon yapılarına doğrudan genellenmesi sınırlıdır. Ayrıca kullanılan metodolojik çerçeve yazılım geliştirme bağlamına odaklandığından; donanım, siber-fiziksel sistemler veya yüksek düzenleme gerektiren alanlardaki çevik uygulamalar bu kapsam dışında kalmaktadır. Gelecek çalışmalarda Türkiye'deki işletmelerin çevik, geleneksel ve hibrit proje yöntemlerini nasıl uyguladıklarını inceleyen saha araştırmaları yapılması; proje başarısına etki eden faktörlerin (zaman, maliyet, kapsam, kalite, müşteri memnuniyeti vb.) daha detaylı analiz edilmesi ve özellikle büyük ölçekli kurumlarda çevik dönüşümün kritik başarı bileşenlerinin belirlenmesi önerilmektedir. Bunun yanında, yapay zekâ temelli geliştirme araçlarının (örn. GitHub Copilot, Tabnine) proje yönetim süreçlerine nasıl entegre edilebileceğinin araştırılması gelecekteki çalışmalara önemli katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

Agile Alliance. (t.y.). Manifesto for Agile Software Development. Erişim tarihi 2 Haziran 2025, https://agilemanifesto.org/

Agile Alliance. (t.y.). Principles behind the Agile Manifesto. Erişim tarihi 4 Temmuz 2025, https://agilemanifesto.org/principles.html

Agile Digest. (t.y.). Scrum board. Erişim tarihi 20 Haziran 2025, https://agiledigest.com/scrum-board/

Aguanno, K. (2004). *Managing Agile Projects.* Multi-Media Publications.

Ahmad, O. M., Markkula, J., & Ovio, M. (2013). Kanban in software development: A systematic literature review. İçinde *39th Euromicro Conference Series on Software Engineering and Advanced Applications (SEAA).*

Ahrend, J. (2023). *SAFe 6.0 im Unternehmen implementieren: Lean und Agile erfolgreich skalieren.* mitp.

Akça, H. K. (2022). *Bilgi teknolojilerinde proje yönetim metodolojilerinin bilişsel ergonomik açıdan değerlendirilmesi* [yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Akdağ, A. (2020). *Nasıl Agile olunur? Cesur çevik organizasyon pratikleri.* Seçkin Yayıncılık.

Andersen, E. S. (2006). Perspectives on projects. İçinde *Proceedings of the PMI Research Conference.*

Anderson, D. J. (2010). *Kanban: Successful evolutionary change for your technology business.* Blue Hole Press.

Anaral, F. (2012). *Çok kriterli karar verme yöntemi ile yazılım geliştirme metodolojisi seçimi* [doktora tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Anonim. (1968). *Yatırım ve proje tanımı (DPT No: 741).* Devlet Planlama Teşkilatı.

Anonim. (2025). Proje yönetimi. *Vikipedi*. Erişim tarihi 17 Temmuz 2025, https://tr.wikipedia.org/wiki/Proje_y%C3%B6netimi

Aouni, M. vd. (2024). A systematic literature review on Agile, Cloud, and DevOps integration. *Information and Software Technology, 169*, 107569. CoLab

El Aouni, F., Moumane, K., Idri, A., Najib, M., & Jan, S. U. (2024). *A systematic literature review on Agile, Cloud, and DevOps integration. Information and Software Technology*, 169, 107569.

Asana. (t.y.). Asana. Erişim tarihi 14 Haziran 2025, https://www.asana.com

Ågren, P., Knoph, E., & Berntsson Svensson, R. (2022). *Agile software development one year into the COVID-19 pandemic. Empirical Software Engineering*, 27, 121.

Ayaydın, E. (2000). *Bir yatırım projesi için uygulanan ve önerilen proje yönetim sistemi* [yüksek lisans tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Başak, D. (2020). *IT yazılım sektöründe Agile Scrum proje yönetimi uygulaması: Uluslararası bir proje örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bassil, Y. (2012). A simulation model for the Waterfall software development life cycle, 1205.6904.

Beck, K., vd. (2001). *Manifesto for Agile Software Development.* Agile Alliance.

Boehm, B. (2002). Get ready for agile methods, with care. *Computer, 35*(1), 64–69.

Boehm, B., & Turner, R. (2003). *Balancing agility and discipline: A guide for the perplexed.* Addison-Wesley.

