

GRUPLAR HALİNDE YENİLEME PROBLEMİ VE BAZI SEZGİSEL YAKLAŞIMLAR

Yrd. Doç. Dr. Necdet ÖZÇAKAR

İ.Ü. İşletme Fakültesi
Üretim Anabilim Dalı

GİRİŞ

Günümüzde, imalat teknolojilerindeki gelişmelere ve tüketici tercihlerindeki değişimlere paralel olarak; işletmelerimiz de, daha çok çeşitli ürünü daha yüksek hızlarla üretmek zorunda kalmaktadırlar. Çok çeşitli ürünün yüksek hızlarda üretimi için ise, parti üretimine baş vurulmaktadır. Parti üretiminde, belirli periyotlarda ve periyot içindeki talep karşılanacak şekilde imalat yapılmakta; makina parkı benzer bir ürünün imalatı için kullanılabilir (Dilworth, sf:212). Aynı üretim hattında farklı ürünlerin partiler halinde üretilmesi ile ilgili ilk çalışma "Magee" tarafından gerçekleştirilmiştir (Magee, sf:56). Yıllık talebi en düşük olan ürünün diğerlerinden ayrılarak belirli periyotlarda üretilmesi ve diğer ürünlerin ise, başka bir grup oluşturularak yine belirli periyotlarda beraberce üretildiği bu ilk yöntemden 70'li yıllara kadar çok çeşitli çalışmalar gerçekleştirilmiştir. 1973 yılında "Silver" tarafından geliştirilen algoritma ise bir anda diğer çalışmaların önüne geçmiştir (Silver, sf: 1351). Bundan sonra yapılan çalışmalar genellikle, bu algoritmanın iyileştirilmesine yönelik olmuştur. Nitekim, 1985 yılında "Goyal" tarafından gerçekleştirilen çalışmada, çok daha iyi bir sonuç elde edilmiştir (Goyal, sf: 99) (Özçakar, sf: 61). Son yıllarda yapılan çalışmalara göz atıldığında, "Hariga" tarafından 1994 yılında yazı-

lan bir makaleye rastlıyoruz. Hariga bu çalışmasında, iki sezgisel yöntem önermektedir (Hariga, sf: 463-471). Gerçekleştirilen bu çalışmada ise, Hariga'nın 1. ve 2 sezgisel yöntemleri, imalat sektöründeki bir işletmemizden alınan veriler yardımıyla karşılaştırılmış; ayrıca, Hariga'nın önerdiği sezgisel yaklaşımların iyileştirilme olanakları araştırılmıştır.

Notasyon ve varsayımlar

- S_0 = Üretim hattının genel olarak hazırlanmasının maliyeti
 - S_i = Üretim hattının "i" ürünü için hazırlanmasının maliyeti
 - n = Ürün sayısı
 - T_0 = Çevrim süresi
 - T^* = Optimum çevrim süresi
 - D_i = Ürün "i" için yıllık talep hızı
 - c_i = Ürün "i" için birim maliyet
 - v = Yıllık getiri oranı
 - h_i = Ürün "i" için yıllık, birim elde bulundurma maliteyi
 - $g_i = (h_i D_i / 2)$
 - T_i = Ürün "i" için çevrim süresi
 - k_i = Ürün "i" için üretim frekansı
 - TM = Yıllık toplam hazırlık ve elde bulundurma maliyeti
- Varsayımlar ise aşağıdaki gibidir,

* Her bir ürün için talep hızı bilinmektedir ve zaman içinde sabittir.

* Miktar iskontosu (indirimi) söz konusu değildir.

* Elde bulundurmama söz konusu değildir.

* Üretim frekansları, çevrim süresinin tamsayı çarpanlarına eşittir.

Ortak yenileme problemi

Ortak yenileme problemi, sipariş ya da parti hacmi problemlerinde kullanılmaktadır. Depozdaki stok kalemlerinden hangi gruplar için ne kadar zamanda bir hangi gruplar halinde üretilmesi gerektiği kararları, bu model kullanılarak verilmektedir. Bu çalışmada, üretim frekanslarının belirlenmesi üzerinde durulmuştur. Ortak yenileme problemini aşağıdaki gibi formüle etmek mümkündür.

$$\text{Min} \sum_{i=1}^n \{ (S_i/T_i) + (g_i T_i) \}$$

$$T_i = k_i T_0, \quad i=1,2,\dots,n$$
$$k_i \in \{1,2,\dots,n\}, \quad T_0 \geq 0$$

Bilindiği gibi, ortak yenileme problemi (joint replenishment problem), karmaşık bir yapıya sahip, doğrusal olmayan - tamsayılı bir programlama modelidir. Bu nedenle problemin, optimuma yakın bir çözüm üretebilen, gevşek versiyonu ise aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Hariga, sf: 464).

$$\text{Min} \sum_{i=1}^n \{ (S_i/T_i) + (g_i T_i) \}$$

$$T_0 \geq T_i \geq 0, \quad i=1,2,\dots,n$$

Ortak yenileme politikasını belirleyen değişkenlerin başında, ürünlerin gruplar halinde ne kadar zamanda bir üretilceğini belirleyen çevrim süresi, yani T_0 gelmektedir. Ancak, her ürünün her çevrimde üretilmesi söz konusu olmayabilir, her ürünün kaç çevrimde bir üretilceğini de T_i ile be-

lirlemek mümkün olmaktadır.

$$T_0 = \left\{ \left(\sum_{i=1}^n S_i/k_i \right) / \left(\sum_{i=1}^n g_i k_i \right) \right\}^{1/2}$$

$$T_i = \left(S_i/g_i \right)^{1/2}$$

Seçilen politika neticesinde karşı karşıya kalınan toplam maliyet ise, sadece üretime hazırlık ve elde bulundurma maliyetlerini içerecek şekilde aşağıda verilmiştir.

$$TM = 2 \left\{ \left(\sum_{i=1}^n S_i/k_i \right) / \left(\sum_{i=1}^n g_i k_i \right) \right\}^{1/2}$$

Hariga'nın 1. sezgisel yaklaşımı

Hariga'nın önerdiği 1. yaklaşımın adımları şu şekildedir (Hariga, sf:465).

1. Her bir ürün için, T_i değerini hesaplayınız.
2. $T_1 = T_0$ alarak, $R_i = (T_i/T_0)$ değerlerini hesaplayınız.
3. R_i değerlerini en yakın tamsayı değerlerine yuvarlayarak, k_i değerlerini belirleyiniz.
4. k_i değerini bir daha değiştirmemek üzere sabitleştiriniz.
5. Toplam maliyeti hesaplayınız.
6. Çözümü iyileştirmek için, R_i değerlerini (k_i değerleri sabitleştirilenler hariç olmak üzere) yeniden hesaplayınız.
7. $R_i \leq 1$ ise, $r_i = R_i$ olarak alınız.
8. $R_i > 1$ ise, $p_i = R_i$ 'den küçük en büyük tam sayı olmak üzere, R_i değerlerini ($p_i + 0.5$) değeri ile karşılaştırarak, r_i değerlerini hesaplayınız.
 $R_i \leq (p_i + 0.5)$ ise, $r_i = R_i / (p_i + 0.5)$
 $R_i > (p_i + 0.5)$ ise, $r_i = R_i / (p_i + 1.0)$
9. En büyük değere sahip r_i değerini belirleyi-

niz ve bu ürün ile ilgili k_i değerini 1 arttırarak sabitleştiriniz.

10. Yeni toplam maliyeti hesaplayınız.

11. Yeni toplam maliyet öncekinden küçük ise, 6. adıma geri dönünüz ve hesaplamalara Yeni $T_0 = [\text{Eski } T_0] \times [r_i \text{ (en büyük)}]$ değerini alarak devam ediniz; eşit veya büyük ise, bir önceki durumu en iyi olarak kabul edip işlemleri sonuçlandırınız.

Hariga'nın 2. sezgisel yaklaşımı

Hariga'nın önerdiği 2. sezgisel yaklaşım, Goyal yöntemini esas almıştır. Yönteme göre, 1. sezgisel yaklaşımdaki başlangıç çözümü esas alınarak iyileştirme gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Yöntemin çözüm adımları aşağıdaki gibidir (Hariga, sf:468).

1. Her bir ürün için, T_i değerini hesaplayınız.

2. $T_i = T_0$ alarak, $(T_i / T_0)^2$ değerlerini hesaplayınız.

3. $k_i = L_i$ olmak üzere, aşağıdaki koşula uygun olarak her bir ürün için k_i değerlerini belirleyiniz.

$$L_i (L_i - 1) \leq (T_i / T_0)^2 \leq L_i + 1$$

4. Toplam maliyeti hesaplayınız.

5. k_i değerlerinde değişiklik var ise; formüle göre, yeni T_0 değerini hesaplayarak 3. adıma geri dönünüz. k_i değerlerinde herhangi bir değişiklik olmaması durumunda, mevcut durumu en iyi kabul ederek işlemleri sonuçlandırınız.

Bir uygulama ve sonuçların karşılaştırılması

Hariga'nın önerdiği iki yaklaşım, çekmece rayı üreten bir işletmemizden alınan verilere uygulanmıştır. Uygulama verileri, farklı boylarda çekmece rayı üretilebilen bir presten alınmıştır. Bu preste, kalıplar ve kullanılan rulo saç değiştirilerek değişik ürünler elde edilebilmektedir. Bu altı çekmece rayının talep değerleri yıl bazında sabittir. Preste gerçekleştirilen üretimde, çekmece rayının sağ ve sol parçası aynı anda üretilmektedir. Bu bakımdan, talep değerleri takım/yıl o-

larak tanımlanmıştır. Her bir ürün için ayrı ayrı hazırlık maliyetleri belirlenmiş, üretim hattının genel hazırlığı ile ilgili maliyet, göz önüne alınmayabilecek kadar küçük olduğundan ihmal edilmiştir.

No	Talep Üretilen ray tipi	Birim (takım/yıl)	Maliyet
1	Sam.Ray.Met-300.R-L	647 000	22500
2	Sam.Ray.Met-350.R-L	1 608 000	25800
3	Sam.Ray.Met-400.R-L	2 060 500	29200
4	Sam.Ray.Met-450.R-L	1 801 500	32600
5	Sam.Ray.Met-500.R-L	1 239 000	35900
6	Sam.Ray.Met-550.R-L	324 500	39300
Toplam talep:		7.680 500	

Uygulamada esas alınan ürünlerle ilgili veriler aşağıda verilmiştir. Burada gösterilen elde bulundurma maliyetinin (h) hesaplanmasında, yıllık getiri oranı (v) olarak 0,90 alınmıştır.

no	S_i	D_i	h	g_i
1	6480000	647000	20250	6550875000
2	7430000	1608000	23220	18668880000
3	8409000	2060500	26280	27074970000
4	9388000	1801500	29340	26428005000
5	10339000	1239000	32310	20016045000
6	11318400	324500	35370	5738782500

Hariga-1 yönteminin uygulanması

* Yönteme göre $T_0 = T_i = 0,031451245$ değeri alınarak, R_i ve k_i değerleri hesaplanmıştır. Bu aşamadaki maliyet, $TM=4722449436$ 'dır.

No	T_i	$R_i = T_i / T_0$	k_i
1	0,031451245	1	1
2	0,01994965	0,634303968	1
3	0,017623339	0,560338338	1
4	0,018847526	0,599261675	1
5	0,022272742	0,722623842	1
6	0,0444410191	1,412032815	1
TM (Toplam maliyet)			4722449436

* Çözümü iyileştirmek için gerçekleştirilen birinci iterasyonda, R_i ve k_i değerleri yeniden hesaplandığında, k_6 'nın değerinin 1'den 2'ye değiştiği görülmektedir. Bu aşamadaki maliyet ise

TM = 4586018989'dur. Maliyette azalma sağlandığı için, iyileştirmeye devam edilecektir. Hesaplamaya esas alınacak, yeni çevrim süresi değeri, $T_0 = 0,0296067954$ 'tür

No	$R_i = T_i/T_0$	r_i	k_i
1			1
2	0.634303968	0.634303968	1
3	0.560338338	0.560338338	1
4	0.599261675	0.599261675	1
5	0.722623842	0.722623842	1
6	1.412032815	0.94135521	2
TM (Toplam maliyet)			4856018989

* Çözümü iyileştirmek için gerçekleştirilen ikinci iterasyonda, R_i ve k_i değerleri yeniden hesaplandığında, k_5 'in değerinin 1'den 2'ye değiştiği görülmektedir. Bu aşamadaki maliyet ise TM=4707239386'dır. Maliyette artış meydana geldiği için, işlemlere son verilmiş ve bir önceki aşama en iyi kabul edilmiştir.

No	$R_i = T_i/T_0$	r_i	k_i
1			1
2	0.67382	0.67382	1
3	0.59524644	0.59524644	1
4	0.636594633	0.636594633	1
5	0.767642049	0.767642049	1
6			2
TM (Toplam maliyet)			4707239386

Hariga-1 yönteminin sonuçları	
T* (optimum çevrim süresi)	0,020804624
TM (Toplam maliyet)	4586018989

Hariga-2 yönteminin uygulanması

* Yönteme göre $T_0 = T_1 = 0,0131451245$ değeri alınarak, $(T_i/T_0)^2$ ve k_i değerleri hesaplanmıştır. Bu aşamadaki maliyet, TM=4722449436'dır.

TM (Toplam maliyet) 4722449436

* Çözümü iyileştirmek için gerçekleştirilen ikinci iterasyonda, R_i ve k_i değerleri yeniden hesaplandığında, k_5 'in değerinin 1'den 2'ye değiştiği görülmektedir. Bu aşamadaki maliyet ise TM=4707239386'dır. Maliyette artış meydana geldiği için, işlemlere son verilmiş ve bir önceki aşama en iyi kabul edilmiştir.

No	T_i	$(T_i/T_0)^2$	k_i
1	0.031451245		1
2	0.01994965	0.402341524	1
3	0.017623339	0.313979053	1
4	0.018847526	0.359114555	1
5	0.02272742	0.522185218	1
6	0.044410191	1.993836672	1
TM (Toplam maliyet)			4722449436

* Çözümü iyileştirmek için yapılan birinci iterasyonda, $T_0 = 0.022600306$ alınarak, $(T_i/T_0)^2$ ve k_i değerleri yeniden hesaplandığında, k_6 'nın değerinin 1'den 2'ye değiştiği görülmektedir. Bu aşamadaki toplam maliyet ise TM=4586018989'dur. k_i değerlerinde değişme sağlandığı için, çevrim süresinin yeni değeri olarak $T_0 = 0.020804624$ alınarak iyileştirmeye devam edilecektir.

No	T_i	$(T_i/T_0)^2$	k_i
1	0.031451245		1
2	0.01994965	0.779187416	1
3	0.017623339	0.608061839	1
4	0.018847526	0.69547269	1
5	0.02272742	1.011280532	1
6	0.044410191	3.861327633	2
TM (Toplam maliyet)			4586018989

* Çözümü iyileştirmek için yapılan iterasyonda, $(T_i/T_0)^2$ ve k_i değerleri yeniden hesaplandığında, k_i değerlerinde herhangi bir değişim olmadığı gözlemlendiğinden işlemlere son verilmiş ve en son aşama en iyi olarak kabul edilmiştir.

No	T_i	$(T_i/T_0)^2$	k_i
1	0.031451245		1
2	0.01994965	0.919498053	1
3	0.017623339	0.717557375	1
4	0.018847526	0.820708563	1
5	0.02272742	1.193384879	1
6	0.044410191	4.556648591	2
TM (Toplam maliyet)			4586018989

Hariga-2 yönteminin sonuçları	
T* (optimum çevrim süresi)	0,020804624
TM (Toplam maliyet)	4586018989

Önerilen yeni sezgisel yöntem

Önerilen yöntemde Hariga-2 esas alınmıştır. Her bir ürün için T_i değerleri hesaplandıktan sonra; ürün sırası, T_i değerlerine göre küçükten büyüğe olmak üzere değiştirilmeli ve yine Hariga-2'nin çözüm adımları ile devam edilmelidir. Bu durumda, yeni yöntemin çözüm adımları şu şekilde olacaktır.

1. Her bir ürün için, T_i değerini hesaplayınız.
2. Ürünleri T_i değerlerine göre, küçükten büyüğe olmak üzere sıraya koyunuz.
3. $T_i = T_0$ olarak, $(T_i / T_0)^2$ değerlerini hesaplayınız.
4. $k_i = L_i$ olmak üzere, aşağıdaki koşula uygun olarak her bir ürün için k_i değerlerini belirleyiniz.

$$L_i (L_i - 1) \leq (T_i / T_0)^2 \leq L_i (L_i + 1)$$

5. Toplam maliyeti hesaplayınız.
6. k_i değerlerinde değişiklik var ise; formüle göre, yeni T_0 değerini hesaplayarak 4. adıma geri dönünüz. k_i değerlerinde herhangi bir değişiklik olmaması durumunda, mevcut durumu en iyi kabul ederek işlemleri sonuçlandırınız.

Önerilen yeni sezgisel yöntemin uygulanması

No	Üretilen ray tipi	T_i
1	Sam.Ray.Met-300.R-L	0.031451245
2	Sam.Ray.Met-350.R-L	0.01994965
3	Sam.Ray.Met-400.R-L	0.017623339
4	Sam.Ray.Met-450.R-L	0.018847526
5	Sam.Ray.Met-500.R-L	0.02272742
6	Sam.Ray.Met-550.R-L	0.044410191

* T_i değerleri hesaplandıktan sonra, ürün sırası T_i değerlerine göre küçükten büyüğe değiştirilmiştir.

No	Üretilen ray tipi	T_i
3	Sam.Ray.Met-400.R-L	0.017623339
4	Sam.Ray.Met-450.R-L	0.018847526
2	Sam.Ray.Met-350.R-L	0.01994965
5	Sam.Ray.Met-500.R-L	0.02272742
1	Sam.Ray.Met-300.R-L	0.031451245
6	Sam.Ray.Met-550.R-L	0.044410191

* Yönteme göre $T_0 = T_1 = 0.031451245$ değeri alınarak, $(T_i / T_0)^2$ ve k_i değerleri hesaplanmıştır. Bu aşamadaki maliyet, $TM = 4567782117$ 'dir.

No	T_i	$(T_i / T_0)^2$	k_i
3	0.017623339		1
4	0.018847526	1.143753227	1
2	0.01994965	1.281427917	1
5	0.02272742	1.663121195	1
1	0.031451245	3.184925844	2
6	0.044410191	6.350221945	3
TM (Toplam maliyet)			4567782117

* Çözümü iyileştirmek için yapılan birinci iterasyonda, yeni çevrim süresi olarak $T_0 = 0.018643096$ alınarak $(T_i / T_0)^2$ ve k_i değerleri yeniden hesaplandığında, k_i 'nin değerinin 3'ten 2'ye değiştiği görülmektedir. Bu aşamadaki maliyet ise $TM = 4557226160$ 'tır. k_i değerlerinde değişme sağlandığı için, yeni çevrim süresi olarak $T_0 = 0.019514151$ alınarak iyileştirmeye devam edilecektir.

No	T_i	Yeni T_0 $(T_i / T_0)^2$	0.018643096 k_i
3	0.017623339		1
4	0.018847526	1.022051156	1
2	0.01994965	1.14507645	1
5	0.02272742	1.486155318	1
1	0.031451245	2.846031003	2
6	0.044410191	5.674520982	2
TM (Toplam maliyet)			4557556160

* Çözümü iyileştirmek için yapılan ikinci iterasyonda, $(T_i / T_0)^2$ ve k_i değerleri yeniden hesaplandığında, k_i değerlerinde herhangi bir değişme

No	T_i	Yeni T_0 $(T_i / T_0)^2$	0.019514151 k_i
3	0.017623339		1
4	0.018847526	0.932844752	1
2	0.01994965	1.045132184	1
5	0.02272742	1.356441094	1
1	0.031451245	2.597624461	2
6	0.044410191	5.17923891	2
TM (Toplam maliyet)			4557226160

Önerilen yöntemin sonuçları	
T* (optimum çevrim süresi)	0.019514151
TM (Toplam maliyet)	4557226160

No	Üretilen ray tipi	Hariga-1	Hariga-2	Önerilen
		yöntemi	yöntemi	yöntem
		k_i	k_i	k_i
1	Sam.Ray.Met-300.R-L	1	1	2
2	Sam.Ray.Met-350.R-L	1	1	1
3	Sam.Ray.Met-400.R-L	1	1	1
4	Sam.Ray.Met-450.R-L	1	1	1
5	Sam.Ray.Met-500.R-L	1	1	1
6	Sam.Ray.Met-550.R-L	2	2	2
T* (optimum çevrim süresi)		0.020804624	0.020804624	0.19514151
TM (Toplam maliyet)		4586018989	4586018989	4557226160

olmadığı gözlemlendiğinden işlemlere son verilmiş ve en son aşama en iyi olarak kabul edilmiştir.

Sonuç

Gerçekleştirilen uygulamada Hariga'nın önerdiği iki yaklaşımla ilgili elde edilen sonuçlar birbirinin aynıdır. Ürünlerin başlangıç dizilişlerinin, toplam maliyeti etkileyip etkilemediğinin araştırıldığı bu çalışmada ise; önerilen yeni sezgisel yöntemin, Hariga'nın her iki yönteminden de daha düşük bir maliyet sağladığı ortaya çıkmıştır.

KAYNAKLAR

Dilworth, J.B. Production and Operation Management, Random House, New York, 1983.

Goyal, S.K., "On Improving Silver's Algorithm for the Joint Replenishment Problem", IIE Transactions, Vol:17, No: 1, March 1985.

Hariga, M., "Two New Heuristic Procedures for the Joint Replenishment Problem", Journal of the Operational Research Society, Vol: 45, No: 4, 1994.

Magee, J.F., Production Planning and Inventory Control, McGraw-Hill, New York, 1958.

Özçakar, N., "Üretim Planlamada Silver Algoritması", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt: 18, Sayı: 2, Kasım 1989.

Silver, E.A., "Simple Method of Determining Order Quantities in Joint Replenishment Under Deterministic Demand", Management Science, Vol: 19, No: 9, May 1973.

PAZARLAMA ARAŞTIRMALARI

GENİŞLETİLMİŞ 5. BASKI

Prof. Dr. Kemal KURTULUŞ

İsteme Adresi:

İ.Ü. İşletme Fakültesi

İşletme İktisadı Enstitüsü - Avcılar

Tel.: (0212) 590 14 27 Fax: (0212) 591 99 78

HAVA HARP OKULU VE İ.Ü. İŞLETME FAKÜLTESİ ÖĞRENCİLERİNİN LİDERLİK YÖNELİMLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA*

Yrd. Doç. Dr. Ahmet Cevat ACAR*

İ.Ü. İşletme Fakültesi,
İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı

I. LİDERLİK VE LİDERLİK TARZLARI

A. Liderliğin Tanımı ve Niteliği

Liderlik (önderlik), temel beşeri, toplumsal ve evrensel olgulardan biridir. İnsanların grup, örgüt, topluluk olarak birlikte yaşadıkları ve faaliyet gösterdikleri tüm zamanlarda ve yerlerde, liderlik söz konusudur. Ayrıca, liderliğin (bazen abartılı da olsa) **önemli** olduğu konusunda adeta bir fikir birliği vardır. Ekonomik, siyasi, askeri... başarılar ve başarısızlıklar, büyük ölçüde liderliğe atfedilmiştir. Bu yüzden, çokça konuşulan, yazılan, araştırılan ve farklı şekillerde tanımlanan bir olgudur. Nitekim, 1949'a kadarki liderlikle ilgili literatürü inceleyen V.J. Bentz, 130 farklı liderlik tanımı çıkarmıştır¹. Sonraki yıllarda ve farklı kültürlerde de yoğun şekilde incelendiği göz önüne alınırsa, bu tanımların daha da çok olduğu söylenebilir. Ancak, önemli olduğu kabul edilmiş ve üzerinde çokça durulmuş olmasına rağmen, liderlik hala kesin olarak açıklanmış ve tanımlanmış bir kavram olmaktan uzaktır². Bu yüzden, üzerinde ittifak edilmiş tek bir önderlik tanımı da yoktur.

Bununla birlikte, farklı açılardan ve değişik te-

rimlerle tanımlanmış olsa da, liderliğin "kişiler arası etkileşimle ilgili olduğu"³, insanları "etkileme"⁴ ve "ikna etme süreci"⁵ olduğu görüşü yaygın bir kabul görmektedir. Burada sözü edilen **etkileme** ise, "kişilerin davranışlarında değişmeye yol açma"⁶ veya "kişinin (önderin) davranışlarıyla başka kişi(ler)in (izleyicilerin) davranışlarını değiştirmesi..."⁷ olarak tanımlanabilir.

Etkileşimci bakış açısıyla, bir sosyal birim veya grup içinde, tüm üyeler birbirleriyle etkileşim (etkileme ve etkilenme) içindedir. Buna göre, üyeler arası iletişim ve etkileşim iki yönlüdür. Bu süreçte lider ve diğer üyeler, hem etkiler hem de etkilenir. Bu durum en otoriter sistemlerde bile geçerlidir⁸. Yalnız, önder ile diğer üyeler arasında etkileme gücü arasında farklılıklar vardır. "Etkilenmesi" daha yüksek olanlar lider, "etkilenmesi" daha yüksek olanlar ise "izleyici" olarak⁹ ortaya çıkacaklardır.

Liderle izleyiciler arasındaki etkileşimin genellikle sanıldığı aksine iki yönlü olması, "liderin kim olacağı" yanında "liderin nasıl davranacağı" (hangi önderlik tarzını benimseyeceğini) de belirlemektedir. C.N. Green'e göre, liderin davranış tarzı, izleyicilerin performansını; izleyi-

* Bu çalışma, aynı başlıkla 5-6 Haziran 1997 tarihlerinde Deniz Harp Okulu-Tuzla/İstanbul'da gerçekleştirilen "21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu"nda bildiri olarak sunulmuş ve bildiriler kitabında yer almıştır.

cilerin performansının yüksek veya düşük olması da önderin "hangi davranış tarzını benimseyeceğini" tayin etmektedir. Böylece, lider, eğer astın performansı düşükse, göreve yönelik, yapıyı harekete geçirici; yüksekte, insana ve ilişkilere önem veren bir önderlik tarzını benimseme eğiliminde olacaktır¹⁰.

Etkileşimci bakış açısıyla, bir sosyal birim veya grup içinde, tüm üyeler birbirleriyle etkileşim (etkileme ve etkilenme) içindedir. Buna göre, üyeler arası iletişim ve etkileşim iki yönlüdür. Bu süreçte lider ve diğer üyeler, hem etkiler hem de etkilenir. Bu durum en otoriter sistemlerde bile geçerlidir⁸. Yalnız, önder ile diğer üyeler arasında etkileme gücü arasında farklılıklar vardır. "Etkilenmesi" daha yüksek olanlar lider, "etkilenmesi" daha yüksek olanlar ise "izleyici" olarak⁹ ortaya çıkacaklardır.

Liderle izleyiciler arasındaki etkileşimin genellikle sanıldığı aksine iki yönlü olması, "liderin kim olacağı" yanında "liderin nasıl davranacağı" (hangi önderlik tarzını benimseyeceğini) de belirlemektedir. C.N. Green'e göre, liderin davranış tarzı, izleyicilerin performansını; izleyicilerin performansının yüksek veya düşük olması da önderin "hangi davranış tarzını benimseyeceğini" tayin etmektedir. Böylece, lider, eğer astın performansı düşükse, göreve yönelik, yapıyı harekete geçirici; yüksekse, insana ve ilişkilere önem veren bir önderlik tarzını benimseme eğiliminde olacaktır¹⁰.