Borandag, E., & Yücalar, F. (2020). Artırılmış gerçeklik ile Scrum task board uygulaması. *Uluslararası Yönetim Bilişim Sistemleri ve Bilgisayar Bilimleri Dergisi, 4*(1), 1–12.

Buchmann, M., Kuvaja, P., & Oivo, M. (2023). A systematic literature review on hybrid agile governance in large-scale organizations. *Journal of Systems and Software*, 196, 111–208.

Ceylan, Ş., & Çığırkan, S. (2020). Scrum metodu ile proje yönetimi: Yazılım projelerinde çevik yaklaşımların kullanımı. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(13), 112–126.

Chin, C. M. M., & Spowage, A. C. (2010). Defining & classifying project management methodologies. *PM World Today, 12*(5).

Chin, G. (2004). *Agile project management: How to succeed in the face of changing project requirements.* AMACOM.

Cicmil, S., Cooke-Davies, T., Crawford, L., & Richardson, K. (2009). *Exploring the complexity of projects: Implications of complexity theory for project management practice.* Project Management Institute.

Cicmil, S., Williams, T., Thomas, J., & Hodgson, D. (2006). Rethinking project management: Researching the actuality of projects. *International Journal of Project Management, 24*(8), 675–686.

Cleland, D. I. (1999). *Project management: Strategic design and implementation.* McGraw-Hill.

Collyer, S., Warren, C., Hemsley, B., & Stevens, C. (2010). Aim, fire, aim – Project planning styles in dynamic environments. *Project Management Journal, 41*(4), 108–121.

Çalışkan, D., Yavuz, A., Doğan, B., & Çalış, B. (2021). Türkiye'de çevik ve klasik yazılım geliştirme metodolojilerine dair kapsamlı bir değerlendirme. *Bitlis Eren Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 10*(1), 149–159.

Çandur, C. (2010). *Bankacılık IT proje yönetimi ve MS Project'le proje planlama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Fen Bilimleri Enstitüsü.

DeCarlo, D. (2004). *eXtreme project management.* Jossey-Bass.

Demirel, K. (2014). *Proje yönetimi el kitabı* [yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Denning, S. (2018). *The age of agile. Harvard Business Review*, 96(3), 14–20.

Dhani, H. (2016). Comparative study and analysis of software process models on various merits. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering, 6*(9).

Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87–108.

Dohmke, T., Iansiti, M., & Richards, G. (2023). *Sea change in software development.* arXiv.

Duyguvar, A. S., Müh, E. Y., & Akıncı, G. (2014). Dinamik bir yaklaşım: Çevik proje yönetimi ve Ar-Ge projesi için değişime çevik uyum. İçinde *U.Y.M. PMP & Teknolojileri bildirileri.*

Ece, E., & Kovancı, A. (2004). Proje yönetimi ve insan kaynakları ilişkisi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies, 1*(4), 75–85.

Fair, J. (2012). Agile versus Waterfall: Which approach is right for my ERP project? İçinde *PMI® Global Congress 2012—EMEA.* Marsilya, Fransa: Project Management Institute.

Fairley, R. (2019). *Managing and Leading Software Projects.* Wiley.

Fitzgerald, B., & Stol, K.-J. (2017). *Continuous software engineering.* JSS, 123, 176–189.

Frank, E., & Godwin, O. (2024). *Enhancing developer productivity.* EasyChair.

Gido, J., & Clements, J. P. (1999). *Successful project management.* South-Western College Publishing.

Golden, B. L., Wasil, E. A., & Harker, P. T. (Eds.). (1989). *The analytic hierarchy process: Applications and studies.* Springer-Verlag.

Greenlight Guru. (t.y.). Agile design & development for medical devices. Erişim tarihi 6 Ağustos 2025, https://www.greenlight.guru/blog/agile-design-development-medical-devices

Haralayya, B. (2024). Project management methodologies: A comparative analysis of agile and Waterfall approaches.

Hayes, R. H., Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (2016). *Dynamic Manufacturing.* Free Press.

Highsmith, J. (2004). *Agile Project Management: Creating Innovative Products.* Addison-Wesley.

Highsmith, J., & Cockburn, A. (2001). Agile software development: The business of innovation. *Computer, 34*(9), 120–122.

Hygger.io. (t.y.). Team roles in Waterfall methodology. Erişim tarihi 29 Mayıs 2025, https://hygger.io/blog/team-roles-in-waterfall-methodology/

Jabbari, R., Ali, N. B., Petersen, K., & Tanveer, B. (2016). *What is DevOps? A systematic mapping study on definitions and practices.* Proceedings of XP2016, 1–11.

Jacobson, I., Booch, G., & Rumbaugh, J. (1999). *The unified software development process.* Addison-Wesley Professional.

Journal of Medical Internet Research. (2021). Erişim tarihi 21 Haziran 2025, https://www.jmir.org/2021/2/e24691/

Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using project management maturity model.* John Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.

Kir, E. (2007). *Yazılım sektöründe proje yönetimi* [yüksek lisans tezi]. Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kocakulak, M. (1997). *Proje yönetim danışmanlığı yapan firma bakışıyla proje yönetim sistemi ve uygulama örneği* [yüksek lisans tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

Kömürlü, R., & Toltar, L. (2018). İnşaatta proje yönetimi; projenin başarısına etkisi. *Mimarlık ve Yaşam, 3*(2), 249–258.

Leffingwell, D. (2007). *Scaling software agility: Best practices for large enterprises.* Addison-Wesley.

Lewis, J. P. (1996). *Project planning, scheduling, and control.* McGraw-Hill.

Majstorovic, A., & Majstorovic, V. (2020). Practical application of contemporary, *31st DAAAM International Symposium on Intelligent Manufacturing and Automation: Annals of DAAAM & Proceedings.*

Millweber, F. (2018). *Kanban für Anfänger: Wie Kanban in der Praxis funktioniert.* Lucid Page Media.

Milošević, D., & Patanakul, P. (2005). Standardized project management may increase development projects success. *International Journal of Project Management, 23*(3), 181–192.

Moe, N. B., & Šmite, D. (2022). Understanding large-scale agile: A multiple-case study of agile transformation in large organizations. *Empirical Software Engineering*, 27, 1–34.

Olsson, N. O. E. (2006). Management of flexibility in projects. *International Journal of Project Management, 24*(1), 66–74.

Özbay, M., Koçak, G., & Özen, M. T. (2020). *Yönetim perspektifinden pandemi dönemi üzerine düşünceler.* Karahan Yayınevi.

Özdemir, E. (2020). *Büyük ölçekli firmalarda proje yönetiminde çevik yaklaşımlar* [yüksek lisans tezi]. Işık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özdemir, M. (2015). Scrum Framework'üne giriş. *KOD5.* Erişim tarihi 25 Temmuz 2025, http://kod5.org/scrum-metodolojisine-giris/

Palmquist, M. S., Lapham, M. A., Miller, S., Chick, T., & Ozkaya, I. (2013). *Parallel worlds: Agile and Waterfall—Differences and similarities* [Teknik rapor]. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University.

Peng, S., Kalliamvakou, E., Cihon, P., & Demirer, M. (2023). *The impact of AI on developer productivity.* arXiv:2302.06590.

Poppendieck, M., & Poppendieck, T. (2003). *Lean Software Development.* Addison-Wesley.

Prakash, A., Maddulety, K., & Bhoola, V. (2022). Factors influencing adoption of agile project management in construction industry. *Mathematical Statistician and Engineering Applications, 71*(3s), 788–800.

Project Management Institute. (2003). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide).* Project Management Institute.

Quickbase. (t.y.). Agile construction. Erişim tarihi 18 Temmuz 2025, https://www.quickbase.com/blog/agile-construction

Saravanos, A., & Curinga, M. X. (2023). Simulating the software development lifecycle: The Waterfall model. *Applied System Innovation, 6*(4), 91.

Saynisch, M. (2010). Beyond frontiers of traditional project management: An approach to evolutionary, self-organizational principles and the complexity theory—Results of the research program. *Project Management Journal, 41*(2), 21–37.

Scaled Agile. (2023). *SAFe 6.0 Overview.* Erişim tarihi 17 Ekim 2025, https://scaledagile.com

Schwaber, K. (1995, Ekim). The Scrum development process. İçinde *OOPSLA '95 Proceedings.* Austin, TX, ABD.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2012). *Software in 30 days: How agile managers beat the odds, delight their customers, and leave competitors in the dust.* John Wiley & Sons.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide: The definitive guide to Scrum: The rules of the game.* Scrum.org.

Shenhar, A. J. (1998). From theory to practice: Toward a typology of project-management styles. *IEEE Transactions on Engineering Management, 45*(1), 33–48.