İlgili tanımlara bakıldığında liderlik, ya bir süreç (önder ile üyeler arasındaki bir etkileme) ya da önderlik rol ve işlevlerini yerine getiren kişilerin sahip olduğu bir özellik olarak tanımlanmaktadır. Süreç olarak liderlik, grup üyelerinin amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda faaliyetlerinin (davranışlarının) yönlendirilmesi ve koordine edilmesi için zorlayıcı olmayan (noncoercive) etkinin kullanımınıdır. Sahip olunan bir özellik (property) olarak ise, liderlik, sözkonusu etkilemeyi başarılı şekilde gerçekleştirdiği kabul edilen kişiye (lidere) atfedilen özellikler topluluğudur¹¹. Benzer bir tanımlamaya göre, önderlik, "bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve ye-

teneklerinin toplam" olarak tanımlanmıştır¹².

Bazı tanımlamalarda etkilemenin, yani astların davranışlarını amaç doğrultusunda değiştirmenin hangi güç kaynaklarının kullanımıyla, nasıl gerçekleştirildiği üzerinde pek fazla durulmamıştır. Ancak bazı yazarlar, örneğin Griffin ve Moorhead, liderliğin "zorlayıcı güç kullanımını içermediğini"¹³ ileri sürerler. Bu görüşe göre, sadece biçimsel otoritesine dayalı olarak insanları etkileyen bir yönetici, liderlik yapmamaktadır. Bu, liderliğin az veya çok liderlik özelliklerine sahip olmayı gerektirdiği ve önder-izleyici ilişkilerinin zorlamaya değil, "gönüllülük" esasına dayalı olması, dolayısıyla her yöneticinin önder olmadığı yönündeki bir anlayışı temsil etmektedir. Ancak, bu noktada yöneticilikle önderliğin tamamen ayrı olduğu ve ortak yönlerinin bulunmadığı gibi bir sonuç çıkarılmamalıdır. Güç kaynakları farklı olsa da, yöneticiliğin de insanların davranışlarını ortak amaçlar doğrultusunda etkilemeyi/değiştirmeyi içerdiği; bu bakımdan önderlik ile ortak bir paydasının olduğu unutulmamalıdır.

Bu açıklamalardan sonra, liderlik, belirli amaçların gerçekleştirilmesi yönünde insanların etkilenmesi, davranışlarının değiştirilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Lider ise, bu etkileme işlevini yerine getiren kişi ya da kişilerdir, denebilir. Önderlik, sadece biçimsel örgütlere ve yöneticilere özgü olmadığı gibi, sadece "olağanüstü" özellik ve yetkilerle donatılmış kişilere de mahsus değildir.

Karmaşık bir nitelik gösteren liderlik, aşağıdaki şekilde formüle edilebilir.

Önderlik=f (Önder, İzleyiciler, Koşullar)¹⁴.

Buna göre, önderin kim olacağı, hangi önderlik tarzının başarılı olacağı... öndere, izleyicilere ve duruma ve bunlar arasındaki etkileşime bağlı olacaktır.

Belirli ortak amaçların gerçekleştirilmesi için insanların işbirliği ile oluşturulan örgütler açısından liderlik son derece önemlidir. Çünkü, önderlik, birey ve grupların davranışı ve performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Ayrıca, grup çabalarının yönel(til)diği amaçlar, lider tarafından

benimsenen veya istenen hedeflerdir. Liderce benimsenen bu hedefler, örgütün (resmi) hedefleri ile uyumlu ya da uyumsuz olabilir¹⁵ İstenir olan, lider (ler)in amacıyla örgütün (resmi) amacının aynı veya uyumlu olmasıdır. Yöneticilerin liderlik işlev ve özelliklerine de sahip olmaları, o yüzden önemlidir.

B. Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzları

Liderliğin anlaşılması ve açıklanmasında "liderlik teori ve araştırmaları", liderlikle ilgili bu çalışmalarda da "liderlik tarzları" önemli bir konuma sahiptir. O nedenle, liderlik teorileri bağlamında liderlik tarzlarının genel olarak irdelenmesi, uygun olacaktır.

Liderlikle ilgili görüş ve teoriler, üç temel yaklaşım içinde toplanabilir:

1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımı,
2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı,
3. Çağdaş Liderlik Yatlaşımı.

Bu yaklaşımlar çerçevesinde yer alan teori ve görüşler, liderliğin ne olduğunu açıklamak yanında, temelde, bir sosyal birimde veya grupta "**kim lider olur?**" ve "**hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?**" sorularını cevaplamaya yöneliktir.

Geleneksel liderlik yaklaşımı, "özellikler" ve "büyük adam" yaklaşımı diye de bilinir. Liderlik konusundaki ilk sistematik çalışmalar, bir bireyi hangi özelliklerin lider yaptığı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu konudaki antik çağlara kadar uzanan ilk teorilerde ise, hakim görüş, "*lider olunmaz, lider olarak doğulur*" şeklindedir. "*Büyük adam (great man)*" teorisi diye adlandırılan bu kurama göre, bir kişi liderlik için gerekli özelliklere ya doğuştan sahiptir ya da değildir¹⁶. Özellikle bu yüzyılın başlarında, bu yaklaşım çerçevesinde *liderlerin özelliklerini* belirlemeye yönelik bir çok çalışma yapılmıştır. Önderlik özellikleri olarak, yaş, cinsiyet, boy, ırk, fiziksel görünüm, bilgi, zeka, ilişki kurma yeteneği, ileriye görebilme, doğruluk, samimiyet, açık sözlülük, duygusal istikrar, olgunluk, kendine güven, kararlılık, girişkenlik, motivasyon... gibi fiziksel ve psikolojik özellik incelenmiştir¹⁷.

Liderlikte asıl olarak "**önder**" değişkeni üzerinde duran özellikler yaklaşımının temel görüşü, her ne kadar araştırmalarca tamamen desteklenememişse de, "*önderlik özelliklerine (daha fazla) sahip olanların önder olacağı ve önder olarak başarılı olacağı*" şeklinde özetlenebilir. Ayrıca, bu yaklaşım içinde "*önderlik davranış tarzları*"na, belirli bir sınıflandırma anlayışıyla yaklaşılmamış, adeta tek tip bir önderlik modeli öngörülmüştür.

Davranışsal liderlik teorileri, "**önder**" yanında "**izleyiciler**" faktörü ve bu ikisi arasındaki ilişkiler, özellikle de önderin izleyicilerine karşı "**nasıl davrandığı**" üzerinde odaklanmıştır. Burada önderlik, "bir kişinin, başında bulunduğu grubun ortak bir amaca yönelik eylemlerini yönlendirme sırasındaki davranışı."^(17b¹) olarak tanımlanmaktadır. Davranışsal teoriye göre, "önderi başarılı ve etkin kılan husus, önderin gösterdiği "önderlik davranışı" veya "izleyicilerine karşı nasıl davrandığıdır".¹⁸ Yine bu yaklaşımda, "kişiyi dikkate alan, insana/ilişkilere yönelik, demokratik.. önderlik tarzları"nın daha etkin olduğu görüşü egemendir.

Günümüze kadar liderlik konusundaki çalışma ve araştırmalarda esas alınan "**liderlik tarzları**", davranışsal yaklaşımın önemli bir katkısıdır. Liderlik tarzları ile, liderin izleyicileri ile olan ilişkilerinde "**nasıl, hangi hususa önem vererek davrandığı**" veya "**liderin izleyicilerini etkileme biçimi**" tanımlanmıştır.

1930'larda K. Lewin, R. Lippitt ve R.K. White tarafından gerçekleştirilen Iowa Üniversitesi Liderlik araştırmaları bu konudaki önemli çalışmalardan biri olmuştur. Bu araştırmada "Otokratik-Demokratik-Bırakınız Yapsıncı (Laissez Faire) liderlik tarzları" ele alınmıştır. 1945'lerde Ohio Devlet Üniversitesi ve 1947'lerde Michigan Üniversitesince gerçekleştirilen önderlik çalışmaları da "önderlik davranışı"nın anlaşılmasına önemli katkılar sağlamıştır. Bunların ilkinde önderlik davranışının "*kişiyi dikkate alma (consideration)*" ve "*inisiyatif (initiating structure)*" faktörleri etrafında yoğunlaştığı sonucuna varılmıştır. Michigan araştırmasında ise, "işe yönelik (job-centered)" ve "işgörene yönelik önderlik tarzı" (employee-centered style) üzerinde durulmuştur.

Sonraki bir çok çalışmada da “önderlik davranışı”, aynı veya benzer isimlerle bu iki tarz ya da yönelim esas alınarak tiplendirilmiştir. Bu bağlamda, önderlik tarzlarını ikili boyutta ele alan çalışmalar yanında ara tarzlara da yer veren çoklu tiplmeler de yapılmıştır. Örneği, R. Likert’in “Sistem 1-Sistem 4 modelinde “İstismarcı Otokrat-Hayırsever Otokrat-Katılımcı-Demokratik” olmak üzere dört önderlik tarzı benimsenmiştir¹⁹.

Çağdaş veya durumsal önderlik yaklaşımı, önderlikte önder ve izleyicilere ek olarak “koşullar” veya “durum” değişkenini de dikkate alan teorilerden oluşmaktadır. Bu yaklaşım, önderi ve önderlik başarısını belirlemede durum ve koşulların önemini vurgulamak ve evrensel (her durumda geçerli) bir önderlik tarzından bahsedilemeyeceğini savunmakla, ilk iki yaklaşımdan ayrılmaktadır.

Fiedler’in *Durumsallık* (contingenc) teorisi, Vroom ve Yetton’un *Normatif Liderlik* teorisi, House’un *Yol-Amaç* Yaklaşımı, çağdaş liderlik teorisinin en bilinen örnekleridir. Ayrıca W. J. Reddin’in “3 Boyut Teorisi” (3 D=İşe dönüklük, İnsana dönüklük ve etkinlik boyutlarını içerir); P. Hersey ve K.H. Blanchard’ın *Yaşam Dönemi Modeli* çağdaş önderlik yaklaşımının diğer örnekleridir.

Çağdaş teorilerde de “önderlik tarzları”, önemli bir konuma sahiptir. Örneğin Fiedler’in teorisinde “işe ve ilişkiye yönelik”, Yol-Amaç teorisinde “Yönlendirici/emredici (directive), Destekleyici, Katılımcı ve Başarı yönelimli önderlik tarzları”; Vroom-Yetton Modelinde “Otokratik, Danışmacı, Grupçu...”; Hersey ve Blanchard modelinde “Görev ve İlişki Davranışı” şeklinde “liderlik tarzları” esas alınmıştır²⁰. *İkameler yaklaşımı, etkileşim teorisi, ikili dikey bağlantı modeli, ikameler yaklaşımı* gibi nisbeten yeni liderlik teorilerinde de²¹ “önderlik davranışı” veya tarzı, farklı şekilde de olsa, dikkate alınmaktadır.

Görüldüğü gibi, liderlik tarzları gerek davranışsal, gerekse çağdaş liderlik araştırmalarında yaygın şekilde kullanılmıştır. Bu araştırmalarda liderin davranış tarzı, genellikle yönetici, önder ve izleyicilerle yapılan çeşitli görüşme ve anketlerle saptanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada da anket yöntemiyle, asker ve sivil (yöneticilik) öğrencile-

rinin önderlik yönelimleri, “Göreve Yöneliklik” (GY) ve “İnsana/ilişkilere Yöneliklik” (İY) boyutunda belirlenmeye çalışılmıştır.

II. ARAŞTIRMA

A. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Araştırmanın amacı, Hava Harp Okulu ile İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi son sınıflarında ve İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü gece bölümünde “yöneticilik eğitimi” gören öğrencilerin “liderlik yönelimleri”nin belirlenmesi ve farklı bölümlerde okuyan “yönetici adayları”nın yönelimlerinin veya benimsedikleri “önderlik tarzları”nın karşılaştırılmasıdır.

Önderlik yönelimleri veya tarzları, günümüze kadar değişik yer ve zamanda gerçekleştirilen bir çok önderlik araştırmasında incelenmiştir. Bilindiği gibi, yöneticilikte insanları etkileme yani önderlik işlevlerini yerine getirme, önemlidir ve değişik durumlarda da farklı önderlik tarzları uygundur. Bu yüzden, yöneticilerin ve yönetici adaylarının önderlik yönelimlerinin belirlenmesi ve bilinmesi, üstlendikleri ve üstlenecekleri yönetsel görevlere uygunluklarını tahmin etme/belirleme ve gerekli önlemleri alma açısından önemlidir.

Bu araştırma ile, asker ve sivil yönetici adaylarının ve yöneticilerin (İ.İ.E. gece bölümü öğrencilerinin bir kısmı, halen yönetsel görevlerde çalışmaktadır) önderlik yönelimleri konusuna ışık tutulacağı, Türk liderlik yazını ve birikimine sınırlı da olsa katkıda bulunulacağı, umulmaktadır.

B. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

1. Örneklem

Araştırma, 1996-1997 eğitim döneminde, *Hava Harp Okulu* ve *İ.Ü. İşletme Fakültesi son sınıf* öğrencileri ile *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü (İİE) gece bölümü öğrencileri* ni kapsamaktadır. Örnek kütenin seçiminde, eğitim kurumlarının niteliği, araştırmanın gerçekleştirilebilirliği, zaman ve maliyet kısıtları dikkate alınmıştır. Mümkün olduğu ölçüde çok sayıda öğ-

renciye, en azından öğrencilerin 1/4'üne ulaşılması hedeflenmiştir. Bunun için yaklaşık 500 anket formu dağıtılmış ve bunlardan 232'si değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılan 232 öğrencinin 72'si *Hava Harp Okulu (HHO)* son sınıfında; 90'ı *İşletme Fakültesi* son sınıfında ve 70'i de *İşletme İktisadi Enstitüsü (İİE) gece bölümünde* eğitim görmektedir. İ.İ. Enstitüsünde eğitim gören öğrencilerin 21'i *Hastane Yönetimi*, 36'sı *İşletmecilik İhtisas*, 13'ü ise *Uluslararası İşletmecilik İhtisas Programına* devam etmektedir. Özellikle İİE öğrencileri eğitim geçmişi, iş deneyimi ve demografik özellikler bakımından daha heterojen bir grubu temsil etmektedir.

2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veriler, anket yöntemi ile toplanmıştır. Bunun için, liderlik davranışının çeşitli yönlerine ilişkin 35 ifadeden oluşan ve cevaplayıcıların "Göreve(işe) Yöneliklik" ve "İnsana (ilişkiler) yöneliklik" boyutlarında "liderlik yönelimleri"ni (tarzlarını) belirlemek amacıyla kullanılan ve Luthans (1981)²²'den uyarlanan "Liderlik (Yönelimi) Anketi"nden (leadership questionnaire) yararlanılmıştır.

Deneklerin *muhtemel bir önderlik-yöneticilik durumunda nasıl davranacaklarına ilişkin davranış tanımlamalarını* içeren ifadeleri, 5'li bir ölçek üzerinde cevaplamaları istenmiştir. Ölçekte "**D=Daima**, **S=Sık sık**, **B=Bazen**, **E=Ender olarak**", ilgili ifadedeki gibi "*davranacaklarını*"; A ise, "*Asla*" ifadedeki gibi *davranmayacaklarını* göstermektedir.

Puanların hesaplanmasında, D ile S ve E ile A birlikte değerlendirilmiştir. D ve S, *ifade edildiği gibi*, E ve A ise *tersi yönde davranma* eğilimini yansıtmaktadır. B ise pozitif ve negatif yönde bir yönelimin olmadığını göstermektedir. Değerleme yöntemine göre, tüm ifadeleri B olarak işaretleyen bir deneğin her iki puanı da 0 çıkacaktır.

Puanlamada Göreve yöneliklik en çok 20; insana yöneliklik ise en çok 15 değerini alabilmektedir. Puanlar, yönergede belirtildiği biçimde, aşağıdaki şekilde hesaplanmıştır: 8, 12, 17, 18, 19, 30,

34 ve 35 no'lu ifadelerin karşısına eğer E ve A diye cevaplandılarsa "1" konulmuş; diğer ifadelerin başına ise D ve S denildiyse "1" konulmuş; sonra 3, 5, 8, 10, 15, 18, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 ve 35 no'lu ifadelerin başındaki "1" ler sayılarak "*İnsana Yöneliklik*"; kalan diğer "1"ler sayılarak ta "*Göreve Yöneliklik*" puanı hesaplanmıştır.

Ankette liderlikle ilgili ifadeler yanında Okul, bölüm, cinsiyet, yaş, iş durumu, medeni durum, iş deneyimi gibi sorulara da yer verilmiştir. Hava Harp Okulu öğrencileri için geçerli olmayacağı düşüncesiyle, ilk üçü dışındaki özellikleri sorulmamıştır.

3. Uygulanan İstatistik Teknikleri

Tanımlayıcı nitelikteki bu araştırmada temel ve tanımlayıcı istatistik tekniklerinden yararlanılmıştır. Bu bağlamda, kişisel özelliklerin frekans ve yüzde dağılımları, Liderlik tarzı puanlarının çeşitli sınıflandırma değişkenlerine göre ortalamaları, ayrıca puanlarla kişisel özellikler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik hesaplamalar yapılmıştır. Farklı programlardaki öğrencilerin önderlik yönelimleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını saptamak için²³ de, Mann-Whitney U nonparametrik test yönteminden yararlanılmıştır.

4. Önkabul ve Sınırlılıklar

Araştırmaya katılan öğrencilerin ifadeleri doğru biçimde anladıkları ve anketi gerçek durum ve görüşlerini yansıtacak şekilde yanıtladıkları kabul edilmiştir. Bunu sağlamak için anket formu anlama ve cevaplama kolaylığı sağlayacak biçimde tasarlanmış ve uyarlanmıştır.

Araştırma, temelde tanımlayıcı nitelikte olup, "neden-sonuç ilişkileri"ni ortaya çıkarma iddiasında değildir. Yine, araştırmanın amacı, ilgili kurumlardaki tüm öğrencilerin değil, örnekleme oluşturan ilgili program öğrencilerinin ve katılanların "önderlik yönelimleri"ni belirleme ile sınırlıdır. O nedenle, bulgu ve sonuçlar, sadece araştırmaya dahil edilen son sınıf ve gece bölümü ihtisas öğrencileri için geçerli kabul edilebilir.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde, maddi, in-

sani ve zamanla ilgili kısıtlayıcılar yanında bu tür araştırmalara ilişkin kısıtlar da söz konusudur. Kişilerin beşeri ve sosyal olgu ve olayları, özellikle de kendi kendilerini değerler ve tanımlarken değer yargıları, inançları, kendisiyle ilgili algısı gibi faktörlerden etkilenebileceği göz önünde tutulmalıdır. Ayrıca, deneklerin kendilerini algılamaları ve ifade etmelerine dayalı olarak belirlenen önderlik yönelimlerinin gerçek önderlik ve yöneticilik koşullarında nasıl davranacaklarını kesin olarak göstermeyeceği kabul edilmelidir. Bu yönelimler, deneklerin önderlik konusundaki “davranış eğilimleri”ni (tutumlarını) yansıtır. Bununla birlikte, tutumlarla fiili davranışlar arasında önemli bir korelasyonun olduğu, tutumların bilinmesinin olası davranışları tahmin etmede kolaylık sağlayacağı da bilinmektedir.

C. BULGULAR VE DEĞERLEME

Önce örnek grubun genel olarak “Göreve ve İnsana Yönelikliği”ne, sonra da önderlik yönelimlerinin belirli özelliklere göre nasıl bir dağılım gösterdiğine ve çeşitli alt grupların yönelimleri arasında bir farklılık olup olmadığına bakmak uygun olacaktır.

1. Göreve Yönelimi ve İnsana Yöneliklik Puanlarına göre Öğrencilerin Dağılımı

a. Göreve Yöneliklik

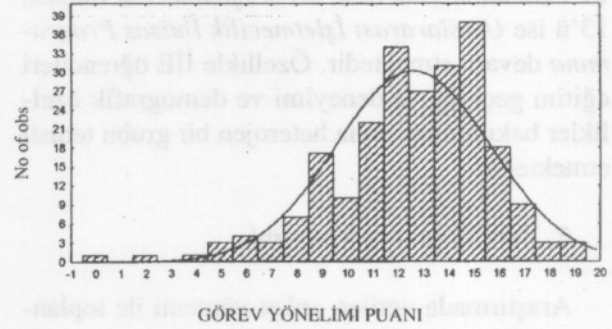
Liderlik anketi’nde göreve yöneliklik puanı, benimsenen puanlama sistemine göre, 0 (min.) ile 20 (maks.) arasında değişebilmektedir. Puan yükseldiği ölçüde göreve yönelik veya önem verme artmaktadır.

Tablo-1’de görüldüğü gibi, göreve yöneliklik boyutunda en düşük puan 0, en yüksek puan ise, 19 puan olarak gerçekleşmiştir. Puanlara göre öğrencilerin dağılımı, normale çok uzak olmayan bir yapılanma göstermektedir. Çok düşük (0 ve 0’a yakın) ve çok yüksek (20’ye yakın) puan alanlar azdır ve çoğunluk orta değerlerde toplanmıştır.

En fazla kaydedilen skorlar sırasıyla 15 (%16.38), 12 (%14.66), 14 (%13.36), 13

(%11.64)’tür. Frekansı en düşük puan değerlerine bakıldığında ise; hiç kimsenin 1 ve 3 puan almadığı; 0,2 ve 4 puan alanların 1’er kişi olduğu, 5, 7, 18 ve 19 puan alanların da 3’er kişiden oluştuğu gözlenmektedir.

Şekil-1: Öğrencilerin Göreve Yönelimi Puanlarının Dağılımı (N=232)



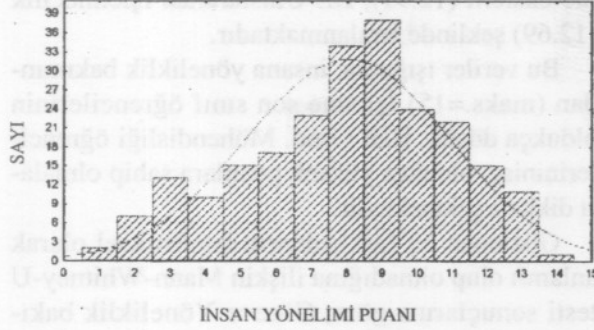
Tablo-1: Göreve Yöneliklik Puanlarının Frekans Dağılımı

GÖREVE YÖNELİMLİ PUANI	SAYI	%	GÖREVE YÖNELİMLİ PUANI	SAYI	%
0	1	0.43	11	22	9.48
2	1	0.43	12	34	14.66
4	1	0.43	13	27	11.64
5	3	1.29	14	31	13.36
6	4	1.72	15	38	16.38
7	3	1.29	16	18	7.76
8	7	3.02	18	3	1.29
9	17	7.33	19	3	1.29
10	10	4.31	20	0	0.0

Maksimum puanın 20 olmasından hareketle 10 ve üzerindeki puanlar, yüksek göreve yönelimi olarak tanımlanırsa, deneklerin %80’inden fazlası, bu gruba girmektedir. Benzer şekilde, ilişki yönelimi yüksek olanların oranının ise %60 civarında olduğu dikkate alınır, örnek grubumuzun görev yöneliminin daha ağır bastığı söylenebilecektir. Nitekim, bu durum tablodaki dağılımda da gözlenmektedir. Ancak, örnek grup genel olarak böyle bir eğilim sergilemekle beraber, aşağıda da izleneceği gibi, alt gruplar arasında farklılıklar vardır.

b. İnsana Yöneliklik

Şekil-1: Öğrencilerin İnsan Yönelimi Puanlarının Dağılımı (N=232)



Tablo-2: İnsan Yöneliklik Puanlarının Frekans Dağılımı

İnsana yöneliklik puanları da tablodan izlendiği gibi, en düşük ve en yüksek değerlere gidildikçe düşmekte ve orta değerlerde yoğunlaşmaktadır. Yalnız göreve yönelikliğe göre, deneklerin farklı skorlar arasındaki dağılımı daha dengeli, dağılım daha basık görünmektedir. Yine, öğrencilerin çoğunluğunun (yaklaşık %60'ının) –puanları 8 ve üzerini ortanın üstünde insan yönelimli kabul ettiğimizde- bu boyut açısından da güçlü bir yönelime sahip oldukları söylenebilir. Bu durum, insan boyutuna önem vermenin -belli ölçüde-kültürel değerler ve kabullerle ilgili olabileceğini akla getirmektedir. Ancak, aynı oranın, görev yönelimi için %85'ler civarında olduğu göz önüne alınırsa, araştırmaya katılanların görev yönelimi daha ağır basmaktadır.

İNSAN YÖNELİMİ PUANI	SAYI	%	İNSAN YÖNELİMİ PUANI	SAYI	%
1	2	0.86	8	34	14.66
2	7	3.02	9	38	16.38
3	13	5.6	10	24	10.34
4	10	4.31	11	22	9.48
5	15	6.47	12	15	6.47
6	17	7.47	13	11	4.74
7	23	9.91	14	1	0.43

2. Çeşitli Özelliklerine Göre Öğrencilerin Dağılımı ve Önderlik Yönelimleri

Araştırmaya katılan öğrencilerin, eğitim gördükleri okul ve bölüm, cinsiyet ve yaşları, medeni durumları, halen bir işte çalışıp çalışmadıkları ve toplam iş deneyimi süresi gibi özelliklere göre dağılımları ile bu özelliklere göre “farklı gruplar” veya “kategorilerde” yer alan deneklerin “önderlik yönelimleri”ne ilişkin ortalama puanları hesaplanmış ve aşağıda verilmiştir. Ayrıca, alt gruplar arasında önderlik yönelimi bakımından anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin Mann-Whitney-U testi sonuçları da belirtilmiştir.

a. Okul ve Bölüm

Tablo-3: Öğrencilerin Okullara Göre Dağılımı ve Ortalama Puanları

OKUL/ BÖLÜM	SAYI	%	GÖREV Y.PUANI	İNSAN Y.PUANI
Yanıtsız	1	0.43	–	–
H.H.O.	72	31.03	11.90	9.25
İşletme F.-4	89	38.36	12.93	6.69
İ.İ.E.-Gece	70	30.17	12.97	8.53
TOPLAM	232	100.0	12.62	8.04

Araştırmaya katılan öğrencilerin üç program arasındaki dağılımı tabloda görüldüğü gibi dengelidir. Yalnız, toplam olarak da daha kalabalık olan İşletme Fakültesi son sınıf öğrencilerinin oranı biraz daha yüksektir (%38). Göreve ve insana (ilişkilere) yöneliklik bakımından, Hava Harp Okulu öğrencilerinin diğer gruplara ve “tüm grubun ortalamasına”na göre, görev puanlarının düşük, insana ilgi puanlarının yüksek çıkmış olması, dikkati çekmektedir. Bu, askerî öğrencilerin daha görev yönelimli olacakları kanısı ve beklentisiyle uyumsuzdur. Buna karşılık, İşletme Fakültesi son sınıf öğrencilerinin görev puanları örnek kütle ortalamasının üstünde olmakla beraber, insana yöneliklik puanları oldukça düşüktür (6.69). Bu ilginç bir sonuçtur. İ.İ.E. öğrencilerinin puanı, grup ortalamasına daha yakındır.

Genel kanını aksine, HHO öğrencilerinin İnsana yöneliklik puanlarının özellikle yüksek (9.25), İşletme Fakültesi öğrencilerinin aynı puanlarının

ise düşük (6.69) çıkması, ilginçtir. Bu durum, nisbeten daha biçimsel ve yapılandırılmış bir görev çerçevesinde faaliyet gösteren (gösterecek olan) askeri öğrencilerin, çalışma ortamlarının bu özelliği dolayısıyla böyle bir yönelim göstermiş olabileceklerini akla getirmektedir. Benzer şekilde, daha esnek ve yapılandırılmamış bir görev çevresine (veya algısına) sahip olmaları, işletmecilerin duruma hakim olmak için daha görevci, merkeziyetçi ve kural koyucu olmalarına yol açmış olabilir.