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation.* Harvard Business Press.

Sirisha, V. S., John, E. P., Haralayya, B., RamaKrishna, B. V., & Bisen, D. (2024). Project management methodologies: A comparative analysis of Agile and Waterfall approaches. *Library Progress (International), 44*(3), 17237–17246.

Spiceworks. (t.y.). What is Agile Software Development? Life cycle, methodology, and examples. Erişim tarihi 11 Ocak 2025, https://www.spiceworks.com/tech/devops/articles/what-is-agile-software-development/

Standish Group. (2015). *CHAOS Report 2015.* https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf

Špundak, M. (2014). Mixed agile/traditional project management methodology – Reality or illusion? *Procedia – Social and Behavioral Sciences, 119,* 939–948.

Taylor & Francis. (2020). [Makale özeti]. Erişim tarihi 26 Temmuz 2025, https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1837931

Todorovic-Marinic, D., Gray, D., Zheng, Y., Larson, G., & Pelletier, J. (2003). Envelope of fracture density. İçinde *CSPG and CSEG Joint Convention bildirileri.*

West, D. (2011). *Water-Scrum-Fall Is The Reality Of Agile For Most Organizations Today*. Forrester Research Report.

Wells, H., Dalcher, D., & Smyth, H. (2015). The adoption of agile management practices in a traditional project environment: An IT/IS case study. İçinde *48th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)* (ss. 4446–4453).

Williams, T. (2005). Assessing and managing project complexity. *International Journal of Project Management*, 23(4), 269–279.

Williams, T. (2005). Assessing and moving on from the dominant project management discourse in the light of project overruns. *IEEE Transactions on Engineering Management, 52*(4), 497–508.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean Thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Free Press.

Writtenhouse, S. (2016). A guide to Trello for life and project management. *MakeUseOf.* Erişim tarihi 14 Haziran 2025, https://www.makeuseof.com/tag/guide-trello-life-project-management/

Wysocki, R. K. (2007). *Effective project management* (4. baskı). John Wiley & Sons.

Yılmaz, B. S., & ark. (2020). *Türkiye'de çevik ve klasik yazılım geliştirme yaklaşımları...* BEÜ Fen Bilimleri Dergisi.

Yılmaz, B. S., Gürson Dolar N. G., & Öz, H. G. (2025). *Başarı ve başarısızlık faktörleri.* UBSUD, 1(1), 19–35.

Yılmaz, H. Ç. (2018). *Çevik proje yönetiminin teknoloji alanında PRINCE2 proje yönetim metodolojisi ile karşılaştırılması* [yüksek lisans tezi]. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Extended Summary

In the contemporary landscape of project management, organizations are increasingly confronted with dynamic environments characterized by uncertainty, complexity, and rapid change. Traditional project management methodologies, once dominant in industries such as defense, construction, and manufacturing, are often inadequate to address these evolving challenges due to their rigidity and sequential structures. Agile methodologies, by contrast, offer an adaptive, iterative, and collaborative framework that emphasizes customer satisfaction, continuous improvement, and flexibility. This study critically examines both traditional and agile project management approaches, with particular focus on their principles, practices, methodologies, and the contexts in which they are most effectively applied. It also analyzes widely used agile methods such as Scrum and Kanban, compares them with conventional models like Waterfall, and evaluates the role of project management tools including Jira, Trello, Asana, and Microsoft Project.

The discussion begins with an exploration of the evolution of project management as a discipline. From the early applications in monumental constructions like the Egyptian pyramids to the structured frameworks developed during the Manhattan Project, project management has evolved to address increasingly complex and large-scale endeavors. Traditional methodologies such as Waterfall are based on predictability, linear processes, and strict planning, which work well in environments where requirements are stable and changes are minimal. However, in modern business ecosystems characterized by volatility, these methodologies often fail to accommodate shifting needs and emerging uncertainties.

Agile project management emerged as a response to these limitations, initially within the software development industry. The Agile Manifesto emphasized individuals and interactions over processes, working solutions over documentation, customer collaboration over contract negotiation, and responsiveness to change over adherence to a plan. Iterative development cycles, known as sprints or iterations, ensure that value is delivered continuously and incrementally to stakeholders. This approach allows organizations to remain resilient in the face of uncertainty, while promoting transparency, communication, and stakeholder engagement. Agile methods are no longer confined to software projects; they have spread to sectors such as healthcare and construction, though their highest applicability remains in software due to the sector's inherent flexibility and dynamic requirements.