Mann Whitney-U testi sonuçlarına göre, HHO ve İşletme Fakültesi son sınıf öğrencilerinin "göreve yöneliklik puanları arasında gözlenen farklılık anlamlı değildir. ($P=0.07>0.05$). Yine HHO son sınıf ile İİE-Gece bölümü öğrencilerinin görevye yöneliklikleri de 0.05 düzeyinde farklı değildir ($p=0.065>0.05$). Buna karşılık, HHO öğrencileri ile İşletme-4 öğrencilerinin ($p=0.00$) ve İİE-Gece öğrencilerinin ($p=0.037<0.05$) "insana yöneliklik puanları" anlamlı şekilde farklıdır.

Tablo-4: Öğrencilerin Bölümlere Göre Dağılımı ve Ortalama Puanları

BÖLÜM	SAYI	%	GÖREV Y.PUANI	İNSAN Y.PUANI
1. HHO-Endüstri	39	16.8	12.33	10.05
2. HHO-Bilgisayar	18	7.8	11.44	8.50
3.HHO-Uçak	14	6.03	11.57	8.07
4.İşletme-Örgün	55	23.7	13.00	6.75
5.İşletme-Ekstern	33	14.2	12.91	6.52
6.İİE-Hastane Yön.	21	9.05	12.52	8.33
7.İİE-İşl. İhtisas	36	15.51	13.33	8.61
8.İİE-Uluslara. İşl.	13	5.5	12.69	8.62
TOPLAM	229	100.0	12.66	8.04

Öğrencilerin bölümlere göre dağılımına bakıldığında, ilk sırada %23.7 oranla İşletme Fakültesi, örgün eğitim, sonra HHO, Endüstri Müh. (%16.8) ve %15.5'le İİE, İhtisas programı ile %14.2'lik oranla İşletme 4. sınıf ekstern öğrencileri gelmektedir. Diğer grupların oranı %10'un altındadır.

Bölümlere göre ortalama puanlara bakıldığında ilk tabloda okullara göre gözlenen farklılık, alt bölümlere de yansımış görünüyor. Yine, en düşük insan yönelimi puanları İşletme Fak. son sınıf ekstern (6.52) ve örgün öğretim (6.75) öğrencilerine

aittir. En yüksek ilişki puanları ise, 10.05 Ortalama ile HHO-End. Müh. Bölümüne aittir.

Göreve önem verme bakımından bölümler, İİE-İhtisas (13.33), İşletme-Örgün (13.00), İşletme-ekstern (12.91), İİE-Uluslararası İşletmecilik (12.69) şeklinde sıralanmaktadır.

Bu veriler ışığında, insana yöneliklik bakımından (maks.=15) İşletme son sınıf öğrencilerinin oldukça düşük, HHO-End. Mühendisliği öğrencilerinin ise, oldukça yüksek puanlara sahip olmaları dikkati çekmektedir.

Gözlenen bu farklılıkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ilişkin Mann-Whitney-U testi sonuçlarına göre, Göreve Yöneliklik bakımından hiç bir bölüm arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. İnsana Yöneliklik açısından ise, HHO-Endüstri Mühendisliği Bölümüyle tüm diğer bölümler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Ayrıca 2-4 ve 2-5; 3-4 ve 3-5; 4-6 ve 4-7; 5-6 ve 5-7, 5-8, 4-8, 1-8. Bölümler arasında insana yöneliklik açısından anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır ($p<0.05$).

Buna göre, sınıflar arasında göreve yöneliklik bakımından farklılık çıkmazken İnsana Yöneliklik konusunda anlamlı farklılıklar vardır.

b. Cinsiyet

Tablo-5: Öğrencilerin Cinsiyete Göre Dağılımı ve Ortalama Puanları

CİNSİYET	SAYI	%	GÖREV Y.PUANI	İNSAN Y.PUANI
Erkek	165	71.12	12.69	8.2
Kadın	59	25.43	12.56	7.9
Yanıtız	8	3.45	-	-
TOPLAM	232	100.0	12.65	8.1

Araştırmaya katılanların %25'ini kızlar, yaklaşık 1/3'den fazlasını ise erkekler oluşturmaktadır. bu durum, İİE gece bölümünde ve özellikle HHO'unda erkeklerin ağırlıklı olmasıyla ilgili görülebilir. Kadın ve erkeklerin görev ve ilişki yönetimlerinde pek bir farklılık yoktur. Ancak, erkeklerin her iki puanı az da olsa yüksek çıkmıştır. Göreve yönelik ($p=0.080$) ve insan yöneliklik bakımından ($p=0.29$) Man Witney-U testine göre ka-

dın ve erkekler arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

d. Yaş

Tablo-6: Öğrencilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı ve Ortalama Puanları

YAŞ	SAYI	%	GÖREV Y.PUANI	İNSAN Y.PUANI
23 ve aşağısı	59	25.43	12.98	7.05
24 ve üstü	68	29.31	13.29	8.31
Cevapsız	1	0.43	12.0	6.0
Diğer	104	44.83	—	—
TOPLAM	232	100.0	13.14	7.71

Yaş açısından denekler iki gruba ayrılmıştır. 23 ve altı yaş grubu, büyük olasılıklı üniversite son sınıf öğrencileri ile yeni mezun İİE öğrencilerinden oluşmakta; 24+ grup ise, çoğunlukla mezun öğrencilerden oluşmaktadır. Bunların belirli bir iş tecrübesine sahip olma olasılığı da daha yüksektir. Bunlardan üst yaş grubundakilerin her iki puanı da daha yüksektir. Bu durum, olgunlaşma ve deneyimin etkisiyle üst yaş grubundakilerin yönelimlerinin belirginleşmesi ile ilgili görülebilir.

Mann Whitney-U testi sonuçlarına göre, Göreve Yöneliklik bakımından iki yaş grubunun puanları arasındaki farklılık anlamlı değilken ($p=0.45$) İnsana Yöneliklik bakımından iki grup arasında anlamlı ($p=0.011$) bir farklılık vardır.

c. Çalışma Durumu

Tablo-7: Öğrencilerin Çalışma Durumuna Göre Dağılımı ve Ortalama Puanları

ÇALIŞMA DURUMU	SAYI	%	GÖREV Y.PUANI	İNSAN Y.PUANI
Yanıtsız	41	17.67	12.88	7.32
Çalışıyor	83	35.78	13.16	7.99
Çalışmıyor	3	1.29	15.67	5.00
Diğer	105	45.26	—	—
TOPLAM	232	100.0	13.13	7.7

Halen bir işte çalıştığını belirtenlerin oranı, %36 civarındadır. “Diğer” kesim ise, çalışma durumu sorulmayan HHO öğrencileri ile diğer deneklerden oluşmaktadır. Cevap vermeyenlere kı-

yasla “çalışanlar”ın her iki boyuta ilişkin puanları, biraz daha yüksektir. Bu deneyimle bireylerin yönelimlerini daha iyi kavraması ile ilgili olabilir. Bununla birlikte, Mann Whitney U testine göre, göreve yöneliklik açısından çalışanlarla çalışmayanlar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. ($p=0.10$). Ancak İYlik açısından gözlenen farklılık anlamlıdır ($5p=0.04$).

d. İş Deneyimi

Tablo-8: Öğrencilerin İş Deneyimine Göre Dağılımı ve Ortalama Puanları

İŞ DENEYİMİ	SAYI	%	GÖREV Y.PUANI	İNSAN Y.PUANI
2 Yıl ve altı	29	12.5	13.07	8.48
3 Yıl ve üzeri	62	26.7	13.48	7.73
Yanıtsız	36	15.5	12.64	7.00
Diğer	105	45.26	—	—
TOPLAM	232	100.0	13.15	7.69

Çalıştığını beyan edenlerin sayısı 83 iken, iş deneyimine ilişkin soruya aynı anlama gelebilecek şekilde yanıt verenlerin sayısı 91’dir. Aradaki fark muhtemelen, halen çalışmamakla birlikte daha önce iş tecrübesi olanlardan kaynaklanıyor olabilir.

Öğrencilerin yaklaşık %27’si 3 yıl ve daha uzun süre çalışma deneyimine sahiptir. Az deneyimlilere kıyasla, bunların görev puanları nisbeten yüksek, ilişki puanları ise düşüktür. Her iki boyutta en düşük değerler ise, muhtemelen çalışmayanlardan oluşan yanıtsızlara aittir. Ancak, iş deneyimi grupları arasında gözlenen bu farklılık GY ($P=0.06>0.05$) ve İY ($p=0.228>0.05$) açısından anlamlı değildir.

e. Medenî Durum

İİE ile İşletme Fakültesi son sınıf öğrencilerine medeni durumları da sorulmuştur. Evli olduğunu belirtenlerin oranı, %10 civarındadır ve bunların her iki boyut açısından puanları evli olmayanlara göre, biraz daha yüksek çıkmıştır. Ancak, Mann Whitney U testine göre Göreve Yöneliklik bakı-

mından evli olanlarla bekarların tutumları arasında anlamlı bir farklılık yoktur. ($P=0.58$). Buna karşılık İnsana Yöneliklik açısından ancak 0.10 düzeyinde ($p=0.059$) anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo-9: Öğrencilerin Medeni Duruma Göre Dağılımı ve Ortalama Puanları

MEDENİ DURUM	SAYI	%	GÖREV Y.PUANI	İNSAN Y.PUANI
Bekar	101	43.53	13.13	7.60
Evli	23	9.91	13.57	8.61
Yanıtsız	1	0.43	12.0	6.00
Diğer	107	46.12	-	-
TOPLAM	232	100.0	13.2	7.78

D. SONUÇ

Bu araştırmada, Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi son sınıfları ile İÜİF,İİE gece bölümü öğrencilerinin önderlik yönelimlerinin “göreve (işe) ve İnsana (ilişkilere) yöneliklik” boyutlarında belirlenmesi amaçlanmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, örnek grubun göreve yöneliklik puanları, daha yüksektir (12.62 ve 8.04). Maksimum puan görev için 20, insan boyutu için 15'tir. Bu yüzden, göreve yöneliklik puanının yüksek çıkma olasılığı daha fazladır. Buna rağmen, ortalama puanlar, her boyutun “tam puanı”na oranlandığında da, grubun görev yönelimi daha yüksek çıkmaktadır (12.62/20=0.63 ve 8.04/15=0.54). Ancak, alt gruplar arasında önderlik yönelimi bakımından bazı farklılıklar da saptanmıştır.

Hava Harp Okulu öğrencileri GY bakımından ortalamasının altında; İY bakımındansa ortalamasının üstünde puanlara sahiptirler. Bu açıdan askeri öğrenciler, sivil akranlarının (işletme son sınıfın) tam tersi bir tutum sergilemişlerdir. Bu noktada, *lisansüstü öğrencilerinin (İİE) her iki boyutta da ortalama üstünde puana sahip olmakla, asker ve sivil lisans öğrencilerinden farklılaştıkları belirtilmelidir.*

HHO bölümleri içinde Endüstri Mühendisliği öğrencilerinin her iki boyutta da daha yüksek, İY açısından ise tüm gruplardan yüksek puana sahip oldukları saptanmıştır. En ilginç bulgu ise, GY bakımından asker öğrencilerin daha düşük puanlara sahip olmalarıdır.

Araştırma bulgularına göre, askeri öğrenciler (HHO son sınıf) ile sivil (İşletme Fak. ve İİE gece bölümü) öğrencilerin göreve yöneliklikleri arasında $p=0.10$ düzeyinde ($p=0.07$ ve 0.065); insan yöneliklik puanları arasında ise 0.05 düzeyinde anlamlı ($p<0.05$) farklılıklar vardır.

Beklentinin aksine, **askeri öğrencilerin göreve yöneliklik puanları daha düşük; insan yöneliklikleri ise diğerlerinden daha yüksektir.** Askerî öğrencilerin görev yöneliminin genel kanunun aksine diğerlerinden düşük çıkması, **liderliğe ikame teorisinde** ileri sürülen görüşleri akla getirmektedir. Buna göre, askeri öğrencilerin görev yönelimlerinin düşük çıkması, askeri görev ve örgütlerin özellikleri ile ilgili görülebilir. Bilindiği gibi, askeri örgütlerde amaçlar, planlar, kurallar, görev, yetki ve sorumluluklar... daha açık ve ayrıntılı bir biçimde tanımlanmıştır. Oldukça biçimsel, bürokratik ve yapılandırılmış bir özellik gösteren böyle bir ortamda kimin, neyi, nerede, nasıl, yapacağı belirli bir sisteme bağlanmıştır. Bu koşullar, askeri yönetici ve önderlerin astları yönlendirmelerine olan ihtiyacı da azaltmaktadır. Kısaca, askeri örgüt ve görevlerin özellikleri, liderlik işlevlerini -en azından belli ölçüde- ikame etmekte, etkileme ve yönlendirme ihtiyacını da azaltmaktadır, denebilir.

* İnsana yöneliklik bakımından, askeri öğrencilerin diğerlerinden açıkça yüksek bir puana sahip olmaları (9.25); buna karşılık eşdeğer konumdaki İşletme Fakültesi son sınıf öğrencilerinin ise grup ortalamasının ve ölçek orta değerinin altında bir puan (6.69) almaları da, dikkati çekmektedir. İşletme Fakültesi son sınıfındaki ekstern ve örgün eğitim gören öğrencilerin yönelimleri birbirine oldukça yakındır.

Bölümler açısından konuya bakıldığında, İnsana Yöneliklik (İY) puanı en yüksek alt grup, 10.05 puan ile HHO- Endüstri Müh. Bölümü öğrencileridir. İY puanı en düşük grupsa, 6.52 ile işletme ekstern öğrencileridir. Göreve yöneliklik (GY) puanı en yüksek alt grup 13.33 ile İİE-işletmecilik ihtisas; sonra 13.0 ile işletme örgün program öğrencileridir. En düşük puanlar ise, 11.44 ile HHO-Bilgisayar ve 11.57 ile Uçak bölümü öğrencilerine aittir. Bölümler arasında GY bakımından

gözlenen farklılıklar (0.05 düzeyinde) anlamlı değildir. Anlamlı farklılıklar, İY puanlarında ortaya çıkmıştır.

HHO-Endüstri bölümü ile bilgisayar ve uçak bölümü öğrencilerinin puan farkı da dikkati çekmektedir. Son iki bölümün puanlarının düşüklüğü, daha teknik branşlar olmaları ile ilgili olabilir.

İşletme Fakültesi son sınıf öğrencilerinin GY'nin yüksek, İY'nin ise oldukça düşük çıkması, sosyal deneyimlerinin azlığı ile kariyerlerine ilişkin olarak belirsizlik ve güvensizlik algılamalarını akla getirmektedir. Diğerlerinden heterojen özellikleri, yaş ve iş deneyimi bakımından ayrılan İİE öğrencilerinin hem görev hem de ilişki yönelimleri yüksek (tüm grup ortalamaları civarında ve biraz üstünde) çıkmıştır. Bu, olgunlaşma ve deneyim etkisi ile açıklanabilir.

Kişisel özelliklerle liderlik yönelimi ilişkisi bağlamında, kadınlar ile erkeklerin, -24 ile 24+ yaştakilerin, çalışanlar ile çalışmayanların, iş deneyimi 2 yıldan az olanlar ile 2 yıldan çok olanların, evliler ile bekarların "Görev Yönelimi" puanları arasında anlamlı bir fark saptanamamıştır ($p>0.05$). Buna karşılık, İnsana Yöneliklik açısından, kadın ve erkeklerin, 23- ile 24 ve + yaştakilerin, çalışanlarla çalışmayanların puanları 0.05 önem derecesinde; evlilerle bekarlarınki ise 0.10 anlamlılık düzeyinde "farklı"dır.

Sonuç olarak, İşletme Fakültesi son sınıf öğrencilerinin "insana yöneliklikleri" dışında deneklerin göreve ve insana yöneliklik puanları ölçek orta değerinin üzerinde çıkmıştır. Askeri öğrencilerin GY'nin düşük, İY'lerinin ise yüksek çıkması; buna karşılık işletme son sınıfındakilerin eğilimlerinin de tam tersi olması, ilginç bir bulgudur. Lisanüstü İİE öğrencileri, her iki yönelim açısından daha dengeli bir tutum sergilemişlerdir. Alt gruplar arasındaki farklılıklar ise, daha çok insana yöneliklik bakımından ortaya çıkmıştır.

Bireylerin liderlik tarzlarının/yönelimlerinin araştırılması, hem değerlendirilen kişiler, hem de eğitici, araştırmacı ve yönetici konumundaki bireyler için bu karmaşık olguyu aydınlatıcı ve eğitim ve kariyer planlamasında yol gösterici bir işleve ve yarara sahiptir. Bu çerçevede, liderlik/yöneticilik deneyim ve rolüne sahip olmayan-

lar için liderlik tarzlarından çok liderlik yönelimlerinden söz etmenin daha doğru olacağı; bu gruptakilerin tarzları veya yönelimlerinin belirlenmesinde "deneyimli" gruplar dikkate alınarak geliştirilen ölçeklerin uygulanabilirliğinin ayrıca araştırılmaya değer olduğu, sonucuna varılmıştır.

KAYNAKÇA

1. Bernard M. Bass; Leadership, Psychology and Organizational Behavior; John Weatherhill, Inc., Tokyo, 1965, s. 87
2. Fred Luthans; Organizational Behavior, 3rd ed., McGraw-Hill; Tokyo, 1981, s. 413.
3. B. M. Bass, age, s. 89.
4. Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, İst., 1989, s. 257-258.
5. John W. Gardner, On Leadership; The Free Press, New York, 1990, s. 1.
6. Ayşe Can Baysal, Erdal Tekarslan; İşletmeciler için Davranış Bilimleri; 2. b., Avcıol Basım-Yayın; İst., 1996.
7. T. Koçel, age, s. 245.
8. J.W. Gardner, age, s. 2
9. A.C. Baysal ve E. Tekarslan, age, s. 202
10. R.W. Griffin ve G. Moorhead, Organizational Behavior, Houghton Mifflin Co., Boston, 1986, s. 369-370.
11. A.e., s. 347.
12. Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın no: 209, İst. 1989, s. 363.
13. R. W. Griffin ve G. Moorhead, age, s. 347.
14. T. Koçel, age, s. 259.
15. R. W. Griffin ve G. Moorhead, age, s. 347.
16. F. Luthans, age, s. 419.
17. T. Koçel, age, s. 261; A.C. Baysal ve E. Tekarslan, age, s. 203, E. Eren, age, s. 364, F. Luthans, age, s. 419.
- 17b Turgay Ergun, Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı, TODAİE Yay. No: 191, Ankara, 1981, s. 40.
18. T. Koçel, age, s. 262.
19. Bernard M. Bass, Stogdill's Handbook of Leadership; The Free Press, New York, 1981, s. 289 ve dev.; F. Luthans, age, s. 413-443, T. Koçel, age, 262 ve dev.
20. Çağdaş liderlik teorileri konusunda Bkz. R. W. Griffin ve G. Moorhead, age, s. 357 vd.; B.M. Bass, age, s. 405 vd.; A.C. Baysal ve E. Tekarslan, age, s. 216 vd.; E. Eren, age, s. 365 vd.; T. Koçel, age, s. 270 vd., F. Luthans, age, s. 432. vd., M: Paksoy, "Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli", Yönetim, Y.4, S.16, Ekim 1993, ss. 19-22.
21. Bu teoriler konusunda Bkz. R. A. Baron, Behavior in Organizations; Allyn and Bacon inc., Boston, 1983, s. 484-489; R.W. Griffin ve Moorhead, age, s. 368-375, T. Kılınc, "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (I): Tepkici Yaklaşımlar (Dikey İlişki Bağlantı, Davranışsal Sapma Kredisi ve Atıf Kuramlarının Analizi)", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C.24, S. 2, Kasım 1995, ss. 151-185.
22. F. Luthans, age, s. 452-453.
23. R. M. Kaplan, Basic Statistics for the Behavioral Sciences, Allyn and Bacon, inc., Boston, 1989.

ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ÜCRETLERİNİN BELİRLENMESİNDE TEMEL İLKELER

Dr. Gönen DÜNDAR

İ.Ü. İşletme Fakültesi
İnsan Kaynakları Yönetimi
Analibim Dalı

GİRİŞ

Ülkeler arasındaki ekonomik ve siyasal işbirliği anlaşmaları, uluslararası/ulusal düzeyde şirket birleşmeleri, teknolojik alanda-özellikle iletişim olanaklarında- meydana gelen hızlı ilerlemeler; işletmeleri küreselleşme olgusu ve dolayısıyla ağır rekabet koşulları ile karşı karşıya bırakmıştır. Organizasyonlar, çevrelerindeki değişimden kaynaklanan bu nitelikteki sorunlarla başa çıkmak için, yeni yönetim yaklaşımlarına, felsefelerine yönelmişlerdir. Uzun vadeli düşünme ve buna yönelik stratejiler geliştirme, işletmelerin rekabet güçlerini korumaları ve arttırmalarında zorunluluk haline gelmiştir. Kalite ve eksiksiz müşteri memnuniyetinin hedef alındığı günümüz yönetim anlayışında, insan kaynakları işletmelerin üzerinde titizlikle durmaları gereken üretim faktörünü oluşturmaktadır. 2000'li yıllarda entellektüel sermayenin önemli sermaye haline geleceği düşünüldüğünde; organizasyonların, insan kaynaklarının potansiyel bilgi, beceri ve yeteneklerini çalışma ortamına aktarmalarına ve bunları geliştirmelerine olanak sağlayacak bir zemin yaratmasının, ne denli gerekli olduğu ortadadır.

İnsan kaynakları yönetimi; organizasyonun vizyon ve misyonu çerçevesinde belirlenmiş hedeflerine ulaşmasını sağlayacak nitelik ve nicelikteki kişiyi işletmeye çekmek, yetiştirip, geliştir-

mek ve işletmede devamlılıklarını sağlamak zordur. İşletme ile ilgili iç ve dış çevre faktörlerinde meydana gelen hızlı gelişme ve değişimler, çalışanların beklentilerinde de farklılaşmaya yol açmıştır. Eğitim düzeyinin yükselmesi, alternatif çalışma sistemleri, işletme dışı kariyer fırsatları, rakiplerin cazip transfer ve ücret teklifleri; özellikle nitelikli personelin işletmede tutulmasını, motive edilmesini zorlaştırmaktadır. Ülkemizde de son yıllarda bazı sektörlerde sıkça görülen; orta ve üst düzey yönetici transferleri, çalışanlarını kaybeden organizasyonlar açısından büyük sorunlara yol açmaktadır. Çünkü bu tür personelin; bilgi birikimleri, deneyimleri ve yaratıcılıkları, yeni geçilen işletmeye rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır.

Organizasyonlar çalışanlarını çeşitli yöntemlerle motive ederek, organizasyonel hedeflere yönlendirmek zorundadırlar. Bu süreçte işletmenin ücret ve ödüllendirme sistemleri önemli bir rol oynamaktadır.

ÜCRET KAVRAMI

Ücret; çalışanlar ve işverenler tarafından farklı şekilde algılanmaktadır. İşverenler, ücreti bir maliyet unsuru ve çalışanların işe yönelik tutum ve davranışlarında etkili olacak bir araç olarak kabul ederken; çalışanlar ücreti, verdikleri hizmetin ya da yaptıkları işin karşılığı olarak görmektedirler.

Çalışanlar açısından ücret, çalışmanın ilk nedenini oluşturmakta ve birçoğumuz için de, bizim ve ailemizin gereksinmelerinin karşılanmasını ifade etmektedir. Ücret, organizasyonlar açısından da önem taşımakta ve yaptıkları harcamanın büyük bir bölümünü oluşturmaktadır¹. Ülke ekonomisi açısından ücret, bir üretim faktörünün fiyatını ifade etmekte ve bunun belirlenmesinde; yasal zorunluluklar, arz-talep dengesi, piyasa koşulları etkili olmaktadır.

Tanımsal olarak ücret; işverenle çalışan arasındaki iş ilişkisinin bir parçasını oluşturarak, çalışanın bunun sonucunda elde ettiği tüm parasal ve parasal olmayan ödüllerle, hakları ifade etmektedir². Ücret yönetimi işletmeler açısından kritik bir konuyu oluşturmaktadır. Çünkü organizasyonlar, ödülleri; işe uygun adayların işletmeye çekilmesinde ve performanslarını etkili bir biçimde işlerine aktarmalarında kesinlikle motive edici olduklarına inanmaktadırlar³. İşletmelerin bu süreçte çeşitli faktörleri dikkate alarak, ücret ve ödüllendirme sistemlerine ilişkin politika ve stratejilerini geliştirmeleri gereklidir. Organizasyonların kendi bünyelerinde; iş analizi, iş değerlendirme, performans değerlendirme sistemlerinden gelecek veri ve bilgilerin üzerinde durmalarının yanı sıra, piyasa ücret araştırmalarından elde edilecek sonuçları da gözönünde bulundurmaları gerekmektedir.

Bu faktörlerin ışığı altında; organizasyonların adil, esnek, tatmin edici ve performansı özendirici ücret ve ödül politika ve stratejileri geliştirmeleri zorunludur.

ÖZEL ÇALIŞAN GRUPLARININ ÜCRETLENDİRİLMESİ

Bireysel farklılıklar nedeniyle, ayrı gereksinimlerle çalışma ortamına gelen kişilerin tatmin edilerek, işletmeye bağlılıklarının ve organizasyonel hedefler doğrultusunda etkili olarak çalışmalarının sağlanması pek de kolay değildir. Bu durum insan kaynakları yönetiminin zorluğunu ifade etmektedir. Organizasyonlar, farklı statü, görev ve konumdaki personellerini belirli gruplar altında toplayarak, bunlara özel ücret ve ödül planları geliştirebilirler. Özel ücret ve ödül planlarının geli-

tirilmesinde; arz-talep dengesi, çalışma koşulları, işin-görevin işletme performansındaki rolü gibi kıstaslar gözönüne alınabilir. Örneğin organizasyonlar; gözetimciler, satış elemanları, yabancı ülkede çalışan personel, uzmanlar, üst düzey yöneticiler için özel ücretleme sistemlerinden yararlanabilirler. Bu grupları incelediğimizde; gözetimcilerin, üst yönetimle astlar arasında, başka bir deyişle organizasyonel hedeflerin gerçekleştirilmesi ile bireysel gereksinmelerin tatmini arasında, bir denge kurma görevi üstlendiği; üst düzey yöneticilerin ise işletme ortaklarının yaptıkları yatırımların kısa ve uzun dönemde karşılığını maksimize etmekle, işletmenin uzun dönemde başarısı için yeni yatırımlara yönelmesi arasında denge oluşturacak stratejiler geliştirmesi gerektiği ortaya çıkacaktır⁴. Özellikle üst düzey yöneticiler gibi kilit noktalarda görev yapan personelin vereceği kararların işletme açısından hayati önem taşıması, bu nitelikteki çalışanların ayrı bir şekilde ele alınıp, değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır.

ÜST DÜZEY YÖNETİCİLERİN ÜCRETLENDİRİLMESİ

1990'lı yıllarla birlikte, işletme yönetimi ile ilgili yeni yaklaşım ve felsefeler organizasyonları derinden etkilemiştir. Organizasyonların yeniden yapılanması, çalışma ilişkilerindeki değişiklikler, yeni liderlik uygulamaları; çalışanların mevcut durumlarını ve ileriye dönük hedeflerini, kariyer olanakları yeniden değerlemeye almalarına neden olmuştur. Çevrelerindeki değişime uyum sağlayabilmek için, çalışanların hem bireysel olarak hem de organizasyonun bütünü ile birlikte, sürekli olarak kendilerini yetiştirmeleri, geliştirmeleri zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bireyin ve organizasyonun öğrenmeyi öğrenmesi olarak nitelendirilebilecek böylesi bir ortamda, üst düzey yöneticiler önemli sorumluluklar yüklenmektedirler. Yeniliğe açık, yaratıcı, yöneticilik görevini liderlik özellikleri ile etkinleştiren üst düzey yöneticiler, organizasyonların vazgeçilmez bir unsuru haline gelmişlerdir. İşletmelerin bu nitelikteki personeli işletmeye çekebilmesi ve bünyesinde çalışmasını sağlayabilmesi çok önemlidir. Bu nedenle, günü-

müzde üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesi, üzerinde özenle durulması gereken bir kavram olarak organizasyonların karşısına çıkmaktadır.

Üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde; temel ücretlerin alt düzey yöneticilere ve diğer personele göre çok yüksek olması, toplam ücretlerinde de ikramiye, prim, şirket hisselerinin alınmasında ayrıcalık gibi özendirici uygulamaların ağırlıklı yer tutması gibi özellikler göze çarpmaktadır⁵. Ülkemizde de, üst düzey pozisyondaki yöneticilere, bir yıl içinde verilen ikramiye, prim ve diğer avantajların parasal karşılığının, yıllık maaşlarının %10'u ile %25 arasında değiştiği görülmektedir⁶.

1995 yılı itibarıyla, Avrupa İnsan Kaynakları Yönetimi Cranfield Araştırma Grubu'nun 20 Avrupa ülkesinde; insan kaynakları uygulamalarına ilişkin bilgileri toplamak ve değerlendirmek, ülkeler arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya koymak, yıllar içindeki değişimleri izleyebilmek amacıyla yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde; ülkemizde ve araştırma kapsamındaki ülkelerde yöneticilere ilişkin ücret sistemlerinde uygulanan teşvik programlarına ait bilgiler şu şekildedir⁷:

- Araştırmaya katılan ülkemiz işletmelerinin;
 - %3'ü yöneticilerine, hisse senedi opsiyonu
 - %15 kardan pay
 - %6'sı grup primi
 - %28 bireysel prim/komisyona
 - %50'si başarıya/performansa dayalı ücret vermektedir.
 - Araştırma kapsamındaki diğer Avrupa ülkelerinin verileri incelendiğinde;
 - Yöneticilere hisse senedi opsiyonunun en yüksek oranla verildiği ülke olarak İngiltere (%31) görülürken, İrlanda (%26), İsviçre (%21), Fransa (%16) ile onu izlemektedir.
 - Yöneticilere kardan pay alma sistemi uygulanan işletmelerin oranı; Fransa'da (%81) ile oldukça yüksek olup, İngiltere %27 ve Hollanda %26 ile bu ülkeyi izlemektedir.
 - Bireysel komisyon ise Hollanda'da %61, İspanya'da %41, İsviçre'de %38, İsveç'te %29'dur.
- Organizasyonların dikkat etmesi gereken bir diğer nokta da; üst düzey yönetici ücret bilgilerinin, diğer personelin ücret bilgilerinden daha sıkı bir şekilde korunması, gizli kalması gereğidir⁸. İş-

letmelerin, rakiplerinin uygulamalarını da tahmin ederek, üst düzey yöneticilere ilişkin geliştirecekleri ücret ve ödül planlarının içeriğini doğru olarak belirlemeleri gerekmektedir.

Organizasyonların, üst düzey yöneticiler için geliştirecekleri ücret ve ödül planlarında beş temel öğe vardır⁹:

- Temel ücret
- Kısa dönemli (yıllık) özendiriciler ve ikramiyeler
- Uzun dönemli özendiriciler
- Sosyal Haklar
- Ayrıcalıklar

Temel ücretin belirlenmesinde; işdeğerlemesi, organizasyonun ana ücret stratejisi, piyasa ücret araştırmaları, arz-talep dengesi, ülkenin genel ekonomik durumu gibi faktörler belirleyici rol oynamaktadır. Yıllar itibarıyla, üst düzey yöneticilerin toplam ücretlerinde, temel ücretin azaldığını gözlemlenmektedir.

Üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde; yıllık özendirici planlar önemli bir rol oynayarak bireysel performansın üzerinde oldukça etkili olmaktadır. Bu planların geliştirilmesinde; net gelir, dağıtılan kar payı, net kar/net varlık gibi finansal göstergelerden hareketle işletmenin toplam performansı temel alınmaktadır¹⁰. Genellikle yıl sonunda nakit olarak yapılan bu ödemelerin tutarı, her yöneticinin bireysel performansına ve ücret düzeyine göre belirlenmektedir¹¹.

İşletmeye ait hisse senetlerinin alınmasında, üst düzey yöneticilere tercih hakkının verilmesi, organizasyonların yaygın olarak kullandığı uzun dönemli bir özendirici plandır. Bu uygulama genellikle, işletmenin belirli bir miktar hissesinin sabit bir fiyatla, önceden saptanmış bir dönem içinde satın alınması hakkını vermektedir¹². Yöneticilerin işletmeye bağlılıklarını arttırmak, işletmede kalmalarını özendirmek ve ileriye dönük -uzun dönemde- mal sahibi olmaları hedeflenmektedir¹³. Doğaldır ki, bu tür bir özendirici, yöneticilerin tüm güçleriyle organizasyonel hedefler doğrultusunda çalışmalarında önemli bir araç niteliği taşıyacaktır.

Üst düzey yöneticilere, diğer çalışanlara sağlanan daha farklı sosyal haklar tanınmaktadır.

Ücret düzeylerine bağlı olarak yaşam sigortası, emeklilik planları ve benzeri haklar daha kapsamlı olarak sunulmaktadır.

Üst düzey yöneticilerin ücretlendirilmesinde göze çarpan en belirgin nokta; diğer çalışanlara göre onlara sağlanan birtakım ayrıcalıklar, avantajlar olmaktadır. Organizasyonlar iyi yöneticilerini motive etmek amacıyla onlara, bazı olanaklar sunmakta ve bu ayrıcalıklar tüm çalışanlar tarafından bir performans/başarı, prestij göstergesi olarak algılanmaktadır. Bunun en önemli yararı; yalnızca ayrıcalıkları elde eden yöneticilerin değil, aynı zamanda ileriye dönük kariyerlerini planlayan orta düzey yöneticilerin de motivasyonun da etkili olmalarıdır. Bunları işletme içi ve işletme dışı ayrıcalıklar olarak, iki farklı grupta ele almak mümkündür. Lüks ofisler, özel yemek salonları, otopark alanları gibi organizasyon içi olanakların yanı sıra, klüp üyelikleri, otomobil tahsisi, uçakla seyahat vb.. organizasyon dışı ayrıcalıklar da sözkonusu olabilir¹⁴. Ülkemizde de; özellikle son yıllarda, üst düzey yöneticilere konut, kredi kartı, cep telefonu, belirli marka ve modelde araba tahsisi gibi avantajlar sağlandığı ve bunların yöneticiler tarafından motive edici özellik taşıdığı görülmektedir.

SONUÇ

İşletmeler üst düzey yöneticilerinin ücretlerini belirlerken, özenli davranmak zorundadırlar. İşletme stratejilerinin belirlenmesinde ve başarılmasında, önemli rol oynayan bu nitelikteki yöneticilerden etkin olarak yararlanabilmek için işletmeler, çeşitli motivasyonel araçlardan faydalanırlar. Kısa ve uzun vadeli parasal ve parasal olmayan özendiricilerin yanı sıra, bu personele sağlanacak bir takım ek olanaklar, üst düzey yöneticilerin işletme bünyesinde devamlılıklarının sağlanması açısından önem kazanmaktadır. Ağır rekabet koşulları altında çalışan işletmelerin toplam performansında doğrudan etkili olacak bu yöneticilerin; maddi, manevi gereksinmelerinin tatmin edilmesinin yanı sıra, kendilerini sürekli geliştirmelerine olanak sağlayacak koşulların, fırsatların sağlanması, onların bireysel performanslarını olumlu yönde etkileyecektir.

Sürekli değişim ortamında faaliyetlerini sürdüren günümüz işletmeleri, bu değişime ne ölçüde uyum sağlayabildiklerine göre, başarılı olabileceklerdir. Bu süreçte işletmeyi sürükleyebilecek, yenilikler karşısında geri çekilmeyecek, organizasyonel yapıyı ve çalışanları geliştirerek değişime uyum sağlayacak ve lider özelliğini görevine yansıtabilecek üst düzey yöneticilere gereksinme vardır.

KAYNAKLAR

1. David W. Belcher ve Thomas J. Atchison, **Compensation Administration**, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 1987, s. 4.
2. George T. Milkovich ve Jerry M. Newman, **Compensation**, 4. Baskı, Richard D. Irwin Inc., Homewood, 1993, s.4.
3. David A. De Cenzo ve Stephen P. Robbins, **human Resource Management**, 5. Baskı, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1996, s. 352.
4. George T. Milkovich ve Jerry M. Newman, a.g.e., s. 546.
5. David A. de Cenzo ve Stephen P. Robbins, a.g.e., s. 371.
6. "Ekonomideki Canlanma Üretlere Yansıyor", **Kariyer Dünyası**, sayı: 7, Nisan 1998, s. 34.
7. Cavide Uyargil, **Avrupa'da Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması, 1995, Türkiye Raporu**, İstanbul, 1996, s. 48.
8. Vincent R. Ceriello ve Christine Freeman, **Human Resource Management Systems: Strategies, Tactics and techniques**, MacMillan, Inc., New York, 1991, s. 439.
9. George T. Milkovich ve Jerry M. Newman, a.g.e., s. 552.
10. Wayne F. Cascio, **Managing Human Resources**, 2. Baskı, McGraw-Hill, Singapore, 1989, s. 445.
11. Dale S. Beach, **Personnel: The Management of People at Work**, MacMillan Company, New York, 1985, s. 488.
12. David A. De Cenzo ve Stephen P. Robbins, a.g.e., s. 373.
13. Peter Chingos, "Executive Compensation in the 1990s: The Challenges Ahead", **Compensation and Benefits Review**, Volume: 22 No: 6, November-December 1990, s. 29.
14. George T. Milkovich ve Jerry M. Newman, a.g.e., s. 556

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE MİSYON KAVRAMI

GİRİŞ

Misyon kavramı, bazı kaynaklarda ticari kurallar ve pazar hedefleri olan önemli bir strateji araç olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımla misyon, stratejik yönetimin ilk basamağıdır. Stratejik yönetim sürecinin ilk basamağı olarak misyon kavramı aşağıdaki iki soruya yanıt getirir¹.

1. Bizim işimiz nedir?

2. Bizim işimiz ne olmalıdır?

Bu anlamda strateji, yaratılan misyon doğrultusunda tanımlanan bir kavramdır. Örgüt amaçlarının belirlenerek; bunların işletmenin iç ve dış çevresiyle karşılaştırmasını yapıp, gerçekleştirilmesi sürecidir⁵.

Diğer bir görüş; misyonu, örgütlerin ortak bir birlik durumuna gelmesi işlevini sağlayan kültürel birleştirici olarak açıklar. Bu kültürel birleştirici, içerdiği güçlü norm ve değerlerle insan davranışlarını, birlikte çalışmayı ve örgüt amaçlarının sürdürülmesini sağlayan oldukça etkili bir araçtır.

Bilimadamları ve yöneticiler misyon konusunda bugün aynı tanımları verememektedir. Bazıları misyonu ticaretin temel kurallarını veren uyulması kaçınılmaz (belki de kutsal olarak tanımlanabilecek) ilkeler bütünü, bazıları işletme kültürü, bazılarıysa iş tanımı olarak açıklamaktadır³. Bazıları misyonu işletme stratejisi içinde yorumlarken, bazıları felsefe ve etik yönüne ağırlık vererek yo-

rumlamaktadır.

Stratejik görüş, misyonu işletmenin ticari gerçekliğini ve temel pazarını belirleyen bilimsel yönetime sahip bir stratejik araç olarak görmektedir. Misyon, stratejiyle önemli derecede bağlantılıdır. Stratejik yönetimin ilk basamağı; misyon belirlemektir⁴.

Misyon kavramı stratejik akım içinde doğumunu 1960 yılında Harvard Business Review'de yayınlanan Marketing Myopia adlı makaleye borçludur. Ted Levitt, bu makalesinde birçok işletmenin yanlış bir iş tanımına sahip olduğunu belirtmiştir. İşletmelerin iş tanımlarını oldukça dar kalıplarla sınırlandırdığını söyleyerek; bu konuda demiryolu, petrol ve konserve işletmelerinde yaptığı araştırmalarını sunmuştur. Bu araştırmalarda; demiryolu işletmesi işinin insanları taşımak, petrol işletmesi işinin enerji üretmek, konserve işletmesi işinin ürün konservelemek olduğunu belirtmiştir. Yöneticiler, iş tanımlarında üretim teknolojisinden çok, müşteri gereksinmelerini dikkate almışlardır⁵.

İkinci görüşü ileri sürenler, misyonun örgüt işlevlerinin işbirliği içinde yerine getirilmesinde kültürel bir birleştirici olduğunu söylemektedir. Bu kültürel birleştirici, birlikte çalışmak ve örgüt amaçlarını gerçekleştirmek yolunda güçlü kurallar ve değerleri içermektedir. Misyonun bu yönü, işgücünün ortak bir dili ve olaylar üzerinde aynı et-

Yrd. Doç. Dr. H. Rıdvan YURTSEVEN

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

kiyi yaratan işletme felsefesiyle ilgilidir. Misyonun bu anlamdaki stratejik görüntüsü; işletme içinde değerleri belirlemesi ve davranış standartları oluşturmalarıdır.

Şekil 1-Misyon Modeli



Kaynak: Andrew Campbell ve Sally Yeung, “Creating a Sense of Mission”. Long Range Planning 4 (Vol.24, August 1991) s. 13

Misyon, strateji ve kültür yönlerini kapsayan bir kavramdır. Strateji ve kültür karşılıklı destekleyici olduğunda misyon varlığını korur. Bir örgütün kültürü, stratejisiyle uyumlu olduğu zaman o örgütün bir misyonu vardır. Misyon, örgütün kişiliği, kimliği ve varlık nedenidir. Misyon kavramını her iki bilimsel akımı dikkate alarak geliştirmek yararlı görünmektedir.

1. Misyon ve Amaçlar

a. Örgüt Misyonu

Örgütler bir amaç için kurulur. Bu amaç zamanla göre değişmekle birlikte, örgütün varlık nedeninin çalışanlarca anlaşılmasını sağlayan bir temel bulunmaktadır. Bu temele örgüt misyonu denir⁶. Genelde örgüt misyonu biçimsel olarak (yazılı misyon bildirileriyle) tanımlanır. Bu tanım; üretim ve pazarlama sürecindeki örgüt etkinliğinin belirlenen hedefleriyle ilgili sürekli amaçları içerir⁷.

İşletme stratejistleri iki temel soruyla karşılaşır⁸.

1. İşimiz nedir?

2. Niçin bu işin içindeyiz?

Birinci sorunun yanıtı bir misyon tanımını ya da işletme amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik hedefleri gerektirir. İkinci soru amaçlar oluşturulmasını içerir. Her iki soru işin yapısına ve üretim sürecinin tanımlanmasına yardım eder.

Örgüt misyonu ve temel amaçlar, uzun dönemde işletmenin başarısını arttırmanın ve stratejik yönetimin etkili olmasının başlangıç noktasını oluşturur.

Misyon, “örgüt üyelerine bir yön vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş, örgütü benzer örgütlerden ayırtmaya yarayacak uzun dönemli görev ya da amaç” biçiminde tanımlanabilir⁹. Bir misyonun en önemli işlevi, işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir yön vermesidir¹⁰.

1. İşletme herkese gurur verecek hangi işi yapmaktadır?

2. Etkinliğe geçildikten on ya da yirmi yıl sonra, geriye doğru bakıldığı zaman, üyelerde en büyük doyumunu sağlayacak değer nedir? gibi sorulara yanıt verilerek ortaya konulacak ve gurur kaynağı olacak bir değer, örgüt misyonunu oluşturur. Bu ortak değer; örgüt yapısı, politikaları, bütçeler ya da işlemler gibi somut değildir. Ancak herkeste aynı duyguları uyandırır.

Örgüt misyonu, paylaşılan değerler ya da ortak inançlar demektir. Herhangi bir örgütün yaşamını sürdürebilmesi için tüm politika ve etkinliklerini de içeren, bir dizi sağlam inancın olması gerekir. Ayrıca bu inançlara sıkı sıkıya bağlı kalınmalıdır. Bu nedenle, eğer bir örgüt değişen bir dünyayla başa çıkmak istiyorsa, inançları dışında herşeyi değiştirmeye hazır olmalıdır. Daha öz bir deyişle, bir örgütün başarısında teknolojik ya da ekonomik kaynaklar, örgüt yapısı ya da yenilikçilikten daha çok, temel felsefeler, ruh ve dürtüler rol oynamaktadır¹¹.

Örgüt misyonunun temel felsefesi; kârlılık ve büyüme gibi stratejik amaçların, iyi yapılan bir

işin doğal yan ürünü olduğu, kendi başına bir amaç olmadığı düşüncesidir. Bu yaklaşımla belirlenen misyon, örgütün tabanındaki bütün insanlara esin kaynağı olur ve onlara bir anlam kazandırır.

Hizmet yönelişi olmak, üretim yönelişi olmak, maliyet yönelişi olmak vb. birer misyon alanlarıdır. Misyon alanları içinde ele alınabilecek bazı değerleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz¹².

1. En iyi olma inancı.
2. İşin en iyi yapılabilmesi için ayrıntıların da önemli olduğu inancı.
3. İnsanların, insan olarak önemli olduğu inancı.
4. Haberleşmeyi zenginleştirmek için biçimsel davranmama inancı.

Misyon amaçları, gerçekte bir işletme için önemli çelişkilerin kaynağıdır. Maliyete karşılık hizmet ya da kalite, yürürlükteki işlere karşı yenilikler, biçimselliğe karşı içtenlik gibi... Örgüt misyonu bu çelişkilerin açıkça bir tarafında yer alır ve yaşamı boyunca bu seçimini değiştirmeyebilir.

Örgüt misyonunun bir başka işlevi, işletmeye benzer işletmelerden ayırdeden bir içerik kazandırmasıdır¹³. Misyon her işletmeyi "işletmemiz nedir?" ve "işletmemiz ne olmalıdır?" sorularını yanıtlamaya zorlar. Bu sorular basit gibi görünmesine karşın, amaç ve misyonun açıklıkla tanımlanması, işletme için anlamlı hedefler belirlemede ön koşuldur.

Gerçekten bu basit soruların yanıtını verememek işletmelerde başarısızlığın en büyük nedenlerinden biridir. Bu soruların yanıtını araştırırken, işletmenin benzerlerinden üstün olduğu özellikleri ve özel yetenekleri belirlenmeli, öne çıkarılmalıdır.

b. Örgüt Misyonunun Özellikleri

1. Misyon uzun dönemli bir amaçtır. Bazen bir örgütün yaşamı boyunca değişmez.

2. Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşılabilir. Bu nedenle, daha iyiye ve daha üst başarıya yönelir. Ancak misyon belirlenirken gerçekçi olmalı ve örgütü kendi yeteneklerinin çok uzağında bir yere yöneltmemelidir.

3. Paylaşılan, örgütün ortak değer ve inanç-

larıdır. Tanımlanmış bu inanç ve değerler, işletmede çalışanların hepsine bir anlam kazandırmakta ve bir yön sağlamaktadır¹⁴.

Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil, nitelikle ilgili bir değerdir. Finansal amaçlar, büyüme ve kârlılık oranları, işletmedeki herkes için bir değer oluşturmaz ya da aynı derecede önemli olmaz. Bu gibi oranlar, üst düzeydeki belli sayıda yöneticiyi özendirir, ama sıradüzenin alt kademelerindeki üreten ve satan insanların yaşamlarına bir yenilik (başkalık) katmaz¹⁵.

5. Misyon işletmenin içine değil, dışına yöneliktir¹⁶. Başka bir tanımla misyon, ürünler üzerinde değil, pazar üzerinde odaklaşır.

6. Misyon örgüte özgüdür ve özeldir. Örgüte özgüdür, onu diğer işletmelerden ayırır. Özeldir, seçenekli faaliyetler arasından yönetimin yeğlediğidir.

Herhangi bir işletme ya da örgütün, kurum olabilmesinin ilk koşulu, sözle ya da yazıyla tanımlanması, üstelik bilinçli bir biçimde ortaya konulması, sistemi değerler ve inançlarla kaynaştırmaktır. Öyleyse bir işletme, kendi başarısı için mutlaka, "hangi değer ve inançlar?" sorusunu sormak zorundadır. "En iyi olmak", "estetik görünümüne sadık kalmak", "dünyanın herhangi bir yerine kırksekiz saatte yedek parça ulaştırmak", "varolan pazarın %99'una hizmeti aksatmadan götürmek" gibi... Kurum haline gelen örgütler farklı bir görünüm kazanmaya başlar. Bunun sonucunda da toplumla biçimsel eşgüdümü aşan bir bütünleşme gerçekleşir ve örgüt yaşamının tüm yönleri anlam kazanır¹⁷.

Örgüt misyonunun ve amaçlarının tanımlanması, stratejik yönetim süreci için analiz yapma, yön belirleme ve strateji seçme, uygulama ve tüm olarak yönetim sürecini değerlendirmede temel bir çatı oluşturacaktır.

2. Misyon Kavramının Unsurları

Misyon kavramını kendi arasında dört unsura ayırabiliriz: Amaç, strateji, davranış standartları ve değerler. Amaç; örgütün niçin varolduğu ve tüm etkinliklerinde kimin yararının gözönünde bulundurulduğuyla ilgilidir. Strateji; işin çeşidini,

diğer işletmelere karşı arzulan konumu ve rekabet avantajı sağlayıcı kaynakları dikkate alır. Davranış standartları; işletmede uymak zorunda olduğumuz kurallar ve normlardır. Değerler; inançlar ve davranış standartlarının ardında bulunan moral ilkeleridir¹⁸. Güçlü bir misyon, bu dört unsurun varlığından ve bunların birbirleriyle olumlu ilişkilerinden meydana gelir¹⁹.

a. Amaç

Her İşletme, kendisine felsefesiyle ilgili aşağıdaki üç soruyu sormalıdır.

1. İşletmemiz niçin vardır?

(Biz niçin varız?)

2. Tüm çalışmalar sonucu oluşan yarar kimin içindir?

3. Yönetici ve işgörenler niçin gerekenden daha fazlasını yaparlar?

Soruların yanıtlarını verelim.

1. İşletmenin varlık nedeni, ortakların yararlarıdır. Tüm kararlar, işletme ortaklarının değerlerine göre oluşur.

2. İşletmenin varlık nedeni, katılanların (**halk, çevre, müşteri, işgörenler, ortaklar**) korunması ve hoşnut edilmesidir.

3. Ortakların gereksinmelerini birleştirerek, belli bir amaç tanımlaması oluşturup, o amaca yönelmek için işletme vardır. İşletme yüksek idealleri amaç edinir. Bu durum örgütsel birlikteliği kolaylaştırır²⁰.

b. Strateji

Diğer işletmelerle rekabet içinde bulunan bir ortamda işletme amaçlarını başarmak, strateji oluşturmaya bağlıdır. Strateji işletmeye ticari (ekonomik) bir mantık sunar. Eğer amaç, en iyi olma amacıysa; strateji işletmenin en iyi duruma gelmesi için gerekli ilkeleri içermelidir. Eğer amaç, kâr yaratmaksa; strateji diğer işletmelerle rekabet ortamında işletmenin nasıl kâr yaratacağını açıklar olmalıdır.

Strateji, rekabet içine girecek işletmenin amaçlarını tanımlar. İşletme, stratejiyle belirlediği bu

amaçları yürütecek planları yapar.

Stratejinin belirlenmesinde; işletmenin rekabet konumu ve özel yetenekleri dikkate alınır²¹.

c. Davranış Standartları

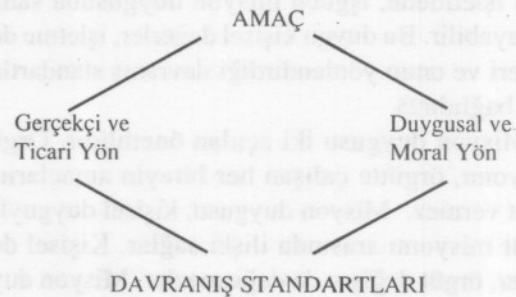
Amaç ve strateji eyleme geçmemiş kavramlardır. Amaç ve stratejileri eyleme geçirdiğimiz anda bunlara politika ve davranış kavramlarını da eklememiz gerekir. Politika ve davranış kavramları örgüt içindeki insanlara günden güne ne yapacakları konusunda karar vermede yardımcı olur. Amaç ve stratejinin başarılmasında bu iki kavram önemlidir. Stratejik amaçlar, politika ve davranış standartlarına dönüştürülerek gerçekleştirilir²².

d. Değerler

Değerler, işletme kültürünün ardında yatan inaç ve moral ilkeleridir. Değerler, işletme içindeki kurallar ve davranış standartlarına anlam kazandırır.

Strateji, misyona gerçekçi ve ticari (ekonomik) mantığı hazırlarken, değerler duygusal ve moral yönü tanımlar. Değerler, davranışlara strateji kadar gerçekçilik sağlarlar. İşletme içindeki bireye yaptığı davranışın en iyi davranış olduğu konusunda güven verirler²³.

Şekil 2-Misyon Gerçekleştirmenin İki Nedeni



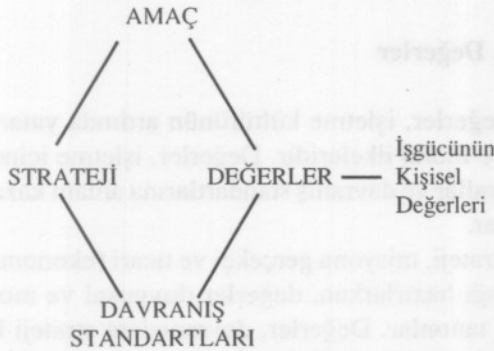
Kaynak: Andrew Campell ve Sally Yeung, a.g.e., s. 15.

3. Misyon Duygusu

Misyon duygusu, işletme misyonuna yönelen insanların bu duyusal bağı hissetmeleriyle ilişkilidir. Ancak, güçlü bir misyona sahip olan işletmelerde, pek çok insan bu bağı hissetmeyebilir²⁴.

Misyon duygusu, örgüt değerleri ve bireysel değerler arasındaki ilişkilerle oluşur. Örgüt değerleri hemen hemen açık ve kesindir. Bireysel duygular, işletmenin davranış standartları üzerinde etki yaparlar.

Şekil 3-Misyon Duygusu: Duyusal Bağ



Kaynak: Andrew Campell ve Sally Yeung, a.g.e., s. 17.

İyi bir örgütlenimle çalışan bir işletmede, işgücünün mutlaka misyon duygusuna sahip olduğunu söyleyemeyiz. Ancak net bir stratejinin olduğunu söyleyebiliriz. Güçlü bir misyona sahip olan işletmede, işgücü misyon duygusuna sahip olmayabilir. Bu duygu kişisel değerler, işletme değerleri ve onun yönlendirdiği davranış standartlarına bağlıdır²⁵.

Misyon duygusu iki açıdan önemlidir. Örgüt misyonu, örgütte çalışan her bireyin amaçlarına yanıt vermez. Misyon duygusu; kişisel duyguyla, örgüt misyonu arasında ilişki sağlar. Kişisel değerler, örgüt değışı de değışmezler. Misyon duygusu, işletme değışı de misyonun kalıcılığına yardım eder.

Misyon bilimsel bir kavramdır. Misyon ve

strateji işletme politikalarının ve işletme davranışlarının oluşturulmasında yol gösterirler. Buna karşın, misyon stratejiden daha geniş içerikli bir kavramdır. Strateji ve kültür kavramlarını kapsar. İşletmenin strateji ve kültür bağları güçlüyse, misyon da güçlüdür. Bunun tersi durumda da misyon güçsüzdür²⁶.

Misyon Duygusu, daha duyusal bir kavramdır. Kişisel duygularla ilgilidir. İşletmenin açık bir misyona sahip olması, işletme bireylerinde misyon duygusunun olmasını gerektirmez. Bazı bireylerde güçlü bir misyon duygusu varken, diğerlerinde olmayabilir. İşletme bireylerinde misyon duygusu taşıyanlar çoğaldıkça, işletmenin misyon politikası ve kültürü yaratılır.