The study provides a comprehensive comparison between traditional and agile approaches. Traditional models, including Waterfall, Spiral, and V-Model, are characterized by long planning cycles, high documentation requirements, and low tolerance for change. Agile methodologies such as Scrum and Kanban, on the other hand, emphasize adaptability, iterative delivery, and strong stakeholder involvement. For example, Scrum structures projects into time-boxed sprints of 2–4 weeks, with roles such as Product Owner, Scrum Master, and Development Team clearly defined. The methodology incorporates practices such as daily stand-ups, sprint reviews, and retrospectives, fostering collaboration and continuous improvement. Kanban, meanwhile, relies on visual task boards, work-in-progress limits, and a pull-based workflow to ensure efficiency and balance in task management. While Scrum is structured and ritualized, Kanban offers greater flexibility, allowing tasks to flow continuously without fixed time constraints.

Through comparative analysis, this study highlights the strengths and weaknesses of each methodology. Agile methods excel in environments where requirements are ambiguous, changes are frequent, and rapid delivery of value is essential. Traditional models, however, retain relevance in sectors where predictability, compliance, and risk management are paramount, such as defense or infrastructure. Hybrid approaches, such as Rational Unified Process (RUP) and Evolutionary Development, attempt to combine the predictability of traditional models with the adaptability of agile frameworks, and are particularly useful in highly regulated industries like healthcare and automotive software development.

Empirical evidence from the CHAOS Report and other studies is also discussed, demonstrating that agile methodologies generally outperform traditional approaches across small, medium, and large-scale projects. Agile projects show higher success rates and lower failure rates, particularly in large-scale endeavors where flexibility and iterative feedback mechanisms are critical. For instance, while only 3% of large traditional projects in the CHAOS Report were deemed successful, agile projects achieved an 18% success rate in the same category. These findings underscore the growing recognition of agility as a cornerstone of modern project success.

The research also explores the technological dimension of agile project management, focusing on widely adopted software tools. Jira, a robust platform compatible with Scrum and Kanban, supports backlog management, sprint tracking, and advanced reporting. Trello, with its user-friendly interface and visual Kanban boards, is particularly effective for smaller teams and collaborative tasks. Asana provides streamlined task and workflow management with an emphasis on usability, while Microsoft Project offers comprehensive planning, scheduling, and reporting capabilities, albeit with less flexibility for iterative methodologies. The comparison shows that while Jira and Microsoft Project offer enterprise-level functionalities, Trello and Asana are more accessible and intuitive, making them suitable for small teams and startups.

The findings of this study reveal that methodology selection is not about choosing a universally superior approach, but about aligning project management practices with contextual needs. Agile approaches, especially Scrum and Kanban, are particularly advantageous for projects characterized by uncertainty, frequent requirement changes, and the need for rapid value delivery. Traditional approaches remain relevant in projects with fixed requirements, high regulatory oversight, and critical safety demands. The integration of project management software further enhances the effectiveness of these methodologies by facilitating communication, transparency, and monitoring.

Despite the advantages of agile methodologies, their implementation is not without challenges. Cultural resistance, lack of organizational alignment, inadequate training, and insufficient tool support can all undermine the success of agile transformations. Organizations must therefore invest in change management, build a culture that embraces collaboration and adaptability, and ensure that teams are adequately trained in agile principles and practices. Furthermore, leadership plays a crucial role in fostering an environment where agile can thrive, balancing autonomy with strategic direction.

In conclusion, this study underscores the transformative impact of agile methodologies in modern project management. By emphasizing flexibility, collaboration, and iterative value delivery, agile approaches address the shortcomings of traditional models and align better

with the demands of dynamic project environments. However, successful adoption depends on contextual suitability, organizational readiness, and the integration of appropriate tools and practices. Agile project management is not a universal solution, but when applied thoughtfully, it significantly enhances adaptability, efficiency, and project outcomes. Future research may explore the customization of agile practices across diverse industries, further optimizing their applicability and ensuring sustainable project success.

Ek bilgiler

Çıkar çatışması bilgisi: Sorumlu yazar, yazar ekibi adına çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik onay bilgisi: Çalışma etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Katkı Oranı Bilgisi: Birinci yazarın katkı oranı %35, ikinci yazarın katkı oranı %35, üçünü yazarın katkı oranı %30 şeklindedir.