4. Vizyon Kavramı

Warren Bennis ve Burt Nanus vizyonu, liderlik teorilerinin ana kavramı olarak belirtmişlerdir. Bir lider, işletmesi için yön seçiminde herşeyden önce gerçekleşebilir akılcı bir imaj ve isteklendirici örgüt geleceği geliştirmelidir. Vizyon dediğimiz bu imaj, bir hayal kadar belirsiz ya da bir amaç ve belirlenmiş bir misyon kadar net olabilir²⁷.

Warren Bennis ve Burt Nanus, bir vizyonun en kiritik noktasının; gerçekçi bir görüşü, güvenilirliği, örgüt için çekici bir geleceği, önemli pek çok konuda şimdi varolan durumdan daha iyi bir konumu açık ve seçik olarak göstermesi olduğunu söylerler²⁸.

İşletme Bilimi'ndeki anlamıyla vizyon belirsizlikleri de, belirlenmiş nitelikler kadar yakalayabilmek olarak tanımlanır.

Bir işletmenin vizyonu ve misyonu aynı ya da benzer olabilir. Olanaklı ve isteklendirici bir gelecekteki örgüt konumu; misyonun amaç, strateji, davranış standartları ve değerler olan tüm unsurlarını içerebilir. Ancak, vizyon ve misyon tam anlamıyla benzer kavramlar değildir. Vizyon, gelecekte, şimdi varolan konumdan daha iyi bir konumu anlatırken, misyon şu andaki durumu anlatır.

İşletmelerin çalışanların standartlarını yükseltme olan misyonları geçmişte başarılı olduğu gibi, bugün içinde başarısını sürdürebilir. Örgüt kimliği ve tutkusunun açıklanması sonsuzdur.

Bir vizyon başarılı olduğunda, yeni bir vizyon geliştirilmesine gereksinim vardır. Bir misyon aynı kalabilir ve örgüt üyeleri bu ortak ve sonsuz inançtan hala güç alabilirler.

Bu nedenle vizyon işletme amaçlarıyla daha ilişkilidir. Misyonsa, davranış biçimiyle ilgilidir. Amaçların değerli olması nedeniyle vizyon kavramı da değerlidir. Ancak bir işletmede misyonun belirsizliği, büyük bir liderin gücüne inananak oluşturulan vizyon kavramından daha fazladır.

Vizyon tamamlandığında gücünü kaybetmeye başlar. Vizyon, işletme etkinliğini uzun süre götürebilecek bir güç değildir ve zorlandığında örgüt yönünü kaybeder. Bu durum, pazarda liderliği yakalamak isteyen işletmelerde ortaya çıkabilir. Başarılmak istenen bu tutku, işletmeyi tüketerek onu belirsizliğe terk edebilir. Vizyonun gelecek beş ya da on yıl içinde başarılması olanaklı değilse, güdüleme ve isteklendirme gücünü kaybeder. Daha tutkulu ve gerçekçi olmayan bir duruma gelir²⁹.

Misyon daha süresiz bir kavramdır. Örgütün davranış standartları ve amacının yönetimiyle misyon gerçekleşebilir.

5. Misyon Yasası ve Kurumsal Değerlerin Yerleşmesi

Kurumsal değerler ve kurum genel felsefesi örgütlerin temelini oluşturur. Bununla birlikte, değerlere sahip olmak yetmez. Bu değerlerin örgütün personeline dolaysız ve açık bir biçimde iletilmesi gerekir. Örgütün hizmet anlayışının özünü oluşturan kurumsal değerler, tüm personel için ortak bir yön duygusu ve günlük davranış açısından yönlendirici ilkeler sağlar.

Örgüt başarısının ön koşulu; tüm çalışanların örgütün kurumsal değerlerini kavraması, benimsemesi ve bu değere göre davranmasıdır.

Kurumsal değerlerin yerleşmesinde en önemli rol, üst yönetim kademesindedir. Değerlerin benimsenip pekiştirilmesinden, iletilmesinden ve bu değerlerin gerektiği kadar vurgulanmasından yönetim sorumludur. Üst düzey yöneticiler, kuruluşa heyecan verme ve personeli motive etme olanağına sahiptirler. Kararların ve yapılan işlerin temel değerlerce yönlendirilmemesi durumunda personel baş-

lıca esin kaynağından yoksun kalacaktır³⁰.

Yakın zamana kadar, örgütlerin değerleri belirleme ve personele benimsetme çabalarının, kurumsal bir tabana oturtulmasında güçlük çekilmiştir. Değerlerle ilgili kararlar, genellikle, belirli seçenekleri ve öncelikleri içeren planlama ve bütçeleme gibi çalışmaların içerisinde, örtülü bir biçimde ele alınmıştır.

Günümüzde açıkça tanımlanmış değerlere duyulan gereksinimin önem kazanmasıyla birlikte, örgütler temel kurumsal değerlerini belirlemeye ve çalışanlarına iletmeye yönelik yöntemler geliştirmektedir. Böylelikle istekler, arzular ve ulaşılabilecek sonuçlar açısından kurumsal geleceğin tanımlanması olanaklı olmaktadır.

Örgütlerde çalışan tüm görevlilerin, kurumsal değerlerini geliştirmek ve kurumlaşmasını sağlamak amacıyla, temel kurumsal değerleri, ilkeleri ve politikaları içeren bir **Misyon Yasası (Misson Koşulu)** hazırlanır.

Temel değerlerin ve ilkelerin bu biçimde yazılı olarak belirlenmesi, yönetici kadronun belirli bir değerler sistemini çalışanlara zorla kabul ettirme girişimi olarak görülmemelidir. Örgütlerde "**Mission Koşulu**" belgesinin geliştirilmesi ve benimsenmesi, örgütün önemini ve bütünlüğünü vurgular. Bu tür kurallar, örgütün temel değerlerini ortaya koyar ve personelin çalışma isteğini güçlendirir.

SONUÇ

Amaç belirlemenin ilk aşamasının "**geleceğe bakmak**" olduğunu söyleyebiliriz. Planlama süreci de; yöneticinin çevresinde yararlanabileceği birtakım fırsatlar olabileceği ya da kendisini zora sokacak birtakım olayların gelişmekte olabileceği düşüncesini taşımasını gerektirir³¹. Böyle bir düşünce, anlayış ya da inanç yoksa kişi geleceğe bakmayacak; günlük yaşamda karşısına ne çıkarsa onunla yetinecek ya da onu aşmaya çalışacaktır. Bu biçimde günlük yaşamak ve doğrudan karşılaşılan sorunlara çözüm aramak biçimindeki bir çalışma ve yönetim yöntemi reaktif (tepki gösterici-reactive) bir yönetim olarak adlandırılır. Oysa bunun tersi, sorun ortaya çıkmadan eyleme geçme ve

önlem almayı tanımlayan proaktif (önlem alıcı-proactive) yönetim biçimidir³².

Özellikle uzun süreli ve stratejik nitelikli planlamada böyle bir anlayışa gelebilmek için, yöneticilerin önce, işletmenin varlık nedeni ve nasıl bir işletme olduğu konusundaki düşünce ve anlayışlarının belirlenmesi gerekir. Bu işletme neden kurulur ya da işletmenin varlık nedeni nedir?

İlk bakışta bu sorunun yanıtı çok açık gibi görünür ve çoğu kimse büyük bir olasılıkla kâr etmektir diye yanıt verebilir. İşletmenin varlık nedeni, o işletmenin ne yapmak üzere kurulduğunu, ne yaparak kâr edeceğini tanımlamalıdır. Dolayısıyla işletme kendisini nasıl görmektedir sorusuna yanıt verilmelidir.

İşletmenin varlık nedenlerini ya da ne tür bir işletme olarak kendilerini görmek istediklerini belirtmeleri işletmelerin **misyon açıklaması** olarak bilinmektedir. Misyon, sözlük anlamıyla, **bir kimseye ya da bir kurula verilen özel görev** olarak tanımlanmaktadır³³. Bir yönetim kavramı olarak misyon, işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, işletmenin varlık nedenini tanımlar³⁴.

Stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması; tepe yöneticilerin "**Ne tür bir kurumuz ve yaptığımız iş nedir?**" sorusuna yanıt vermesiyle başlar. Bu soru kurumun misyonuyla ilgilidir. Kurumu ya da işin kendisini tanımlamayı gerektirir. Kurumlar, toplum değerlerine uygun bazı işlevler gerçekleştirerek kendilerini meşrulaştırmaya çalışırlar. Bu meşru olma çabası her kuruma bir misyon yükler. Dolayısıyla, kurumlar toplum içinde kendi misyonlarını açık bir biçimde tanımlamak durumundadırlar. Misyonu belirlemenin önemli bir parçası, kurumun kendini tanımlamasıyla ilgilidir. Örgüt misyonunun ve amaçlarının tanımlanması; stratejik yönetim süreci için analiz yapma, yön belirleme ve strateji seçme, uygulama ve tüm olarak yönetim sürecini değerlendirmede temel bir çatı oluşturacaktır.

Amaç ve hedeflerin belirlenmesiyle; işletmenin ya da yöneticinin başında bulunduğu birimin, gelecekte belli bir zaman süresi içinde neyi ne miktarda gerçekleştirmek istediği ya da nerede

ve hangi konumda olmak istediği karara bağlanır. Misyon kavramı, stratejik yönetim sürecinin temelidir.

KAYNAKÇA

1. Dinçer, Ömer Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Timaş Yayınları A.Ş. 1991.
2. Donnelly, James H.; Gibson, James L. ve Ivancevich, John M., Fundamental of Management. Texas: Business Pub. Inc., 5. Baskı, 1984.
3. Jauch R., Lawrence ve Glueck, William. Business Policy and Strategic Management. Singapore: McGraw-Hill Book Company, 5. Basım 1988.
4. Koçel, Tamer. İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İstanbul; Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 4. Baskı, 1993.
5. Miner, John B. The Practice of Management, USA: A Bell and Howell Company. 1985.
6. Miner, John B.; Singleton, Timothy M. ve Luchsinger, Vincent, The Practice of Management Text Readings, Cases. Columbus, Ohio; Charles E. Merrill Publishing Company. 1990.
7. Peters, Thomas J. ve Waterman, Robert H. Yönetme ve Yükseltme Sanatı; Mükemmeli Arayış, çev. Selami Sargut. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1987.
8. Wright, Peter; Pringle, Charles D. ve Kroll, Mark J. Strategic Management, USA: Allyn and Bacon, 1992.
9. Campbell, Andrew ve Yeung, Sally. "Brief Case: Mission, Vision and Strategic Intent.", Great Britain: Pergamon Press, Long Range Planning 4, August 1991, ss. 145-147.
10. Campbell, Andrew ve Yeung, Sally. "Creating a Sense of Mission", Great Britain: Pergamon Press, Long Range Planning 4, August 1991, ss. 10-20.
11. Schwartz, J. ve Glick, D. "Deep Pockets for Biotech.", Business Week, February, 1990.

NOTLAR

1. Andrew Campbell ve Sally Yeung, "Brief Case: Mission, Vision and Strategic Intent", Long Range Planning 4, Vol.24 August 1991, s. 145.
2. John B. Miner, Timothy M. Singleton ve Vincent P. Luchsinger, The Practice of Management Text, Readings, Cases, Columbus, Ohio; Charles E. Merrill Publishing Company. 1990, s. 372.
3. Andrew Campbell ve Sally Yeung, "Creating a Sense of Mission", Long Range Planning 4, Vol.24 August 1991, s. 10.
4. A.e., s. 10.
5. A.e., s.11.
6. Peter Wright, Charles D. Pringle ve Mark J. Kroll,

Strategic Management, USA: Allyn and Bacon, 1992, s. 45.
7. Schwartze ve D. Glick, "Deep Pockets for Biotech", Business Week, 19 February, 1990, s. 54.
8. Lawrence R. Jauch ve William Glueck, Business Policy and Strategic Management, Singapore: McGraw-Hill Book Company, 5. Basım, 1988, s. 57.
9. Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Timaş Yayınları A.Ş. 1991, s. 55.
10. James H. Donnelly, James L. Gibson ve John M. Ivanecich, Fundamental of Management, Texas: Business Pub. Inc., 1984, 5. Baskı, s. 131.
11. Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman, Yönetim ve Yükseltme Sanatı; Mükemmeli Arayış, çev. Selami Sarıgut, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1987, ss. 383-384.
12. A.e., s. 390.
13. James H. Donnelly, James L. Gibson ve John M. Ivanecich, A.g.e., ss. 108-109.
14. Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman, A.g.e., s. 384.
15. A.e., ss. 385-388.
16. James H. Donnelly, James L. Gibson ve John M. Ivanecich, A.g.e., ss. 132-133.
17. Thomas J. Peters ve Robert H. Waterman, A.g.e., s. 137.
18. Andrew Campbell ve Sally Yeung, "Brief Case: Mission, Vision and Strategic Inter", Long Range Planning No.4,

Great Britain0 Pergamon Press, Vol. 24 August 1991, s. 145.
19. A.e., s. 145.
20. Andrew Campbell ve Sally Yeung, "Creating a Sense of Mission", Long Range Planning No.4, Great Britain: Pergamon Press, Vol.24, August 1991, ss. 12-14.
21. A.e., s. 14.
22. A.e., ss. 14-15.
23. A.e., ss. 15-16.
24. A.e., s. 17.
25. A.e., s.18.
26. A.e., s.18.
27. Andrew Campbell ve Sally Yeung, "Brief Case: Mission, Vision and Strategic Intent", Long Range Planning, No.4, Great Britain: Pergamon Press, Vol.24 August 1991, s. 145.
28. A.e., s. 145.
29. A.e., s. 145.
30. John B. Miner, The Practice of Management, USA: A Bell and Howell Company, 1985, s. 447.
31. Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış, İstanbul; Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. 4. Baskı, 1993, s. 64.
32. A.e., s. 64.
33. Türk Dil Kurumu, türkçe Sözlük, Ankara; Türk Dil Kurumu Yayınları, 6. Baskı, 1979, s. 575.
34. Ömer Dincer, A.g.e., ss. 55-58.

Prof. Dr. Hayri ÜLGEN

İŞLETMELERDE ORGANİZASYON İLKELERİ VE UYGULAMASI

3. Baskı

İsteme Adresi:

İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü

Avcılar - İSTANBUL

Tel.: (0212) 590 14 27

ARAŞTIRMA

ETKİN PAZAR KURAMININ İMKB'DE TEST EDİLMESİ*

GİRİŞ

Fiyatların, elde edilebilen bilgileri tam olarak yansıttığı bir piyasa etkin pazar olarak adlandırılır¹. Eğer bu tanım doğruysa, yatırımcıların okuduğu ya da duyduğu hiçbir şey onların ortalamadan daha iyi bir hisse senedi seçimi yapmalarına yardımcı olamayacaktır. Aslında hisse senedi konusunda hiçbir şey bilmeyen yatırımcılar, bu konuda çok bilgili olan yatırımcılardan daha kötü davranmayacaklardır².

Etkin bir pazar; tek tek menkul kıymetlerin gelecekteki değerlerini tahmin etmek için kar maksimizasyonunu amaç edinen çok sayıdaki rasyonel kişinin birbiriyle rekabet ettiği ve güncel önemli verilerin tüm katılımcıların eline kolaylıkla geçebildiği bir pazar olarak nitelendirilmektedir³.

Etkin bir pazarda herhangi bir zaman kesitinde, bir menkul kıymetin güncel (cari-piyasa) değeri, o menkul kıymetin gerçek değerine ilişkin iyi bir tahmin olacaktır⁴.

Herhangi bir pazarın etkin olması, o piyasanın mükemmel (yetkin - perfect) bir pazar olduğu anlamına gelmez.

Mükemmel sermaye pazarları için gerekli olan özellikler şöyledir⁵:

1. Pazarda, tüm katılımcılar elde edilebilir tüm bilgilere maliyetsiz olarak erişebilirler.



Yrd. Doç. Dr. Murat Kıyılar

I.Ü. İşletme Fakültesi
Finans Anabilim Dalı

2. Pazarda herhangi bir işlem maliyeti yoktur ve vergi sistemi (pazarla ilgili olan) herkese tarafsızdır, yansızdır.

3. Pazarda pek çok alıcı ve satıcı vardır ve bunlardan hiçbiri piyasayı etkileyecek bir paya sahip değildir.

4. Katılımcılar rasyonel kişilerdir ve seçimlerindeki temel güdü, yüksek getiri düşük risktir.

5. Tüm finansal varlıklar bölünebilir niteliktedir.

Herhangi bir pazarın etkin olabilmesi için⁶;

1. Bilgi ve veriler üzerinde bir tekelleşmenin bulunmaması,

2. Çeşitli komisyon, taahhüt ve işlem giderlerinin rekabetçi biçimde oluşması yeterlidir.

Bu nitelikleri taşıyan bir pazarda, menkul kıymetler etkin bir biçimde fiyatlandırılır. Başka bir deyişle, herhangi bir zaman noktasında fiyatlar, menkul kıymet değerinin saptanmasına yarayan mevcut tüm bilgileri "tamamen" yansıtır. Bu tanımın bir gereği olarak herhangi anlamlı bir bilgi, anında ve doğru bir biçimde fiyatlara yansıtılacaktır. Yani, herhangi bir zaman noktasındaki fiyatlar, menkul kıymete ilişkin gerçek değer anlamında bir ölçüsü olacaktır⁷.

1- ETKİN PAZAR KURAMI

Menkul kıymete ilişkin elde edilebilir tüm bilginin fiyata "tamamen yansıdığı" ya da fiyatın tüm

elde edilebilir bilgiyi tamamen yansıttığı, hipotezi etkin pazar hipotezini oluşturur. Bir pazarın etkin olup olmadığının saptanabilmesi ise bu hipotezin test edilmesini gerektirir. Etkin pazar hipotezinde temel varsayım, "mevcut tüm bilginin" fiyat tarafından yansıtılması olduğuna göre, fiyat oluşum sürecini incelemek gerekir⁸. Fiyatların oluşum süreci ile ilgili en önemli modeller; 1- Beklenen getiri veya "fair game" modeller, 2- Submartingale modeli, 3- Random walk modelidir.

1.1. BEKLENEN GETİRİ VEYA "FAIR GAME" MODELLER

$$E(P_{j,t+1} | \emptyset_t) = (1 + E(r_{j,t+1} | \emptyset_t)) P_{j,t} \quad (1)$$

Model⁹, j menkul kıymetinin \emptyset_t bilgi kümesini de yansıtan t+1'deki fiyatı, t'deki fiyatın ($P_{j,t}$), \emptyset_t bilgi kümesini yansıtan bir dönemlik beklenen getirisinin t'deki fiyata katkısı ile gösterilebilir. Yani bu modele göre belli bir menkul kıymetin bir dönem sonraki tahmini fiyatı, bugünkü fiyatı artı menkul kıymetle ilgili mevcut bütün bilgilere bağlı olarak gelecek dönem için beklenen ve menkul kıymetin riskine uygun bir getiriye eşittir.

"Fair Game" modeli, yarının fiyatının menkul kıymetle ilgili bugünkü bütün bilgileri tamamen yansıtan rassal bir değişken olduğunu ifade eder. Dolayısı ile "fair game", ortalama olarak, menkul değer beklenen getirisinin gerçekleşen getiriye eşit olduğu anlamına gelir.

Özetle, "fair game" modeline göre herhangi bir alım satım kuralının herhangi bir t zamanında menkul kıymetle ilgili bilgiler kullanılarak aşırı bir getiri sağlaması mümkün değildir.

1.2. SUBMARTINGALE MODELİ

$$E(P_{j,t+1} | \emptyset_t) \geq P_{j,t} \text{ veya } E(r_{j,t+1} | \emptyset_t) \geq 0 \quad (2)$$

j menkul kıymetine ilişkin fiyat dizisi ($P_{j,t+1}$), \emptyset_t bilgi dizisi esas alınarak belirlenen bir sonraki dönemin fiyatına ilişkin beklenen değer cari fiya-

ta eşittir veya ondan daha büyüktür. Diğer bir deyişle model, \emptyset_t bilgi kümesini yansıtacak t+1'deki fiyatın ($P_{j,t+1}$) cari fiyat ($P_{j,t}$)'den büyük veya ($P_{j,t}$)'ye eşit olacağını ifade etmektedir. Bu model deneysel anlamda sıradan yatırımcının "satın al elde tut" stratejisinin, genel olarak çeşitli işlem stratejileri tarafından yenilemeyeceğini ifade etmektedir¹⁰.

1.3. RANDOM WALK MODELİ

Bu model, tüm elde edilebilir bilgiyi tamamen yansıtan fiyatlara dayanarak ardışık fiyat değişimlerinin birbirinden bağımsız olduğunu ve ardışık fiyat değişimlerinin aynı dağılıma sahip olduklarını ifade etmektedir¹¹.

$$f(r_{j,t+1} | \emptyset_t) = f(r_{j,t+1}) \quad (3)$$

Sözkonusu modeller, hipotezi test edilebilir hale getirmek için oluşturulan modellerdir. Ancak hipotezin test edilebilmesi aynı zamanda "tamamen yansıtıldığı" öne sürülen "bilgi kümesinin" de test edilebilir şekilde ifade edilmesini gerektirmektedir.

1.4. MENKUL KIYMET FİYATI ÜZERİNE YANSIYAN BİLGİ KÜMESİNİN SINIFLANDIRILMASI

Etkin pazar hipotezi menkul kıymet fiyatı üzerine yansıyan bilgi kümesini üç alt gruba ayırmaktadır¹²:

1. Menkul kıymetin geçmiş fiyatlara ilişkin bilgileri,
2. Pazara ulaşan kar açıklaması, sermaye artırımını, hisse senedi bölünmeleri, finansal pazardaki gelişmelere ilişkin faiz oranlarındaki değişim, hükümetin ekonomi politikasındaki değişimler ... vb. halka açık tüm bilgiler,
3. Şirket içi ve borsa içi bilgiler de dahil olmak üzere mümkün olan tüm bilgilerdir.

Etkin pazar kuramına ilişkin testler, aslında geçmiş fiyatlar, kamuya açıklanan diğer bilgiler ve içten alınan bilgiler gibi bilgi türlerinin, ortalama-

manın üstünde getiri elde etmek amacıyla kullanılıp kullanılmayacağını ölçen testlerdir.

Pazar etkinliği ise her bir bilgi alt grubuna göre derecelendirilmektedir. Buna göre, menkul kıymetin geçmişine ilişkin tüm bilginin fiyata yansımış olduğu durum "zayıf etkin pazar hipotezi"ni; halka açık tüm bilginin menkul kıymet fiyatlarına yansıtıldığı durum ise "yarı güçlü etkin pazar hipotezini"; yalnız halka açık bilginin değil şirket içi bilgilerin de menkul kıymet fiyatına yansımış olduğu durum "güçlü etkin pazar hipotezi"ni oluşturmaktadır.

1.4.1. ZAYIF ETKİN PAZAR KURAMI

Zayıf etkin pazar hipotezi, random walk'un test edilmesine yöneliktir. Bir başka deyimle bu araştırmalar herhangi bir hisse senedinin fiyat değişimlerinde o hisse senediyle ilgili tüm bilgilerin etkisini incelemektedir. Etkin pazarın bu zayıf şekli geçerli ise, fiyat değişimleri tamamen rastlantısal olarak gerçekleşir. Böylece bir dönemdeki fiyat değişimi istatistiki olarak diğer dönemdeki fiyat değişimlerinden bağımsızdır¹³. Dolayısı ile etkin pazar kuramının zayıf şeklini test etmeye yönelik çalışmalar, menkul kıymet ile ilgili her türlü tarihi bilgiye dayalı bir alım satım kuralı ile hiçbir yatırımcının aşırı bir kar elde edemeyeceği, başka bir deyişle menkul kıymet ile ilgili tarihi bilgilerin aşırı kar elde etmek için kullanılmayacağı görüşünden hareket eder ve tarihi bilgileri kullanarak menkul kıymet fiyatlarının değişimini öngörmenin mümkün olup olmadığını araştırır¹⁴. Piyasa zayıf şekilde etkinse yalnız geçmiş fiyatlara dayalı hiç bir grafik ve/veya analiz yöntemi normal üstü bir kar elde edilmesine olanak sağlamaz¹⁵.

EPK'nın zayıf şeklinin test edilmesinde serisel korelasyon, run testi ve filtre kuralı testi yaygın olarak kullanılır.

1.4.2. YARI GÜÇLÜ ETKİN PAZAR KURAMI

Yarı güçlü etkin pazarlar, menkul kıymet ile ilgili kamuya açıklanan mevcut bütün bilgilerin

menkul kıymetin cari fiyatına tamamen yansıtıldığı pazarlardır¹⁶. Kamuya menkul kıymetlerle ilgili bir bilgi açıklandığında, fiyatlarda süratli ve açıklanan bilgiyi doğru değerlendiren bir ayarlama meydana geliyorsa, sözkonusu hipotezin varsayımı geçerlidir. Bu koşullar altında temel analiz yöntemleri de işe yaramaz. Zira fiyatlar zaten temel analize girdi teşkil edebilecek bütün bilgileri yansıtacak düzeyde yani "gerçek değer"e eşit biçimde oluşacaktır. Piyasanın yarı güçlü etkin olması halinde ancak, içerden bilgi edinebilen bazı kişiler, kısa dönemli fiyat hareketlerinden yararlanarak diğer yatırımcıların elde edebileceği ortalama piyasa getirisinin (satın al elde tut politikasıyla elde edilebilen getiri) üzerinde getiri elde etme olanağı bulabilirler. Temel analiz ve teknik analiz yöntemlerini kullananlar herhangi bir üstünlük sağlayamayacaklardır¹⁷. Yarı güçlü etkin pazar hipotezinde genel olarak;

- yıllık kazanç ve kar payı duyuruları
 - hisse senedi bölünmeleri
 - aracı kurum önerileri
 - birleşme / devralma duyurusu
 - yeni hisse senedi çıkarımı
- gibi fiyat üzerinde doğrudan etkili olduğu öne sürülen bilgiler araştırılır, test edilir.

1.4.3. GÜÇLÜ ETKİN PAZAR KURAMI

Güçlü etkin pazar kuramı, menkul kıymet fiyatlarının kamuya açıklanan açıklanmayan özel tüm bilgileri yansıttığını ileri sürer. Özel bilgiler bazı kimselerin tüm yatırımcılardan önce öğrendiği bilgilerdir¹⁸. Bu durumda, şayet piyasadaki menkul kıymet fiyatları halka açıklanan veya açıklanmayan tüm bilgileri yansıtacak şekilde oluşuyorsa piyasanın güçlü etkin olduğundan söz edilebilir¹⁹. Bu konuda yapılan araştırmalar, menkul kıymet fiyatlarının halka açık veya kapalı tüm bilgileri yansıtıp yansıtmadığını, gizli özel bilgileri kullanarak bazı yatırımcıların diğerlerine kıyasla, sürekli olarak üstün bir başarı sağlayıp sağlamadıklarını test etmektedir²⁰. Güçlü etkin bir pazarda, ortaklıkla ilgili özel bilgilere sahip olan yöneticilerin ve personelin dahi bu bilgilerden yararlanarak olağanüstü kar sağlamaları olanaklı

değildir²¹. Yani pazar gerçekten etkinse, bütün bilgiler menkul kıymetlerin fiyatına yansımış durumda olduğu için bu özel bilgilerin hiçbir değeri yoktur²².

2. ÇALIŞMANIN AMACI

Etkin pazar kuramı, menkul kıymet analizinde önemli bir etkiye sahiptir. Etkin pazar kuramının zayıf şekli deneysel bulgularla desteklendiği takdirde, pazar zayıf şekilde etkindir ve geçmişe ait bilgilere dayalı alım satım kuralları değersiz kalır. Diğer bir ifade ile, herhangi bir hisse senedine ait fiyatlardan oluşan zaman serisindeki değişken değerler rassal olarak ortaya çıkmakta olup, birbirinden tamamen bağımsızdırlar. Bu bağımsızlık pazarın zayıf etkinliği için gerekli ve yeter koşuldur. Zayıf şekilde etkin bir piyasada, yalnız geçmiş fiyat verilerine dayalı hiçbir grafik ve/veya analiz yöntemi normal üstü bir kar elde edilmesine olanak sağlamaz.

İMKB'de etkin pazar kuramının geçerliliğine ilişkin yapılan çalışmalar çok azdır. Özellikle sınırlı verilerle yapılan az sayıdaki çalışmalardan elde edilen sonuçlar etkin pazar kuramının zayıf şeklinin geçerli olmadığı yönündedir. Kullanılan verilerin azlığı ve çok az sayıda araştırma yapılması bu konuda önemli bir eksikliğin göstergesidir. On yıllık bir geçmişe sahip olan İMKB henüz gelişmekte olan bir borsadır. İşlem hacminin yeterli bir büyüklüğe erişmemesi, ideal bir derinlik kazanamaması, çağdaş bir alt yapıya (kurumsal ve teknik) çok yeni kavuşması, yatırımcıların gerekli bilinç ve bilgi düzeyine erişememesi, kurumsal yatırımcıların (sigorta fonları gibi) borsaya katılımını sağlayacak yasal düzenlemelerin yapılamaması, bazı kişi veya kurumların borsayı etkileyebilme güçlerinin olması, içeriden bilgi elde etmenin mümkün ve yaygın olarak kullanılması, pazarın spekülasyona açık olması v.b. gibi nedenlerden dolayı kanımca İMKB'de fiyat oluşumları gerçekçi değildir; fiyat oluşumları gerçek ekonomik temellere dayanmaktadır. Dolayısıyla İMKB'nin zayıf şekilde dahi etkin olmadığı ileri sürülebilir. Ayrıca sezgisel gözlemlerim de bu yöndedir. Bu durum

İMKB'de etkin pazar kuramının zayıf şeklinin test edilmesini gerekli kılar.

Bu çalışmanın amacı İMKB'de etkin pazar kuramının zayıf şeklinin geçerliliğini test etmektir. Böylelikle bu konudaki önemli bir eksikliğin giderilmesine ve çalışma sonuçlarının akademisyenlere, konu ile ilgili kişi ve kuruluşlara yardımcı olması bakımından önemli bir katkı sağlaması hedeflenmektedir.

3. ÇALIŞMANIN HİPOTEZİ

Çalışmada İMKB'de etkin pazar kuramının zayıf şeklinin geçerliliği test edilecektir. Dolayısıyla bu çalışmanın temel hipotezi:

H₀: İMKB zayıf şekilde etkindir.

H₁: İMKB zayıf şekilde dahi etkin değildir.

Bulguların temel hipotezi desteklemesi durumunda, İMKB'de etkin pazar kuramının zayıf şeklinin geçerli olduğu; bulguların karşı hipotezi desteklemesi durumunda da İMKB'de etkin pazar kuramının zayıf şeklinin geçerli olmadığı sonucuna varılacaktır.

Bu hipotezin testi istatistiksel bir araştırma konusu olmakla birlikte, bazı önemli bilgiler sağlamak ve sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Hipotezin araştırılmasının nedeni, sermaye piyasamızın etkinliği konusunda bazı ekonomik sonuçlar elde etmektir. Örneğin, bir piyasada işlem gören hisse senetleri için etkin pazar kuramının zayıf şeklinin geçerli olduğu saptanabilirse, bu piyasanın zayıf etkin olduğu söylenebilir. Bunun anlamı, geçmiş yıllara ait hisse senedi fiyatlarının, gelecek dönemlere ait fiyatların tahmininde önemli bir bilgi sağlamaya çağdır. Bunun yanında, temel hipotez reddedildiğinde, zaman serisinin bir modele göre incelenmesiyle yapılacak tahminler, ortalamasının üstünde yatırım sonuçları elde etme olanağı sağlayacaktır.

4. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada, İMKB'de etkin pazar kuramının zayıf şeklinin geçerliliğini test etmek amacıyla, literatürde yaygın olarak kullanılan serisel korelasyon (otokorelasyon) testi ve run testi kullanılmıştır.

5. ÇALIŞMANIN VERİLERİ

Veriler, 1 Ocak 1988 - 31 Aralık 1994 tarihlerinde (7 yıllık) İMKB'ye kote 45 firmaya ait günlük kapanış fiyatları, kar payı dağıtım miktarları, kar payı dağıtım tarihleri, bedelli-bedelsiz sermaye artırımı oranları, bedelli-bedelsiz sermaye artırımı tarihleri, eski-yeni hisse senetleri arasındaki fiyat farkları ve rüçhan hakkı kullanım bedellerinden oluşmaktadır. Söz konusu 45 firmaya ait hisse senedi fiyatları, bedelli-bedelsiz sermaye artırımı tarih ve miktarları ile kar payı dağıtım tarih ve miktarları İMKB'nin Bilgi İşlem Bölümünden sağlanmış ve diğer bilgiler de İMKB'nin günlük, haftalık ve aylık bültenleri ile Sermaye Piyasası Kurulu'nun aylık bültenlerinden yararlanılarak derlenmiştir.

6. ÇALIŞMANIN KISIT VE VARSAYIMLARI

Çalışmanın en önemli kısıtı 1988-1994 (7 yıllık) dönemini kapsamaktadır. 1988 öncesi borsaadaki fiyatlandırma sisteminin değişik olması ve ayrıca 1986 ile 1987 yıllarındaki verilere sağlıklı bir şekilde ulaşılamamış olması nedeniyle 1986 ve 1987 yılları araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Yine aynı şekilde 1995 yılının verilerine ulaşmak da mümkün olmamıştır.

Kullanılan testlerde oluşturulan fiyat serilerinin normal dağıldığı varsayılmıştır.

7. ÇALIŞMA KAPSAMINDA YER ALAN FİRMALAR

Çalışma kapsamındaki 45 firmanın adı aşağıda yer almaktadır.

	ŞİRKET ADI		ŞİRKET ADI		ŞİRKET ADI
1	AKÇİMENTO	17	GOOD-YEAR	33	OLMUKSA
2	ANADOLU CAM	18	GÜBRE FABRİKALARI	34	OTOSAN
3	ARÇELİK	19	GÜNEY BİRACILIK	35	PINAR ENTEGRE ET
4	BAĞFAŞ	20	HEKTAŞ	36	POLYLEN
5	BOLU ÇİMENTO	21	İZMİR DEMİR ÇELİK	37	SARKUYSAN
6	ÇELİK HALAT	22	İZOCAM	38	SİFAŞ
7	ÇİMSA	23	KARTONSAN	39	TELETAŞ
8	ÇUKUROVA ELEKTRİK	24	KAV	40	T. İŞ BANKASI (B)
9	DENİZLİ CAM	25	KEPEZ ELEKTRİK	41	TÜRK SİEMENS
10	DEVA	26	KOÇ HOLDİNG	42	T. ŞİŞE CAM
11	DÖKTAŞ	27	KOÇ YATIRIM	43	T. DEMİR DÖKÜM
12	ECZACIBAŞI YATIRIM	28	KORDSA	44	YASAŞ
13	EGE BİRACILIK	29	KÖYTAŞ	45	YAPI KREDİ BANKASI
14	EGE GÜBRE	30	MAKİNE TAKIM		
15	ENKA HOLDİNG	31	MARET		
16	EREĞLİ DEMİR ÇELİK	32	METAŞ		

8. VERİLERİN ANALİZE HAZIR HALE GETİRİLMESİ

Sözkonusu testlerin uygulanabilmesi için gerekli olan veriler, düzeltilmiş günlük fiyat ve düzeltilmiş günlük verimlerdir. Bu veriler İMKB'nin 1988 - 1994 yılı günlük ham fiyatlarından hareketle oluşturulmuştur. İMKB'den sağlanan günlük ham veriler, her ay için borsada faaliyet gösteren bütün şirketleri kapsayan dosyalar halinde (Örneğin; HTG01.91 : 1991 yılının 1. Ayı işlem gören tüm firmaların kayıtları) kayıt edilmiştir. Araştırma kapsamındaki firmalar bu dosyalardan Convert.exe bilgisayar programı yardımı ile ayıklanmış ve ayıklanan bu bilgiler araştırma kapsamındaki her şirket adına birleştirilerek WK1 dosyaları haline getirilmiştir. Özetle her şirket için bir dosya yaratılmış ve verilerin analize hazır hale getirilmesi bu dosyalar üzerinde yapılmıştır. Bu aşamaya kadar Convert.exe, Q-Pro ve Lotus 123 bilgisayar programları kullanılmıştır.

Ham fiyatlardan hareketle düzeltilmiş verimler aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanmıştır:

$$r_t = \frac{[(1 + n_e) * P_{te}] + (n_y * P_{ty}) - S + D_t - P_{t-1}}{P_{t-1}} \quad (4)$$

burada;

r_t = t dönemindeki düzeltilmiş gerçek verim

n_e = Sermaye arttırımı sonucunda verilen eski hisse senedi sayısı

n_y = Sermaye arttırımı sonucunda verilen yeni hisse senedi sayısı

P_{te} = Eski hisse senetlerinin dönem sonu fiyatı

P_{ty} = Yeni hisse senetlerinin dönem sonu fiyatı

S = Rüçhan hakkı kullanım bedeli

D_t = Dönem içinde ödenen kar payı

P_{t-1} = Hisse senedinin dönem başı fiyatı

Fiyatlar, düzeltilmiş verimlerden hareketle 1988 yılı başından itibaren ileriye doğru düzeltilmiştir. Fiyat düzeltmeleri ise aşağıdaki formül yardımıyla gerçekleştirilmiştir:

$$P_t = P_{t-1} * (1 + r_t) \quad (5)$$

burada;

P_t = t dönemindeki düzeltilmiş fiyat

P_{t-1} = t-1 dönemindeki düzeltilmiş fiyat

r_t = t döneminin düzeltilmiş verimi

9. ARAŞTIRMA 1: SERİSEL KORELASYON

9.1. HİPOTEZ

Etkin pazar kuramının zayıf şeklinin geçerli olduğu bir sermaye piyasasında, ardışık fiyat değişimleri birbirinden bağımsızdır ve pazarda fiyat değişiklikleri rassal olarak oluşur. Dolayısıyla İMKB'de etkin pazar kuramının zayıf şeklinin geçerliliğini test etmek için gerçekleştirilen bu araştırmanın temel hipotezi:

H_0 : Herhangi bir hisse senedine ait fiyatlardan oluşan zaman serisindeki değişken değerler rassal olarak ortaya çıkmakta olup, birbirinden tamamen bağımsızdırlar.

H_1 : Bu zaman serisinin rassal değerlerden oluşmadığı ve trend, dönersellik gibi bir yapı gösterdiği şeklindedir.

Bulguların temel hipotezi desteklemesi durumunda, sözkonusu zaman serisindeki ardışık fiyat değişikliklerinin birbirinden bağımsız olduğu sonucu ortaya çıkacaktır ki, bu zayıf etkin pazar hipotezinin geçerliliğine işaret eder. Bulguların karşı hipotezi desteklemesi durumunda ise, fiyat değişikliklerinin birbirinden bağımsız olmadığı sonucuna varılır; bu durum zayıf etkin pazar hipotezinin geçersizliğine işaret eder.

9.2. ANALİZ YÖNTEMİ

Bu çalışmada İMKB'de etkin pazar kuramının zayıf şeklinin geçerliliğini test etmek amacıyla, 1988 - 1994 yılları arasında faaliyet gösteren seçilmiş 45 firmanın hisse senedine ait günlük fiyat değişimleri arasındaki istatistiki bağımsızlık test edilmiştir. İstatistiki bağımsızlığı test etmek için sözkonusu veriler serisel korelasyon (otokorelasyon) analizine tabi tutulmuştur. Sözkonusu analizde "Excel" bilgisayar programı kullanılmıştır.

%1 güven derecesinde Lag 1'de bulunan hisse senetlerinin %76'sında " $H_0:r = 0$ " hipotezi red edilmekte; dolayısıyla " $H_1:r \neq 0$ " hipotezi kabul edilmektedir. Diğer Lag'larda da hisse senetlerinin önemli bir kısmı için " $H_0:r = 0$ " hipotezi red edilip, " $H_1:r \neq 0$ " hipotezi kabul edilmektedir. Bunun anlamı, birbirini izleyen değer çiftleri arasında bir bağıntının sözkonusu olduğudur. Başka bir deyişle, zaman serisinin meydana getiren değişken değerler birbiriyle ilişkili olup, tesadüfi değildir. Bu durumda; elde edilen bulgular doğrultusunda, serisel korelasyon araştırmamızın temel hipotezi olan " H_0 : Herhangi bir hisse senedine ait fiyatlardan oluşan zaman serisindeki değişken değerler rassal olarak ortaya çıkmakta olup, birbirinden tamamen bağımsızdır" hipotezi red edilmektedir. H_0 hipotezinin reddi doğal olarak " H_1 : Zaman serisinin rassal değerlerden oluşmadığı ve trend, dönemsellik gibi bir yapı gösterdiği" şeklindeki alternatif hipotezin kabulünü gerektirir.

Serisel korelasyon testinden elde edilen bulgulardan hareketle; herhangi bir yatırımcı, istatistiksel açıdan anlamlı bir korelasyon katsayısına sahip hisse senedi veya hisse senetlerinin geçmiş fiyatları üzerinde bazı istatistiksel veya grafik teknikler kullanarak pazarın üzerinde bir performans gösterebilir. Birçok hisse senedinde bağımlılığın (tesadüfi olmanın - nonrandomness) mevcudiyeti, hisse senedi fiyat değişmelerinin bazı trendler takip ettiğini gösterir. Eğer bu trend belirlenebilirse, bir yatırımcı pazarın üzerinde bir performans gösterebilir ve böylece normal getirinin üzerinde bir getiri sağlayabilir.

Birinci araştırmamız olan serisel korelasyon testinden elde edilen bulgulardan hareketle; İMKB'de etkin pazar kuramının zayıf şeklinin geçerliliğini test eden çalışmamızın temel hipotezi olan " H_0 :İMKB zayıf şekilde etkindir" hipotezi red edilmektedir. Dolayısıyla bulguların da desteklediği alternatif H_1 hipotezi kabul edilmektedir. H_1 hipotezinin kabulü bizi, İMKB'de etkin pazar kuramının zayıf şeklinin geçerli olmadığı sonucuna götürmektedir.

10. ARAŞTIRMA 2: RUN TESTİ

10.1. HİPOTEZ

Bir önceki araştırmada serisel korelasyon tekniğinin kullanarak hipotezi test etmeye çalışmıştık. Ancak bilindiği gibi korelasyon katsayısı aşırı değerler tarafından önemli ölçüde etkilenir. İşte bu durumu önlemek için parametrik olmayan bir test tekniğinin kullanımı yararlı olacaktır. Bu amaçla literatürde run testi yaygın olarak kullanılmaktadır. Fiyat değişimlerinin büyüklüğünü değil, sadece yönünü (işaretini) dikkate alan bir teknik olan run testi, bu aşırı değerlerin fiyat değişimlerinin bağımsızlığının test edilmesinde ortaya çıkan sakıncaları ortadan kaldıran bir yöntem olması önem taşımaktadır. Kısacası run testi, incelenecek zaman serisinde sistematik bir düzen olup olmadığını araştırır. Dolayısıyla bu araştırmanın temel hipotezi bir önceki araştırma ile paralellik taşımakta olup, aşağıdaki gibidir;

H_0 : Ardışık fiyat değişimleri birbirinden bağımsızdır.

H_1 : Ardışık fiyat değişimleri birbirinden bağımsız değildir.

Bulguların temel hipotezi desteklemesi durumunda, sözkonusu zaman serisindeki ardışık fiyat değişikliklerinin birbirinden bağımsız olduğu sonucu ortaya çıkacaktır ki, bu zayıf etkin pazar hipotezinin geçerliliğine bir işarettir. Bulguların karşı hipotezi desteklemesi durumunda ise, fiyat değişikliklerinin birbirinden bağımsız olmadığı ortaya çıkar ki, bu durum zayıf etkin pazar hipotezinin geçersizliğine işaret eder.

10.2. ANALİZ YÖNTEMİ

Bu araştırmada İMKB'de etkin pazar kuramının zayıf şeklinin geçerliliğini test etmek amacıyla 1988 - 1994 yılları arasında faaliyet gösteren seçilmiş 45 firmanın hisse senedine ait günlük fiyat değişimleri arasında sistematik bir

Serisel korelasyon testinde, ardışık hisse sene-di fiyatları arasındaki istatistiki bağımsızlığı test etmek amacıyla, ilk önce günlük fiyat farkları hesaplanmış ve bu günlük fiyat farklarından oluşan "fiyat farkları zaman serisi" elde edilmiştir. Günlük fiyat farklarının hesaplanması aşağıda verildiği gibi gerçekleştirilmiştir:

$$\Delta P_t = P_t - P_{t-k} \quad (6)$$

Bu şekilde oluşturulan fiyat farkları arasında serisel bir korelasyon olup olmadığını test etmek amacıyla oluşturulan fiyat farkları serileri 1'den 10 güne kadar gecikmeli otokorelasyon analizine tabi tutulmuştur. Serisel korelasyon katsayıları "Pearson Korelasyon Katsayısı" formülü yardımıyla hesaplanmıştır. Söz konusu formül:

$$r_k = \frac{\sum (\bar{X}_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2 (Y_i - \bar{Y})^2}} \quad (7)$$

$-1 \leq r_k \leq +1$ şeklindedir.

Aslında formülün pay ve paydası incelendiğinde, korelasyon katsayısının, iki serinin birlikte değişimleri ile toplam değişimleri arasında bir karşılaştırmadan ibaret olduğu kolayca anlaşılır.

Korelasyon katsayısının değeri de -1 ile +1 arasında değişir. Sonucun 1 çıkması iki seri arasında tam ilişki bulunduğuna, sonucun "+" olması ilişkinin pozitif (değişmelerin aynı yönde), "-" çıkması ilişkinin negatif (değişmelerin zıt yönlerde) olduğuna, sıfır çıkması ise ilişki bulunmadığına işaret eder. Bu itibarla bulunan sonuç 1'e yaklaştığı oranda ilişkinin kuvvetli olduğu, sıfıra yakın çıktığı oranda ilişkinin zayıfladığı anlaşılır. Ancak korelasyon katsayısı hangi limitin üstüne çıktığı takdirde ilişkinin kuvvetli sayılacağına dair kesin bir kriter yoktur. Bu husus, aralarında ilişki araştırılan iki olayın mahiyetine, aralarındaki mantıki bağlılığa ve verilerin sayısına göre de değişebilir. Gözlem sayısı arttığı oranda tesadüfi

sebeplerin tesiri azalacağından, korelasyon hesabına esas olan verilerin sayısına göre sonucun güvenilirliği artar veya azalır.

Söz konusu korelasyon katsayılarının anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan hipotez:

$$H_0: r = 0$$

$$H_1: r \neq 0$$

r: korelasyon katsayısı

Hipotezin testinde kullanılan test tekniği aşağıdaki gibidir:

$$S_r = \sqrt{\frac{1 - (r)^2}{n-2}} \quad (8)$$

burada;

S_r = tahminin standart sapması

$n-2$ = serbestlik derecesi

r = korelasyon katsayısıdır.

$$t = \frac{r}{S_r} \quad (9)$$

burada;

t = anlamlılık testindeki t değeridir.

9.3. DENEYSEL BULGULAR

Serisel korelasyon analizi sonucunda her Lag için elde edilen korelasyon katsayıları ve bazı tanımlayıcı istatistiksel sonuçlar TABLO A ve TABLO B'de verilmiştir.

Serisel korelasyon analizi sonucunda Lag 1, Lag 2, Lag 10'u oluşturan değerler incelendiğinde, değerlerin tümü (sıfıra çok yakın değerler de olmakla birlikte) sıfırdan farklı çıkmıştır. Tüm değerler içinde en büyük pozitif korelasyon 0.3136 (Koç Yatırım) ile Lag 1'de; yine en büyük (sıfıra olan uzaklık ve mutlak değer açısından) negatif korelasyon -0.2205 (Polylen) ile Lag 1'de görülmektedir. Yine Lag 3'te 0.2279 (Ege Bira) ve Lag 4'te 0.1784 (Deva) en büyük pozitif korelasyon değerleridir. Negatif korelas-

8. VERİLERİN ANALİZE HAZIR HALE GETİRİLMESİ

Sözkonusu testlerin uygulanabilmesi için gerekli olan veriler, düzeltilmiş günlük fiyat ve düzeltilmiş günlük verimlerdir. Bu veriler İMKB'nin 1988 - 1994 yılı günlük ham fiyatlarından hareketle oluşturulmuştur. İMKB'den sağlanan günlük ham veriler, her ay için borsada faaliyet gösteren bütün şirketleri kapsayan dosyalar halinde (Örneğin; HTG01.91 : 1991 yılının 1. Ayı işlem gören tüm firmaların kayıtları) kayıt edilmiştir. Araştırma kapsamındaki firmalar bu dosyalardan Convert.exe bilgisayar programı yardımı ile ayıklanmış ve ayıklanan bu bilgiler araştırma kapsamındaki her şirket adına birleştirilerek WK1 dosyaları haline getirilmiştir. Özetle her şirket için bir dosya yaratılmış ve verilerin analize hazır hale getirilmesi bu dosyalar üzerinde yapılmıştır. Bu aşamaya kadar Convert.exe, Q-Pro ve Lotus 123 bilgisayar programları kullanılmıştır.

Ham fiyatlardan hareketle düzeltilmiş verimler aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanmıştır:

$$r_t = \frac{[(1 + n_e) * P_{te}] + (n_y * P_{ty}) - S + D_t - P_{t-1}}{P_{t-1}} \quad (4)$$

burada;

r_t = t dönemindeki düzeltilmiş gerçek verim

n_e = Sermaye arttırımı sonucunda verilen eski hisse senedi sayısı

n_y = Sermaye arttırımı sonucunda verilen yeni hisse senedi sayısı

P_{te} = Eski hisse senetlerinin dönem sonu fiyatı

P_{ty} = Yeni hisse senetlerinin dönem sonu fiyatı

S = Rüçhan hakkı kullanım bedeli

D_t = Dönem içinde ödenen kar payı

P_{t-1} = Hisse senedinin dönem başı fiyatı

Fiyatlar, düzeltilmiş verimlerden hareketle 1988 yılı başından itibaren ileriye doğru düzeltilmiştir. Fiyat düzeltmeleri ise aşağıdaki formül yardımıyla gerçekleştirilmiştir:

$$P_t = P_{t-1} * (1 + r_t) \quad (5)$$

burada;

P_t = t dönemindeki düzeltilmiş fiyat

P_{t-1} = t-1 dönemindeki düzeltilmiş fiyat

r_t = t döneminin düzeltilmiş verimi

9. ARAŞTIRMA 1: SERİSEL KORELASYON

9.1. HİPOTEZ

Etkin pazar kuramının zayıf şeklinin geçerli olduğu bir sermaye piyasasında, ardışık fiyat değişimleri birbirinden bağımsızdır ve pazarda fiyat değişiklikleri rassal olarak oluşur. Dolayısıyla İMKB'de etkin pazar kuramının zayıf şeklinin geçerliliğini test etmek için gerçekleştirilen bu araştırmanın temel hipotezi:

H_0 : Herhangi bir hisse senedine ait fiyatlardan oluşan zaman serisindeki değişken değerler rassal olarak ortaya çıkmakta olup, birbirinden tamamen bağımsızdırlar.

H_1 : Bu zaman serisinin rassal değerlerden oluşmadığı ve trend, dönemsellik gibi bir yapı gösterdiği şeklindedir.

Bulguların temel hipotezi desteklemesi durumunda, sözkonusu zaman serisindeki ardışık fiyat değişikliklerinin birbirinden bağımsız olduğu sonucu ortaya çıkacaktır ki, bu zayıf etkin pazar hipotezinin geçerliliğine işaret eder. Bulguların karşı hipotezi desteklemesi durumunda ise, fiyat değişikliklerinin birbirinden bağımsız olmadığı sonucuna varılır; bu durum zayıf etkin pazar hipotezinin geçersizliğine işaret eder.

9.2. ANALİZ YÖNTEMİ

Bu çalışmada İMKB'de etkin pazar kuramının zayıf şeklinin geçerliliğini test etmek amacıyla, 1988 - 1994 yılları arasında faaliyet gösteren seçilmiş 45 firmanın hisse senedine ait günlük fiyat değişimleri arasındaki istatistiki bağımsızlık test edilmiştir. İstatistiki bağımsızlığı test etmek için sözkonusu veriler serisel korelasyon (otokorelasyon) analizine tabi tutulmuştur. Sözkonusu analizde "Excel" bilgisayar programı kullanılmıştır.

%1 güven derecesinde Lag 1'de bulunan hisse senetlerinin %76'sında " $H_0:r = 0$ " hipotezi red edilmekte; dolayısıyla " $H_1:r \neq 0$ " hipotezi kabul edilmektedir. Diğer Lag'larda da hisse senetlerinin önemli bir kısmı için " $H_0:r = 0$ " hipotezi red edilip, " $H_1:r \neq 0$ " hipotezi kabul edilmektedir. Bunun anlamı, birbirini izleyen değer çiftleri arasında bir bağıntının sözkonusu olduğudur. Başka bir deyişle, zaman serisinin meydana getiren değişken değerler birbiriyle ilişkili olup, tesadüfi değildir. Bu durumda; elde edilen bulgular doğrultusunda, serisel korelasyon araştırmamızın temel hipotezi olan " H_0 : Herhangi bir hisse senedine ait fiyatlardan oluşan zaman serisindeki değişken değerler rassal olarak ortaya çıkmakta olup, birbirinden tamamen bağımsızdır" hipotezi red edilmektedir. H_0 hipotezinin reddi doğal olarak " H_1 : Zaman serisinin rassal değerlerden oluşmadığı ve trend, dönersellik gibi bir yapı gösterdiği" şeklindeki alternatif hipotezin kabulünü gerektirir.

Serisel korelasyon testinden elde edilen bulgulardan hareketle; herhangi bir yatırımcı, istatistiksel açıdan anlamlı bir korelasyon katsayısına sahip hisse senedi veya hisse senetlerinin geçmiş fiyatları üzerinde bazı istatistiksel veya grafik teknikler kullanarak pazarın üzerinde bir performans gösterebilir. Birçok hisse senedinde bağımlılığın (tesadüfi olmanın - nonrandomness) mevcudiyeti, hisse senedi fiyat değişimlerinin bazı trendler takip ettiğini gösterir. Eğer bu trend belirlenebilirse, bir yatırımcı pazarın üzerinde bir performans gösterebilir ve böylece normal getirinin üzerinde bir getiri sağlayabilir.

Birinci araştırmamız olan serisel korelasyon testinden elde edilen bulgulardan hareketle; İMKB'de etkin pazar kuramının zayıf şeklinin geçerliliğini test eden çalışmamızın temel hipotezi olan " H_0 : İMKB zayıf şekilde etkindir" hipotezi red edilmektedir. Dolayısıyla bulguların da desteklediği alternatif H_1 hipotezi kabul edilmektedir. H_1 hipotezinin kabulü bizi, İMKB'de etkin pazar kuramının zayıf şeklinin geçerli olmadığı sonucuna götürmektedir.

10. ARAŞTIRMA 2: RUN TESTİ

10.1. HİPOTEZ

Bir önceki araştırmada serisel korelasyon tekniğinin kullanarak hipotezi test etmeye çalışmıştık. Ancak bilindiği gibi korelasyon katsayısı aşırı değerler tarafından önemli ölçüde etkilenir. İşte bu durumu önlemek için parametrik olmayan bir test tekniğinin kullanımı yararlı olacaktır. Bu amaçla literatürde run testi yaygın olarak kullanılmaktadır. Fiyat değişimlerinin büyüklüğünü değil, sadece yönünü (işaretini) dikkate alan bir teknik olan run testi, bu aşırı değerlerin fiyat değişimlerinin bağımsızlığının test edilmesinde ortaya çıkan sakıncaları ortadan kaldıran bir yöntem olması önem taşımaktadır. Kısacası run testi, incelenecek zaman serisinde sistematik bir düzen olup olmadığını araştırır. Dolayısıyla bu araştırmanın temel hipotezi bir önceki araştırma ile paralellik taşımakta olup, aşağıdaki gibidir;

H_0 : Ardışık fiyat değişimleri birbirinden bağımsızdır.

H_1 : Ardışık fiyat değişimleri birbirinden bağımsız değildir.

Bulguların temel hipotezi desteklemesi durumunda, sözkonusu zaman serisindeki ardışık fiyat değişikliklerinin birbirinden bağımsız olduğu sonucu ortaya çıkacaktır ki, bu zayıf etkin pazar hipotezinin geçerliliğine bir işarettir. Bulguların karşı hipotezi desteklemesi durumunda ise, fiyat değişikliklerinin birbirinden bağımsız olmadığı ortaya çıkar ki, bu durum zayıf etkin pazar hipotezinin geçersizliğine işaret eder.

10.2. ANALİZ YÖNTEMİ

Bu araştırmada İMKB'de etkin pazar kuramının zayıf şeklinin geçerliliğini test etmek amacıyla 1988 - 1994 yılları arasında faaliyet gösteren seçilmiş 45 firmanın hisse senedine ait günlük fiyat değişimleri arasında sistematik bir

yonlar incelenmeye devam edildiğinde, Lag 10'da -0.1634 (Koç Yatırım) ile Lag 9'da -0.1627 (Koç Yatırım) göze çarpmaktadır. Sıfıra en yakın negatif korelasyon değeri Lag 5'te -0.0005 (Kepez Elektrik), Lag 3'te -0.0006 (Olmuksa) ile yine Lag 3'te -0.0007 (Akçimento) göze çarpmaktadır. Bunun yanısıra sıfıra en yakın pozitif korelasyon değeri Lag 2'de 0.0002 (Köytaş), Lag 6 ve Lag 10'da 0.0017 (Koç Yatırım, Türk Siemens) olarak görülmektedir.

TABLO A dikkatle incelendiğinde Lag 1,2,4,5,6,7 ve 8'de pozitif korelasyon değerleri daha fazla; Lag 3,9 ve 10'da ise negatif korelasyon değerlerinin daha fazla olduğu görülür. Özellikle Lag 1'de korelasyon değerlerinin %87'si, Lag 4 ve Lag 7'de %60'ının pozitif olduğu; bunun yanısıra Lag 9'da korelasyon değerlerinin %69'unun negatif olduğu hemen göze çarpmaktadır. Korelasyon değerlerinin bazıları sıfıra çok yakın, bazıları ise sıfırdan oldukça farklıdır. Sadece salt koelasyon değerlerine bakarak bir yorumda bulunmak yanıltıcı olacaktır. Çünkü korelasyon değerlerinin hangi limitin üzerine çıkıldığı takdirde anlamlı olacağına ilişkin bir şey söylememektedir. Hangi değerler anlamlıdır? Bu sorunun cevabını alabilmek için değerler tek tek %5 ve %1 anlamlılık derecelerinde sınanmıştır. Bu amaçla önce herbir değer "standart hatası" ve ardından da "t" değerleri bulunmuştur. Sözkonusu "standart hata" ve "t" değerlerinden hareketle %5 ve %1 seviyesinde hangi değerlerin anlamlı olduğu yine TABLO A'da özetlenmiştir.

%5 güven derecesinde korelasyon değerlerinin önemli bir kısmının anlamlı olduğu görülmektedir. Özellikle Lag 1'de korelasyon değerlerinin %82 anlamlı olarak bulunmuştur. Diğer bir ifade ile korelasyon değerlerinin %82'si sıfırdan farklıdır. Anlamlı korelasyon katsayılarının 32 tanesi pozitif işaretli, 5 tanesi negatif işaretlidir. Yine aynı şekilde Lag 7'de %49, Lag 3'te %47, Lag 5'te %44, Lag 2 ve Lag 10'da %42, Lag 4'te %40, Lag 8 ve Lag 9'da %33 ve nihayetinde Lag 6'da %31 oranında %5 güven seviyesinde anlamlı korelasyon katsayıları bulunmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere Lag 1 haricindeki diğer lag'lar da anlamlı korelasyon katsayılarının oranının daha

düşük kaldığı görülmektedir. Ancak yine de tüm Lag'lardaki anlamlı korelasyon katsayılarının oranı oldukça yüksek ve önemlidir.

%1 güven derecesinde de korelasyon değerlerinin önemli bir kısmının anlamlı olduğu görülmektedir. Özellikle Lag 1'de korelasyon değerlerinin %76'sı anlamlı olarak bulunmuştur. Diğer bir ifade ile korelasyon değerlerinin %76'sı sıfırdan farklıdır. Anlamlı korelasyon katsayılarının 29 tanesi pozitif işaretli, 5 tanesi negatif işaretlidir. Yine aynı şekilde Lag 3'te %38, Lag 2'de %33, Lag 4'te %31, Lag 7'de %29, Lag 6'da %27, Lag 5 ve Lag 10'da %24, Lag 9'da %20 ve nihayetinde Lag 8'de %18 oranında %1 güven seviyesinde anlamlı korelasyon katsayıları bulunmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere Lag 1 haricindeki diğer lag'lar da anlamlı korelasyon katsayılarının oranının daha düşük kaldığı görülmektedir. Ancak yine de tüm Lag'lardaki anlamlı korelasyon katsayılarının oranı oldukça yüksek ve önemlidir.

9.4. BULGULARIN YORUMU

Etkin pazar kuramının zayıf şeklinde, hisse senedi fiyatları, hisse senedi ile ilgili geçmiş bütün bilgileri yansıttığı varsayılr. Çünkü bilgilerin kendisi rastlantısal niteliktedir, dolayısıyla da hisse senedi fiyat hareketleri rassaldır. Bunun anlamı; geçmiş fiyat hareketlerinin gelecek fiyat hareketlerinin bir göstergesi olmadığıdır. Diğer bir deyişle; geçmiş ve gelecek fiyat hareketleri tesadüfidir ve birbiriyle ilgili değildir. Özetle etkin pazar kuramının zayıf şeklinin geçerli olduğu bir sermaye piyasasında, ardışık fiyat değişimleri birbirinden bağımsızdır ve pazarda fiyat değişiklikleri rassal olarak oluşur.

Serisel korelasyon testinin bulgularına göre, 45 hisse senedi için Lag K=1,2...9,10 gecikmeli dönemler için hesaplanan korelasyon katsayılarının önemli bir çoğunluğu, sıfırdan farklıdır. Daha doğrusu korelasyon katsayılarının önemli bir kısmının sıfırdan farklılığı istatistiksel açıdan anlamlı ve önemlidir. Örneğin %5 güven derecesinde Lag 1'de bulunan hisse senetlerinin %82'sinde " $H_0:r = 0$ " hipotezi red edilmekte; yine

düzen olup olmadığı test edilmiştir. İstatistiki bağımsızlığı test etmek amacıyla veriler run analize tabi tutulmuştur. Söz konusu analizde "Excel" bilgisayar programı kullanılmıştır.

İstatistiki bağımsızlığı test etmek amacıyla uygulanan run testinde ilk önce fiyat değişimlerinin yönü "+", "-", "0" şeklinde belirlenmiş ve fiyat değişimlerinin işaretlerinden oluşan bir zaman serisi elde edilmiştir. Bu şekilde oluşturulan serinin rassal olup olmadığını yani fiyat değişimleri arasında istatistiki bir ilişkinin olup olmadığını belirlemek amacıyla, fiyat farkları serisi run testine tabi tutulmuştur. Bu test için ilk önce fiili runlar belirlenmiş daha sonra beklenen runlar hesaplanmıştır. Beklenen runlar aşağıdaki formül yardımıyla hesaplanmıştır:

$$\mu_R = \frac{N(N+1) - \sum_{i=1}^3 n_i^2}{N} \quad (10)$$

burada;

N = Fiyat değişikliklerinin toplam sayısı (fiyat farkı adedi)

n_i = Fiyat değişimlerindeki her bir işaretin sayısını ("+", "-", "0"run sayıları) ifade eder.

Fiili runlar ile beklenen runlar arasındaki farkın istatistiki açıdan anlamlı olup olmadığını test etmek amacıyla "t" testi uygulanmış ve hesaplanan t değerleri %1 ve %5 güven derecesinde sınanmıştır. Fiili ve beklenen değerler arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını sınamaya yönelik bu testin hipotezi;

$$H_0: F_R - \mu_R = 0$$

$$H_1: F_R - \mu_R \neq 0$$

şeklinde oluşturulmuştur.

Fiili run sayısı ile beklenen run sayısı arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını vurgulamak amacıyla %1 ve %5 önem derecesinde hipotezi test ederken gerekli olan standart hata ve standart değişken hesaplanırken

aşağıdaki formüller kullanılmıştır;

Beklenen run sayısının standart hatası;

$$\sigma_R = \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^3 n_i^2 \left[\sum_{i=1}^3 n_i^2 + N(N+1) \right] - 2N \sum_{i=1}^3 n_i^3 - N^3}}{N^2 (N-1)}$$

Standart değişken;

$$t = \frac{F_R - \mu_R + 1/2}{\sigma_R}$$

Formüldeki 1/2 dağılımın süreksiz olması nedeniyle kullanılan bir düzeltmedir. Buradaki 1/2'nin işareti $F_R \leq \mu_R$ olduğunda "+" ; $F_R > \mu_R$ olduğunda "-" işareti olacaktır.

Bu test sonucunda $H_0: F_R - \mu_R = 0$ hipotezinin kabul edilmesi durumunda ise bu farkın anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılacaktır.

Çalışma sonucunda fiili ve beklenen runlar arasında anlamlı bir fark bulunursa, hisse senetlerinin fiyat değişimlerinin birbirine bağımlı olduğu, aksi halde ise fiyat değişimlerinin birbirinden bağımsız olduğu ve fiyat farklarından oluşan zaman serisinin rassal bir seri olduğu sonucuna varılacaktır.

10.3. DENEYSEL BULGULAR

Run testi analizi sonucu elde edilen değerler aşağıda TABLO C'de özetlenmiştir.

TABLO C incelendiğinde, tüm şirketler için fiili runların beklenen runlardan daha küçük olduğu görülür. Seçilmiş 45 şirketin beklenen runlarının ortalaması 1460.96 iken, fiili runların ortalaması 971 olarak gerçekleşmiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere fiili runlar ile beklenen runlar arasında önemli bir fark olduğu gözlenmektedir. Ortalama fiili run ile ortalama beklenen run arasındaki fark -489.61 olmuştur. Yine TABLO C incelendiğinde fiili run ile beklenen run arasında en önemli fark -605.27 ile Ereğli Demir Çelik hisse senedinde, en

az fark ise -410.44 ile Polylen hisse senedinde görülmüştür. Fiili runlar arasında en düşük fiili run'a sahip hisse senedi 476 ile Polylen, en yüksek fiili run'a sahip hisse senedi ise 1074 ile Kartonsan olmuştur. Beklenen run'lara bakıldığında ise en düşük beklenen run 1156.44 ile Polylen, en yüksek beklenen run ise 1564.27 ile Ereğli Demir Çelik'te gerçekleşmiştir. Standart hatalar incelendiğinde ise, en düşük standart hataya 10.16 ile Polylen'de, en yüksek standart hataya ise 12.52 ile Kartonsan'da rastlanmaktadır. Standart hataların ortalaması ise 11.71'dir. Standart değişken değerlere bakıldığında ise, en düşük (sıfıra yakınlık açısından) -53.17 ile Ereğli Demir Çelik, en yüksek -34.97 ile Hektaş'ta gerçekleşmiş olup; ortalama standart değişken ise -41.83 olarak gerçekleşmiştir.

Tüm şirketler için hesaplanan standart değişken değerlere bakıldığında sözkonusu değerlerin çok yüksek çıktığı görülecektir. Bunun en önemli nedeni fiili runlar ile beklenen runlar arasındaki farkların çok büyük gerçekleşmesidir. Dolayısıyla yüksek standart değişken değerleri tek tek hem %5 (P=1.96) hem de %1 (P=2.58) güven derecesinde sınıandığında, tüm değerler anlamlı çıkmaktadır. Bu sonuç H_0 hipotezinin reddini gerektirir. H_0 red edilip, H_1 kabul edilmesi sözkonusu olduğuna göre, fiili runlar ile beklenen runlar arasındaki farkın anlamlı olduğu sonucuna varılır.

10.4. BULGULARIN YORUMU

Herhangi bir zaman serisindeki toplam run sayısı rassallık durumunun iyi bir göstergesidir. Eğer, az sayıda run varsa, verilerin guruplanabileceği veya bir trend olabileceği sonucuna varabiliriz. Buna karşılık çok sayıda run varsa, rassallık sözkonusudur. Ancak, bulunan fiili run sayısının büyük veya küçük olduğuna karar verebilmek için bir ölçüde ihtiyaç vardır. Bu ölçüt, daha önce de izah edildiği gibi beklenen run sayısıdır.

İMKB'de 1988-1994 döneminde 45 adet firmanın hisse senedi fiyat değişimlerine ilişkin run testi sonuçları incelendiğinde, tüm hisse senetleri

için beklenen runların, fiili runlardan çok büyük olduğu görülmektedir. Bu durum ise, yani, fiili runların beklenenden az olması, seriyi meydana getiren değişken değerlerin rassal olmadığını gösterir. Yalnız burada fiili runlar ile beklenen runlar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı ve önemli olup olmadığı ayrı bir önem arz etmektedir. Bu amaçla sözkonusu değerler %5 ve %1 önem derecesinde sınıanmışlardır. Tüm şirketler için hesaplanan standart değişken değerlere (t değerleri) bakıldığında sözkonusu değerlerin çok yüksek çıktığı görülür. Dolayısıyla yüksek standart değişken değerleri tek tek hem %5 (P=1.96) hem de %1 (P=2.58) güven derecesinde sınıandığında, tüm değerler istatistiksel açıdan anlamlı ve önemli çıkmaktadır. Bu durumda " $H_0: F_R - \mu_R = 0$ " yani fiili ve beklenen run değerleri arasındaki farkın anlamsız olduğunu söyleyen hipotez red edilmekte; dolayısıyla alternatif hipotez olan " $H_1: F_R - \mu_R \neq 0$ " hipotezi kabul edilmektedir. H_1 hipotezinin kabul edilmesi ise bizi, fiili ve beklenen run değerleri arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı ve önemli olduğu sonucuna götürmektedir. Beklenen ve fiili runlar arasındaki farkın istatistiksel açıdan anlamlı olması, hisse senetlerinin fiyat değişimlerinin birbirine bağımlı olduğunun bir göstergesidir.

Ortalama değerler açısından da bir değerlendirme yapıldığında aynı sonuca ulaşmaktayız. Çünkü ortalama fiili run ile ortalama beklenen run arasındaki fark çok büyük ve yine ortalama fiili run ortalama beklenen rundan çok küçüktür. Bunun yanında ortalama standart değişken değer de (ortalama t değeri) %5 ve %1 güven dereceleri için tablo değerlerinden mutlak değer olarak büyüktür. Bu durumda " $H_0: F_R - \mu_R = 0$ " hipotezinin reddini, dolayısıyla " $H_1: F_R - \mu_R \neq 0$ " hipotezinin kabulünü gerekli kılar. Yani ortalama fiili run ile ortalama beklenen run arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı ve önemlidir. Ayrıca standart değişken değerlerin hepsinin negatif olmasının nedeni de, beklenenden daha az fiili run olması olup, zaman serisini oluşturan elemanlar arasında trend veya bir bağıntı olabileceğini göstermektedir.

Run testinden elde edilen bulgular, hisse senetlerinin fiyat değişmelerinin tesadüfi olmadığını göstermektedir. Bu durumda; elde edilen bulgular doğrultusunda, run testi araştırmamızın temel hipotezi olan " H_0 : Ardışık fiyat değişimleri birbirinden bağımsızdır" hipotezi red edilmektedir. H_0 hipotezinin reddi doğal olarak " H_1 : Ardışık fiyat değişimleri birbirinden bağımsız değildir" şeklindeki alternatif hipotezin kabulünü gerektirir.

Run testinden elde edilen sonuçlar serisel korelasyon testinden elde edilen sonuçlarla paralellik göstermekte olup, iki araştırma da birbirini doğrular ve tamamlar niteliktedir. Yine bir önceki araştırmamızın sonucunda da söylediğimiz gibi, herhangi bir yatırımcı, hisse senetlerinin geçmiş fiyatları üzerinde bazı istatistiksel veya grafik teknikler kullanarak pazarın üzerinde bir performans gösterebilir, normal getirinin üzerinde bir getiri sağlayabilir.

İkinci araştırmamız olan run testinden elde edilen bulgulardan hareketle; İMKB'de etkin pazar kuramının zayıf şeklinin geçerliliğini test eden " H_0 : İMKB zayıf şekilde etkindir" hipotezi red edilmektedir. Dolayısıyla bulguların da desteklediği alternatif H_1 hipotezi red edilmektedir. Dolayısıyla bulguların da desteklediği alternatif H_1 hipotezi kabul edilmektedir. H_1 hipotezinin kabulü ise bizi, İMKB'de etkin pazar kuramının zayıf şeklinin geçerli olmadığı sonucuna götürmektedir.

SONUÇ

Çalışma kapsamında gerçekleştirilen iki araştırmadan (1.Araştırma : Serisel Korelasyon, 2.Araştırma : Run Testi) elde edilen bulgulardan hareketle temel hipotezimiz olan " H_0 : İMKB zayıf şekilde etkindir" hipotezi red edilmiş; alternatif hipotez olan " H_1 : İMKB zayıf şekilde etkin değildir" hipotezi kabul edilmiştir.

Alternatif hipotezin kabul edilmesi, menkul kıymet analizi için çok önemlidir. Çünkü pazarın zayıf şekilde dahi etkin olmaması, geçmişe ait bilgilere dayalı alım satım kurallarını değerli hale getirir. Diğer bir ifade ile, herhangi bir hisse sene-

dine ait fiyatlardan oluşan zaman serisindeki değişken değerler rastlantısal olarak ortaya çıkmakta, birbirleri ile bağımlılık özelliği göstermektedir. Bu bağımlılık pazarın zayıf etkinliğini ortadan kaldırır. Zayıf şekilde dahi etkin olmayan bir piyasada ise, geçmiş fiyat verilerine dayalı grafik ve/veya temel analiz yöntemleri, normal üstü bir kar elde edilmesine olanak sağlayabilir.

İMKB'de etkin pazar kuramının zayıf şeklinin geçerli olmaması, hem yatırımcıların yatırım analizlerinde kullanacakları yöntemler açısından, hem de sermaye piyasamızın etkinliği konusunda bazı ekonomik çıkarımlar elde edilmesi açısından çok önemlidir.

İMKB'de bir işlem kuralından hareketle pazarın getirisi üstünde kazanç elde etme, başka bir deyişle İMKB'nin zayıf şekilde dahi etkin olmamasının sonucu, yatırımcıların "Teknik Analiz" veya "Temel Analiz" yöntemlerini kullanarak başarılı sonuçlar elde etmeleri mümkün görülmektedir. Böyle bir olanağın varlığı nedeniyle hem teknik analiz yöntemleri hem de temel analiz yöntemi yatırımcılar ve yatırım danışmanları tarafından yaygın bir şekilde kullanılmakta ve yatırım kararları bu yöntemlerden hareketle oluşturulmaktadır. Bu yöntemlerin dışında ülkemizde yaşanan bir diğer olgu da; içeriden bilgi almanın mümkün olması ve yatırım kararlarının bu bilgiler çerçevesinde oluşturulmasıdır.

Grafik teoriler, ardışık fiyat değişim serilerinde bağımlılık durumu olduğunu iddia eder ve bundan dolayı da geçmişteki seriler geleceğe ilişkin tahminlerde bulunmak için kullanılır. Diğer taraftan random walk modeli, ardışık fiyat değişimlerinin bağımsız olduğunu yani geçmişin geleceği tahmin etmede kullanılamayacağını savunmaktadır. Bu iki teori birbirlerine taban tabana zıttır.

Tüm grafik veya teknik analiz teorilerinin temel dayanağı "tarih tekerrürden ibarettir" şeklindedir; yani her bir menkul değer için geçmiş fiyat davranışı gelecekte yeniden tekerrür etme eğilimlidir. Bu durumda hisse senedi fiyatlarını tahmin etmenin ve tabii potansiyel kazançlarını arttırmanın en iyi yolu, ortaya çıkması olası durumları değerlendirebilmek için, geçmişteki fiyat davranış

örneklerini yakından tanımaktır. Böylece grafik teknikler zorunlu olarak, olasılık dahilinde gelecekte ortaya çıkacak fiyat serilerinin davranışlarını tahmin edebilmek için, geçmişteki fiyat serilerinin davranışına ilişkin verileri kullanmaktadırlar. Bir istatistikçi veya analizci tek bir menkul değerde görülen ardışık fiyat değişimlerinin bağımlı olduğunu öne sürerek bu teknikleri karakterize edebilecektir. Buna bağlı olarak çeşitli grafik teknikler, belli bir gün içinde ard arda yaşanan fiyat değişimlerinin yine aynı günde ortaya çıkacak fiyat değişimini tahmin etmede önemli bir rol oynadığını öne sürmektedir. Kanımca grafik teknikler belli bir ölçüde gizem taşımakta ve bunun neticesinde de pek çok profesyonel piyasa uzmanı ve akademisyen bu tekniklere kuşku ile bakmaktadırlar. Bu nedenle tipik bir analist, temel analize daha fazla bağlı kalmaktadır. Temel analiz yaklaşımına ilişkin kanı, herhangi bir zaman diliminde tek bir menkul değer, menkul değerlerin gelir sağlama potansiyeline bağlı olarak belirlenen bugünkü değere, ekonomi diliyle "denklik fiyatına - gerçek değere" sahiptir. Menkul değerlerin gelir sağlama potansiyeli, sonuçta yönetim yetisi, endüstri ve ekonomiye bakış gibi temel faktörlere bağlıdır. Bu temel faktörleri detaylı bir şekilde inceleyen bir analist, herhangi bir menkul kıymetin güncel değerinin, gerçek değerinin altında veya üstünde olup olmadığını saptayabilir. Güncel fiyatların gerçek değerlere kayma eğilimi göstermesi durumunda; bir menkul kıymetin gerçek değerini saptama girişimi, bu menkul kıymetin gelecekteki fiyatının saptanmasına ilişkin bir tahmin yürütme ile eşdeğer bir nitelik taşır ki, bu işlem temel analizin esasını oluşturur. Temel analizi destekleyenler, cari piyasa değeri ile gerçek değer arasındaki farklılığın varlığını; ancak piyasanın sonuçta bu farklılığı düzelteceğini kabul ederler. Bundan dolayı da bir analist, gerçek değeri iyi bir şekilde tahmin edebilirse, düşük değerlenmiş hisselerden sürekli bir şekilde ortalama kazancın üstünde verim sağlayabilir.

Ekonomide kaynakların verimli alanlara yönlendirilmesi ekonomistlerin en temel uğraşdır. İMKB'nin etkin hale getirilmesi, ülkemiz açısın-

dan kısıt olan kaynakların verimli alanlara yönlendirilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle ülkemiz sermaye pazarının zayıf şekilde dahi etkin olmamasının ardındaki sebeplerin çok iyi çözümlenip, sermaye piyasamızı daha etkin hale getirecek kurumsal, teknik ve yasal önlemlerin bir an önce alınmasında önemli faydalar vardır. Özellikle yatırımcıların gerekli bilinç ve bilgi düzeyine erişebilmelerine yönelik eğitim çabalarının artırılması, kurumsal ve teknik eksiklik ve aksaklıkların giderilmesi, kurumsal yatırımcıların borsaya katılımını sağlayacak yasal düzenlemelerin yapılması, içeriden bilgilenme ile daha etkili mücadelenin yollarının bulunması, bilginin yatırımcıya en az maliyetle ve mümkün olan en hızlı bir şekilde ulaştırılabilmesi gibi hususlar üzerinde önemle durulmalı, pazarın zayıf şekilde de olsa etkin çalışmasının koşulları sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Bekçioğlu, Selim ve Ada, Erman; "Menkul Kıymetler Piyasası Etkin mi?", **Muhasebe Enstitüsü Dergisi**, Yıl II, Ağustos 1985, sayı 41.
- Bolak, Mehmet; **Sermaye Piyasası Menkul Kıymetler ve Portföy Analizi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1991.
- Bozkurt, Ünal, **Menkul Değer Yatırımlarının Yönetimi**, İktisat Bankası Eğitim Yayınları, No:4, Nisan 1988.
- Ceylan, Ali ve Korkmaz, Turhan; **Uygulamalı Portföy Yönetimi**, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa 1993.
- Coates, C.Robert; **Investment Strategy**, McGraw-Hill Series in Finance, McGraw-Hill Book Company, 1978.
- Fama, Eugene F. ; "Random Walks in Stock Market Prices", **Financial Analyst Journal**, Vol.21, No 5, (September - October, 1965), pp.55-59. [Derleyen: J.Edwin Elton and Martin J. Gruber; **Security Evaluation and Portfolio Analysis**].
- Fama, Eugene F. ; "Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Works", **Journal of Finance**, Vol.XXV, No 2 (May 1970).
- Karaşin, Gültekin; **Sermaye Piyasası Analizleri**, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Yayın No:4, Özkan Matbaacılık Sanayii, Ankara 1987.
- Köse, Ahmet; "Finans Kuramındaki Gelişmeler", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (yayınlanmamış) Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1991.
- Levy, Haim and Sarnat, Marshal; **Portfolio and Investment Selection: Theory and Practice**, Prentice Hall Int., 1984.
- Rees, Bill; **Financial Analysis**, Prentice Hall International (UK) LTD., 1990.

DİP NOTLAR

1 Eugene F. Fama; "Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Works", **Journal of Finance**, Vol.XXV, No 2 (May 1970), s.383.

2 C.Robert Coates; **Investment Strategy**, McGraw-Hill Series in Finance, McGraw-Hill Book Company, 1978, s. 113.

3 Eugene F. Fama; "Random Walks in Stock Market Prices", **Financial Analyst Journal**, Vol.21, No 5, (September - October, 1965), pp.55-59. [Derleyen: J.Edwin Elton and Martin J. Gruber; **Security Evaluation and Portfolio Analysis**, s.41.]

4 Haim Levy and Marshal Sarnat; **Portfolio and Investment Selection: Theory and Practice**, Prentice Hall Int, 1984, s.665.

5 Bill Rees; **Financial Analysis**, Prentice Hall International (UK) LTD., 1990, s.238.

6 Ali Ceylan ve Turhan Korkmaz; **Uygulamalı Portföy Yönetimi**, Ekin Kitabevi yayınları, Bursa 1993, s.176.

7 Selim Bekçioğlu ve Erman Ada; "Menkul Kıymetler Piyasası Etkin mi?", **Muhasebe Enstitüsü Dergisi**, Yıl II, Ağustos 1985, sayı 41, s.30.

8 Fama, "Efficient Capital Markets: ...", s.384.

9 İbid, s.384.

10 İbid, s.386.

11 İbid, s.386.

12 Coates, a.g.k., s.115.

13 Ünal Bozkurt; **Menkul Değer Yatırımlarının Yönetimi**, İktisat Bankası Eğitim Yay., No:4, 1988, s.102.

14 Ahmet Köse; "Finans Kuramındaki Gelişmeler", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (yayınlanmamış) Yüksek Lisans Tezi, İstanbul 1991, s.8.

15 Levy and Sarnat, a.g.k., s.666.

16 Levy and Sarnat, a.g.k., s.666.

17 Mehmet Bolak; **Sermaye Piyasası Menkul Kıymetler ve Portföy Analizi**, Beta Basım Yayımlarını Dağıtım A.Ş., İstanbul 1991, s.150.

18 Bozkurt, a.g.k., s.103.

19 Bolak, a.g.k., s.150.

20 Bekçioğlu ve Ada, a.g.m., s.32.

21 Gültekin Karşın; **Sermaye Piyasası Analizleri**, Sermaye Piyasası Kurulu Yayınları, Yayın No:4, Özkan Matbaacılık Sanayii, Ankara 1987, s.96.

22 Levy and Sarnat, a.g.k., s.666-667.

* Bu çalışma, Murat Kıyılar'ın 1996 yılında tamamladığı "Etkin Pazar Kuramı ve Etkin Pazar Kuramının İMKB'de İrdelenmesi - Test Edilmesi -" isimli Doktora Tezi'nde gerçekleştirdiği araştırmalardan bir kısmı temel alınarak hazırlanmıştır.

TABLO A

SERİSEL KORELASYON KATSAYILARI (Lag 1,2,...10 için)

ŞİRKETLER	Lag 1	Lag 2	Lag 3	Lag 4	Lag 5
AKCIMENTO	-0.0939 a b	0.1430 a b	-0.0007	0.0875 a b	-0.0379
ANADOLU CAM	0.0220	-0.0231	0.0152	-0.0214	0.0656 a b
ARCELİK	0.1489 a b	-0.0299	-0.0586 a	0.0262	0.0454
BAGFAS	0.1371 a b	0.0227	-0.0522 a	0.0152	0.0551 a
BOLU CIMENTO	0.0544 a	0.0347	-0.0203	-0.0097	0.0671 a b
CELİK HALAT	0.1607 a b	-0.0424	-0.1018 a b	-0.0054	0.0583 a
CIMSA	-0.0628 a b	0.0126	-0.0203	-0.0456	-0.0596 a
CUKUROVA ELEKTRİK	0.2539 a b	-0.0049	-0.0882 a b	-0.0459	-0.0336
DENİZLİ CAM	-0.0837 a b	-0.0855 a b	0.1699 a b	0.0727 a b	0.1352 a b
DEVA	0.1392 a b	-0.0684 a b	0.1620 a b	0.1784 a b	-0.1221 a b
DOKTAS	0.2078 a b	0.0812 a b	-0.0479 a	0.0218	-0.0041
ECZACIBASI YATIRIM	0.1624 a b	0.0140	-0.0150	0.0937 a b	0.0621 a
EGE BIRA	0.0571 a	-0.0276	0.2279 a b	-0.0803 a b	0.0201
EGE GÜBRE	0.0029	0.0305	0.0643 a b	0.1030 a b	0.0955 a b
ENKA HOLDİNG	0.0351	-0.1391 a b	0.0166	0.0366	-0.0385
EREĞLİ DEMİR ÇELİK	0.1809 a b	0.0673 a b	0.0321	0.0427	0.0447
GOOD YEAR	0.0362	-0.1235 a b	0.0053	0.0051	-0.0640 a b
GÜBRE FABRİKALARI	0.2442 a b	-0.0187	0.0817 a b	0.0844 a b	0.0095
GÜNEY BİRACILIK	0.1015 a b	0.1555 a b	0.0207	0.0649 a b	-0.0940 a b
HEKTAS	0.1212 a b	0.0317	-0.0265	-0.0301	0.0348
İZMİR DEMİR ÇELİK	0.1578 a b	-0.0161	-0.0749 a b	-0.0774 a b	0.0459
İZOCAM	0.0245	-0.0882 a b	-0.0086	0.0333	0.0590 a
KARTONSAN	-0.0703 a b	0.0438	0.1122 a b	-0.1123 a b	0.0988 a b
KAV	0.1376 a b	-0.0509 a	-0.0800 a b	0.0108	0.0371
KEPEZ ELEKTRİK	0.1766 a b	-0.0262	-0.0349	-0.0314	-0.0005
KOC HOLDİNG	0.1641 a b	0.0611 a	-0.0457	0.0645 a b	-0.0250
KOC YATIRIM	0.3136 a b	0.1466 a b	0.0651 a b	0.0341	-0.0294
BORDSA	0.1442 a b	-0.0016	0.0290	0.0146	0.0229
KOYTAS	-0.0291	0.0002	-0.0916 a b	0.0556 a	-0.0021
MAKİNA TAKİM	0.1807 a b	0.0482	0.0216	-0.0051	-0.0157
MARET	0.2319 a b	0.0238	-0.0525 a	0.0206	0.0165
METAS	0.0113	0.0474 a	-0.0115	-0.0471 a	-0.0225
OLMUĞSA	0.1437 a b	0.0525 a	-0.0006	-0.0409	0.0617 a
OTOSAN	0.1904 a b	0.0108	-0.1261 a b	-0.0491 a	0.0206
PİNAR ENTEGREET	0.2109 a b	0.0853 a b	-0.0150	0.0415	-0.0512 a
POLYLEN	-0.2205 a b	0.0508	0.0073	-0.0347	-0.0914 a b
SARQUYSAN	0.1844 a b	0.1005 a b	0.0179	-0.0457	-0.0154
SİFAS	0.0081	0.0362	-0.0058	0.0170	0.0342
TELETAS	0.1734 a b	-0.0209	-0.1443 a b	0.0337	0.0502 a
T.İS BANKASI (B)	0.1343 a b	0.1099 a b	0.1404 a b	0.0445	0.0512 a
T.SIEMENS	0.0957 a b	-0.0100	0.0095	-0.0209	-0.0221
T.SİSE CAM	0.1037 a b	-0.0424	-0.0324	0.0623 a b	0.0316
T.DEMİR DOKUM	0.1560 a b	-0.0033	-0.0873 a b	-0.0602 a	-0.0421
YASAS	0.0558 a	0.0674 a b	-0.0382	0.0766 a b	-0.1033 a b
YAPI KREDİ BANKASI	0.2471 a b	0.0874 a b	0.1032 a b	0.1268 a b	0.0728 a b

a : %5 seviyesinde anlamlı
b : %1 seviyesinde anlamlı

/Kritik değer : 1.96
/Kritik değer : 2.58

TABLO A (DEVAM)

SERİSEL KORELASYON KATSAYILARI (Lag 1,2,...10 için)

ŞİRKETLER	Lag 6	Lag 7	Lag 8	Lag 9	Lag 10
AKCIMENTO	0.0069	-0.0722 a b	-0.0727 a b	-0.0454	-0.0489 a
ANADOLU CAM	0.0312	0.0424	0.1417 a b	-0.0398	0.0328
ARCELİK	-0.0727 a b	0.0517 a	0.0328	-0.0681 a b	-0.0556 a
BAGFAS	-0.0209	0.0374	0.0345	-0.0579 a	0.0403
BOLU CIMENTO	-0.0276	0.0213	0.0520 a	0.0296	0.0496 a
CELİK HALAT	0.0370	-0.0374	-0.1166 a b	-0.0505	0.0481 a
CIMSA	0.0035	-0.0598 a	0.0441	-0.0373	0.0577 a
CUKUROVA ELEKTRİK	0.0321	-0.0088	0.0473 a	0.0174	-0.0984 a b
DENİZLİ CAM	-0.1341 a b	0.1591 a b	0.0721 a b	0.0316 a b	0.0777 a b
DEVA	-0.0946 a b	-0.0548 a b	-0.0690 a b	-0.0725 a b	-0.0423
DOKTAS	-0.0736 a b	0.0112	-0.0563 a	-0.0236	-0.0165
ECZACIBASI YATIRIM	-0.0467	-0.0233	0.0230	-0.0498 a	0.0301
EGE BIRA	0.0160	-0.0621 a b	0.0252	-0.0422	-0.0506 a
EGE GUBRE	-0.0533 a	0.0726 a b	0.0607 a	-0.0212	0.0264
ENKA HOLDING	-0.0771	-0.1415 a b	0.0335	-0.0132	0.0122
EREĞLİ DEMİR ÇELİK	0.0118	0.0273	-0.0337	-0.0095	-0.0034
GOOD YEAR	0.0841 a b	0.0422	-0.0212	-0.0286	-0.0652 a b
GUBRE FABRİKALARI	0.0634 a b	0.0765 a b	-0.0180	-0.0047	0.1422 a b
GUNEY BIRACILIK	-0.0367	-0.1328 a b	0.0313	-0.0307	-0.0584 a
HEKTAS	0.0343	0.0538 a	0.0341	-0.0462	-0.0104
İZMİR DEMİR ÇELİK	0.0432	0.0027	-0.0566 a	-0.0059	0.0100
İZOCAM	-0.0659 a b	-0.0492 a	-0.0226	-0.0316	-0.0353
KARTONSAN	-0.0265	0.0193	0.0342	-0.0446	-0.0085
KAV	0.0348	0.0126	-0.0133	0.0257	0.0311
KEPEZ ELEKTRİK	0.0043	-0.0603 a	0.0164	-0.0134	-0.0749 a b
KOC HOLDING	-0.0373	-0.0632 a b	-0.0388	0.0289	-0.0572
KOC YATIRIM	0.0017	-0.0746 a b	-0.0695 a b	-0.1627 a b	-0.1634 a b
BOZDA	0.0565 a	0.0432	-0.0231	-0.1196 a b	-0.0231
KOYTAS	-0.0676 a b	0.0033	0.0027	0.0743 a b	0.0229
MAKİNA TAKİM	-0.0500	0.0087	0.0405	0.0145	0.0853 a b
MARET	-0.0714 a b	-0.0081	-0.0357	-0.0584 a	-0.0064
METAS	0.0459	0.0259	-0.0175	0.0604 a	-0.0067
OLMUKSA	0.0077	0.0772 a b	0.0074	-0.0589 a	0.0063
OTOSAN	0.0093	-0.0117	0.1120 a b	0.0157	-0.0428
PİNAR ENTEGREET	-0.0498	0.0640 a	-0.0075	0.0050	-0.0135
POLYLEN	0.0512	-0.0620 a	0.0210	-0.0792 a b	-0.0304
SARKUYSAN	-0.0863 a b	-0.0555 a	0.0107	0.0053	0.1248 a b
SIFAS	-0.0058	0.0144	-0.0212	-0.0100	0.0195
TELETAS	0.0344	0.0164	-0.0054	-0.0321	-0.1334 a b
T.IS BANKASI (B)	0.0142	0.0874 a b	0.0463	0.0097	0.0212
T.SIEMENS	-0.0844 a b	0.0045	-0.0523 a	-0.1004 a b	0.0017
T.SİSE CAM	0.0108	0.1159 a b	-0.0419	0.0079	0.0311
T.DEMİR DOKUM	-0.0335	-0.0086	-0.0573 a	-0.1084 a b	-0.1514 a b
YASAS	0.0397	0.0637 a b	0.1255 a b	0.0027	0.0938 a b
YAPI KREDİ BANKASI	-0.0244	0.0194	-0.0067	-0.0711 a b	-0.0463

a : %5 seviyesinde anlamlı

/Kritik değer : 1.96

b : %1 seviyesinde anlamlı

/Kritik değer : 2.58

TABLO B

<u>İSTATİSTİKİ SONUÇLAR</u>	Lag 1	Lag 2	Lag 3	Lag 4	Lag 5	Lag6	Lag 7	Lag 8	Lag 9	Lag 10
AVERAGE	0.1056	0.0165	0.0005	0.0157	0.0094	-0.0126	0.0042	0.0043	-0.0269	-0.0033
STANDART ERROR	0.0162	0.0099	0.0117	0.0089	0.0085	0.0075	0.0091	0.0080	0.0070	0.0096
MEDIAN	0.1376	0.0140	-0.0086	0.0170	0.0201	0.0017	0.0112	0.0027	-0.0286	-0.0034
MODE	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
STANDART DEVIATION	0.1087	0.0662	0.0785	0.0595	0.0573	0.0504	0.0612	0.0534	0.0468	0.0647
VARIENCE	0.0118	0.0044	0.0062	0.0035	0.0033	0.0025	0.0037	0.0028	0.0022	0.0042
KURTOSIS	0.6268	0.1012	0.9243	0.1364	-0.2696	-0.7061	0.3229	0.4273	0.7337	0.5705
SKEWNESS	-0.7652	-0.0603	0.8409	0.2646	-0.3100	-0.2684	-0.1047	0.3740	-0.4476	-0.2834
RANGE	0.5341	0.2946	0.3722	0.2907	0.2573	0.2182	0.3007	0.2583	0.127	0.3056
MINIMUM	-0.2205	-0.1391	-0.1443	-0.1123	-0.1221	-0.1341	-0.1415	-0.1166	-0.1627	-0.1634
MAXIMUM	0.3136	0.1555	0.2279	0.1784	0.1352	0.0841	0.1591	0.1417	0.0743	0.1422
SUM	4.7511	0.7427	0.0210	0.7047	0.4215	-0.5660	0.1885	0.1920	-1.2091	-0.1478
COUNT	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45

RUN TESTİ SONUÇLARI

TABLO C

ŞİRKETLER	FİİLİ RUN	+ RUN	- RUN	0 RUN	GÜN SAYISI	BEKLENEN RUN SAYISI	STD HATA	t-HESAP LANAN	F(R) - E(R)
AKCIMENTO	1049	400	406	243	1736	1515.87	12.33	-37.81	-466.87
ANADOLU CAM	995	368	387	240	1676	1472.47	11.92	-40.01	-477.47
ARCELİK	1061	406	401	254	1738	1514.52	12.44	-36.41	-453.52
BAGFAS	1034	379	411	244	1739	1526.03	12.16	-40.41	-492.03
BOLU CIMENTO	1007	371	385	251	1676	1468.85	12.04	-38.32	-461.85
CELİK HALAT	1052	396	401	255	1750	1532.35	12.32	-38.96	-480.35
CIMSA	1055	392	408	255	1736	1515.14	12.38	-37.11	-460.14
CUKUROVA ELEKTRİK	1004	383	401	220	1750	1547.63	11.85	-45.83	-543.63
DENİZLİ CAM	785	283	299	203	1352	1197.16	10.48	-39.29	-412.16
DEVA	836	320	325	191	1498	1335.78	10.69	-46.72	-499.78
DOKTAS	1012	377	404	231	1726	1519.17	11.98	-42.29	-507.17
ECZACIBASI YATIRIM	965	361	372	232	1689	1499.04	11.57	-46.11	-534.04
EGE BİRA	1023	395	367	261	1734	1528.06	12.05	-41.88	-505.06
EGE GÜBRE	1020	373	395	252	1723	1515.84	12.05	-41.10	-495.84
ENKA HOLDİNG	828	313	309	206	1406	1239.23	10.83	-37.93	-411.23
EREĞLİ DEMİR ÇELİK	959	354	382	223	1747	1564.27	11.37	-53.17	-605.27
GOOD YEAR	1014	390	380	244	1748	1545.32	11.93	-44.49	-531.32
GÜBRE FABRİKALARI	973	350	369	254	1706	1517.56	11.59	-46.93	-544.56
GÜNEY BİRACILIK	948	354	358	236	1636	1448.02	11.52	-43.35	-500.02
HEKTAS	1047	397	405	245	1704	1481.02	12.40	-34.97	-434.02
İZMİR DEMİR ÇELİK	1010	355	398	257	1733	1531.76	11.91	-43.75	-521.76
İZOCAM	1024	378	384	262	1680	1467.32	12.20	-36.29	-443.32
KARTONSAN	1074	397	396	281	1752	1528.46	12.52	-36.25	-454.46
KAV	994	365	391	238	1681	1478.10	11.90	-40.65	-484.10
KEPEZ ELEKTRİK	976	375	382	219	1672	1472.93	11.75	-42.25	-496.93
KOC HOLDİNG	1025	384	392	249	1737	1528.95	12.07	-41.71	-503.95
KOC YATIRIM	1020	374	397	249	1747	1542.23	11.99	-43.51	-522.23
BORDSA	1026	394	405	227	1752	1541.36	12.07	-42.66	-515.36
KOYTAS	871	319	340	212	1470	1292.56	11.14	-37.80	-421.56
MAKİNA TAKİM	836	292	325	219	1476	1315.18	10.71	-44.69	-479.18
MARET	874	333	338	203	1520	1345.78	11.04	-42.67	-471.78
METAS	984	333	379	272	1739	1551.09	11.61	-48.79	-567.09
OLMUKSA	1009	379	399	231	1712	1504.94	11.99	-41.34	-495.94
OTOSAN	976	373	381	222	1726	1533.74	11.61	-48.00	-557.74
PINAR ENTEGREET	862	295	334	233	1484	1314.60	10.98	-41.18	-452.60
POLYLEN	746	271	277	198	1301	1156.44	10.16	-40.35	-410.44
SARKUYSAN	1000	382	389	229	1736	1535.57	11.83	-45.23	-535.57
SİFAS	864	304	346	214	1496	1324.59	10.98	-41.90	-460.59
TELETAS	932	350	378	204	1620	1431.49	11.43	-43.67	-499.49
T.İS BANKASI (B)	979	373	383	223	1696	1499.15	11.72	-44.35	-520.15
T.SIEMENS	990	371	384	235	1686	1485.15	11.85	-41.76	-495.15
T.SİSE CAM	999	372	380	247	1731	1533.39	11.81	-45.20	-534.39
T.DEMİR DOKUM	1039	392	404	243	1746	1531.69	12.20	-40.34	-492.69
YASAS	1065	392	410	263	1731	1506.16	12.50	-35.26	-441.16
YAPI KREDİ BANKASI	869	316	338	215	1482	1307.34	11.08	-39.52	-438.34
AVARAGE	971	361	375	235	1657	1460.96	11.71	-41.83	-489.61

KİTAP

İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM ve İŞLETME POLİTİKASI

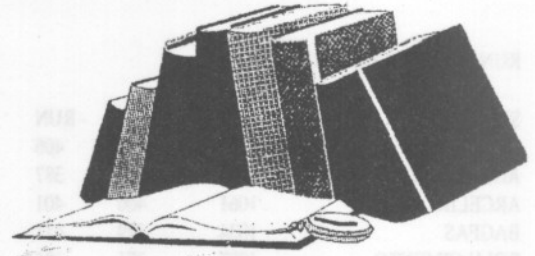
Prof. Dr. Erol EREN

İstanbul, DER Yayınları, 1997

Stratejik yönetim yaklaşımı tüm dünyada olduğu gibi ülkemiz işletmecilik hayatında da önemi sürekli olarak artan bir yaklaşımdır. Buna paralel olarak işletmecilik alanında lisans eğitimi veren üniversitelerin son sınıflarında "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası" dersleri verilerek iş hayatının bu konuda ihtiyaç duyduğu bilgileri haiz işletmeciler yetiştirilmeye başlanmıştır.

Prof. Dr. Erol EREN'in "İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası" adlı bu eseri Türkçe literatürde bu konuda yazılan en geniş kapsamlı eser niteliğindedir. 1979 yılında yine Prof. Dr. EREN tarafından kaleme alınan ve yurdumuzda bu konuda ilk eser olan "Stratejik Planlama ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma" adlı kitabın zaman içerisinde genişletilmiş baskıları yapılmıştır. İşletmecilik hayatındaki "Stratejik Planlama" yaklaşımından "Stratejik Yönetim" yaklaşımına geçilmesine paralel olarak bu eserde de Stratejik Yönetimin tüm aşamaları oldukça geniş bir şekilde ele alınmıştır.

Kitap, 19 kısımdan oluşmaktadır ve son kısımda oldukça kapsamlı on tane Stratejik Yönetim vak'asına yer verilmiştir. İlk kısımda strateji tanımı, strateji ile ilgili temel ve benzer kavramlar ve bunlara ilişkin açıklamalar yer almaktadır. Ayrıca



Hazırlayan: Arş.Grv. Fatih SEMERCİÖZ

İ.Ü. İşletme Fakültesi

stratejinin önemi vurgulanmakta ve sınırları belirlenmektedir.

Tüm yönetim mekanizmasında olduğu gibi stratejik yönetimin de temelinde karar alma sistemi olmasından dolayı **ikinci kısımda** işletmede stratejik kararlar konusu ele alınmıştır. Bu kısımda işletme bir karar sistemi olarak incelenmiş, stratejik, yönetsel ve operasyonel karar grupları ve özellikleri ile bu üç grup karar arasındaki ilişkilere yer verilmiştir.

Üçüncü kısımda, işletmelerde planlama kavramı ve stratejik planlama konusu ele alınmıştır. Genel olarak planlama tanımı, yararları ve türleri; stratejik planlamanın diğer türlerden farklı yönleri vurgulanmış, ayrıca stratejik planlama için organizasyon önerisinde bulunulmuştur.

Stratejik planlamanın ilk aşaması olan amaç belirleme konusu oldukça geniş bir şekilde ele alınarak üç ayrı kısımda incelenmiştir. Eserin **dördüncü kısımda** amaçların tanımı ve özelliklerine; işlevlerine; yapısına yer verilmiş ayrıca amaçlar hiyerarşisine değinilmiştir. **Beşinci kısımda** temel ekonomik amaçlar; genel amaçlar, karlılık, büyüme, güvenlik ve otonomi konuları ve bu amaçların ölçümleri ve araçlarına yer verilmiştir. **Altıncı kısımda** ise, işletmelerin ekonomik ol-

mayan amaçları ve sosyal sorumlulukları ele alınmış; kişisel amaçlar ile ekonomik olmayan amaçların etkileşimi, amaçların ahenkleştirilmesi, sosyal sorumluluk ve sosyal anlaşma kavramları arasındaki ilişkiler, sosyal sorumlulukların lehinde ve aleyhinde olan görüşler, sosyal sorumlulukların fonksiyonları ile işletme strateji ve politikasına etkileri üzerinde durulmuştur.

Stratejik yönetimin bir başka aşaması olan çevre analizi de iki kısım halinde incelenmiş, genel çevre analizi **yedinci kısımda** ele alınmıştır. Genel çevre analizinde ele alınan politik, ekonomik, sosyo - kültürel, teknolojik, ekolojik, hukuksaldinsel-ahlaksal koşullara ilişkin inceleme ve hipotezler bu kısımda geniş bir şekilde ele alınmış ve bu faktörlerin stratejik yönetim ile ilişkilerine yer verilmiştir.

Sekizinci kısımda ise işletmelerin yakın (endüstriyel) çevre analizi ve bu çevreden işletme için çıkabilecek fırsat ve tehlikelere değinilmiştir. Yakın çevre koşullarını oluşturan, devlet ve yerel yönetim düzenlemelerine; pazar koşulları ve müşterilere; satıcılara ve satıcı piyasasına; finansal kurumlara; sendikal kurumlara ve rakiplere ilişkin faktörler incelenmiş, rekabeti etkileyen faktörlere ve rakip işletmelerle ilgili analizlere geniş olarak yer verilmiştir.

Dokuzuncu kısımda işletme değerlendirme, rakiplere kıyasla güçlü ve zayıf yönlerin analizi konusu incelenmiş, bu analize ilişkin yöntemlere yer verilmiştir. Ayrıca işletme fonksiyonları açısından işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin analizi konusu her bir fonksiyon açısından ele alınmış ve sinerjinin işletme değerlemedeki yerine değinilmiştir.

Onuncu kısımda yatırımlarını çeşitlendirmiş kuruluşlarda (şirketlerde) strateji seçimi; stratejik fayda ve portföy analizi teknikleri (B.C.G. portföy analizi; Yönlendirici politika matrisine göre portföy analizi; Risk matrisleri; Değer matrisi analizi; Trafik lambası matris analizi; PIMS analizi, Kümeleme analizi ve Hofer analizi) üzerinde durulmuştur.

İşletme veya stratejik iş birimlerinin izleyebilecekleri stratejik alternatif türleri eserin **onbirinci kısımda** ele alınmıştır. Stratejik alternatifler; büyüme; durgun büyüme; tasarruf, karma ve yeni-

lik stratejileri geniş bir şekilde incelenmiştir.

Onikinci kısımda işletme ve stratejik iş birimi stratejileri ve seçim analizleri konuları üzerinde durulmuştur. Bu kısım içerisinde; Ansoff'un strateji elemanları analizi ve büyüme matrisi; Porter'in jenerik stratejileri; Mintzberg'in farklılaştırma stratejisi; Wright, Pringle ve Kroll'un büyük ve küçük işletmeler için jenerik stratejileri ele alınmıştır.

İşlevsel (fonksiyonel) düzey stratejilerin veya politikaların belirlenmesi konusu **onüçüncü kısımda** incelenmiştir. Öncelikle işlevsel politika kavramı ve fonksiyonları üzerinde durulmuş, daha sonra finans ve muhasebe; pazarlama; üretim; insan kaynakları; araştırma ve geliştirme; halkla ilişkiler fonksiyonlarına ilişkin politikalar kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır.

Stratejilerin uygulanması oldukça geniş kapsamlı bir konu olmasından hareketle dört ayrı kısımda ele alınmıştır. **Öndördüncü kısımda** stratejinin uygulanmasında örgütsel yapının önemi ve stratejik açıdan büyüme ve gelişmelere uygun olarak değişik örgüt yapıları irdelenmiştir. **Onbeşinci kısımda** kaynak dağılımı; önemi, strateji ile ilişkisi, küçük işletmelerde ve büyük işletmelerde uygulanması konuları anlatılmıştır. **Onaltıncı kısımda** örgüt kültürü üzerinde durulmuş, Çevrestrateji ve işletme kültürü ilişkileri incelenmiştir. **Onyedinci kısımda** ise liderlik ve strateji ilişkisi ortaya konmuş, günümüz koşullarında etkin ve başarılı liderlerden beklenen başlıca görevler sıralanmıştır.

Stratejik yönetim sürecinin son safhası olan stratejinin değerlendirilmesi ve kontrolü konusu **onsekizinci kısımda** detaylı olarak ele alınmış, stratejik kontrolün önemi vurgulanmış, stratejik kontrol için kullanılacak başarı değerlendirme ölçütleri belirtilmiştir.

Öndokuzuncu kısımda ise stratejik yönetim eğitiminde önemli araçlardan birisi olan vak'a metodu üzerinde durulmuştur. Vak'a metodunun mahiyeti, süreçleri, yarar ve sakıncaları belirtilerek, vak'a malzemesinin hazırlanmasında dikkat edilecek hususlara değinilmiştir. Ayrıca, vak'aların nitelikleri ve türleri ile çözüm ve tartışma süreci konuları incelenmiştir.

Eserin son yüz sayfası yerli ve yabancı vak'alardan oluşmaktadır. Ondokuz bölümde verilen bilgilerin yanında tüm işletme disiplinlerinden alınmış olan bilgilerin kullanılmasını ve bu sayede öğrenilenlerin pekiştirilmesini sağlayacak nitelikte olan vak'alar bu konudaki hissedilen ihtiyacı da karşılayacaktır.

"İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası" kitabı ile Prof. Dr. EREN, gerek 536 sayfa olarak nicelik, gerek içinde yer alan konular ve vak'alar ile kitabın yazılmasında kullanılan kaynakların zenginliği itibariyle nitelik olarak tüm öğrenci ve araştırmacılara temel bir eser hediye etmiştir.

Doç. Dr. Ayşe Can Baysal

ÇALIŞMA YAŞAMINDA İNSAN

İsteme Adresi:

İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü
Avcılar – Tel.: (0212) 590 14 27

Dr.Öztin AKGÜÇ

MALİ TABLOLAR ANALİZİ

Genişletilmiş 9. Baskı

AVCIOL BASIM-YAYIN

Divanyolu Bestekarosman Sokak
Birkonlar Han 8/2 Cağaloğlu-İSTANBUL
Tel: (0212) 526 04 24 - 522 40 51

Prof. Dr. İlhan ERDOĞAN

İşletme Yönetiminde ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

İsteme Adresi:

İşletme İktisadı Enstitüsü 34840 - Avcılar
Tel.: (0212) 591 44 91 Fax: (0212) 591 99 78



Güral Porselen



Atatürk Bulvarı 5. Km. 43000 KÜTAHYA Tel: (0 274) 225 03 00 Faks: (0 274) 225 03 16
Ücretsiz tüketici danışma hattı: 0800 443 62 49