

FİNANS YÖNETİCİSİ (*)

G. F. PLUMMER/G. MOLLER

Çev.: Ass. Semih BÜKER

FİNANS YÖNETİCİSİNİN İŞLETME ORGANİZASYONUNDAKİ R O L Ü

İşletmelerde kontrolörlere, haznedarlara (treasurer) ve sekreterlere ait üç ayrı görev finans yöneticileri tarafından yerine getirilir. Bu yazıda sadece bir kişinin üzerine verilen, kontrolörlük ve haznedarlık fonksiyonları üzerinde duracağız.

Kontrolörlük Fonksiyonu

Kontrolörlük fonksiyonunun başlıca görevleri şunlardır:

1. Yönetimin bölünmez bir parçası olarak, organize etmek, koordine etmek, yürütmek ve kontrol için uygun plânlar yapmak. Böyle bir plân işletmede gerekli ölçüde bir kâr plânlaması, kapital yatırımı ve finanslama için programlar, satış tahminleri, gider bütçeleri ve maliyet standartları ile plânın başarılması için gerekli prosedörü sağlayacaktır.

2. Plân ve standartlar ile gerçek durumu mukayese etmek ve yönetimin her düzeyine ve işletme sahiplerine işleyiş sonuçlarını rapor etmek ve yorumlamak. Bu fonksiyon muhasebe politikasının formüle edilmesi, sistem ve prosedürlerin koordinasyonu, işleyiş verilerinin ve gerektiğinde özel raporlarının hazırlanmasını da içine alır.

3. Hedeflere erişebilmek ve politikaların, organizasyon yapısının ve prosedürlerin etkililiği konuları ile ilgili olarak işletmenin

(*) *The Controller*, 30 (January, 1962) 16-18, 22, 34-35.

işleyişinin her safhasında politika veya uygulamadan sorumlu bütün yönetim kısımları ile görüşmeler yapma.

4. Vergi politikalarını ve prosedürlerini kurmak ve yürütmek.
5. Resmî makamlar için raporlar hazırlanmasını koordine etmek ve raporların hazırlanmasına nezaret etmek.
6. İç kontrol ve muhasebe kontrol ve revizyonu ile işletme varlıklarının korunmasını sağlamak.
7. Ekonomik ve sosyal güçler ile hükümet etkilerini devamlı olarak tahmin etmek veya işletmeye yaptıkları etkileri açıklamak.

Haznedarlık Fonksiyonu

Şimdi kontrolörlük ve haznedarlığın tek kişinin elinde olduğunu hatırla tutarak haznedarlık fonksiyonu üzerinde duralım. Bu fonksiyon :

1. İşletmenin ihtiyaç duyduğu kapitalin temin edilmesiyle ilgili programlar yapılmasını ve yürütülmesini ve kapital temini için gerekli finansal anlaşmaların devam ettirilmesini,
 2. İşletmenin hisse senedi ve tahvilleri için uygun pazarlar bulmayı ve bunları elde tutmayı ve buna bağlı olarak yatırım bankaları, finansal analizciler ve hissedarlar ile uygun ilişkiler kurmayı,
 3. İşletmenin borç aldığı ticari banka ve diğer ödünç verme kurumlarındaki kaynakları devam ettirmeyi,
 4. Banka anlaşmalarını devam ettirmek, işletmenin para ve menkullerinin alınması, korunması ve harcanması, gayrimenkul işlemlerinden finansal yönden sorumlu olmayı,
 5. Ödeme zamanları ve kiralama plânları gibi satışların finanslanmasında gerekli özel anlaşmaların gözetimi dahil olmak üzere kredilerin açılmasını, alacakların tahsilini,
 6. İşletmenin ihtiyacı olan fonlara yatırımı, emeklilik ve buna benzer konulara yatırım politikalarını kurmayı ve koordine etmeyi,
 7. İhtiyaç duyulan sigorta teminatını sağlamayı,
- kapsar.**

Şahsi Bir Gözlem

Bu oldukça resmî kavramlara, genellikle yazılmayan fakat benim yazılması gerektiğine gerçekten inandığım bazı ahlâkî, felsefî fonksiyonları ve sorumlulukları da eklemek isterim. Finans yöneticisi derken esas olarak kastettiğim, özel sektördeki muhasebecilerdir.

1. **Profesyonel olarak kal.** Genel eğitimini tamamlayarak endüstriye katılan muhasebeciye, işletmenin iç sorunları ile başarılı biçimde uğraşabilmek için profesyonel davranışlardan kendini sıyırması öğütlenir. Böyle bir öğüt kolaylıkla yerine getirilemez. Muhasebecinin profesyonel görüşünü korumasının gerekliliğine inanırım. Hiç kimse, eğitimini tamamlayıp danışman tıp mensubu olarak endüstriye katılan bir doktor veya hastane personelinin, profesyonel metodları terketmesini bekleyemez. Ne endüstrideki doktorun ne de muhاسبın katıldıkları işletmelerin bütün problemlerini heyecanla kavramaları beklenemez. Profesyonel muhasebeci geride durarak, işletmenin anatomisine ilişkin dengeli ve objektif bir görüş edinme yoluyla, finansman yöneticisinin işine büyük bir özellik sağlamıştır. Bunun için, işletmenin bünye bozukluklarını analizden geçirip, tedavi yollarını göstererek; peşin yargıya kapılmadan, ilgili yöneticilere faaliyetlerinin sonuçlarını açıklar.

2. **Finansal görüşlü ol.** Finans yöneticisinin işletmenin finans işlerinin bekçisi olduğu unutulmamalıdır. Bu bakımdan kuvvetli, titiz, sözünden dönmez ve kendisine söylenenlerden kolaylıkla etkilenmez olmalıdır. Devamlı analiz yapmak ve işleyiş sonuçlarını eleştirmek nankör görevlerdir. Yönetim işlerinde görüşlerini ortaya koyması sebebiyle her zaman, herkes tarafından sevilmebilir. Bununla beraber, bu nitelikleri ile işletmede hak ettiği yeri bulur.

3. **Yönetici değil kontrolcü ol.** İşletmenin kontrolörü, hakikatte kendi bölümü dışında kalan bölümleri kontrol etmez. Organizasyonun diğer bölümlerini yönetmeğe girişmemelidir. Finans yöneticisi, rolünün hizmet etmek olduğunu hatırlamalıdır. Onun işlemler üzerinde rapor verme ve tavsiyede bulunması beklenir yoksa onları düzenlemesi değil. (İşletme genel müdürleri ve diğerlerine bir tavsiyede bulunabilir miyim? Finans yöneticilerinin finansal sorumlulukları üzerlerinde bulundururken, yönetim işlerini ve sorumluluklarını da üzerlerine almaları beklenmemelidir. On-

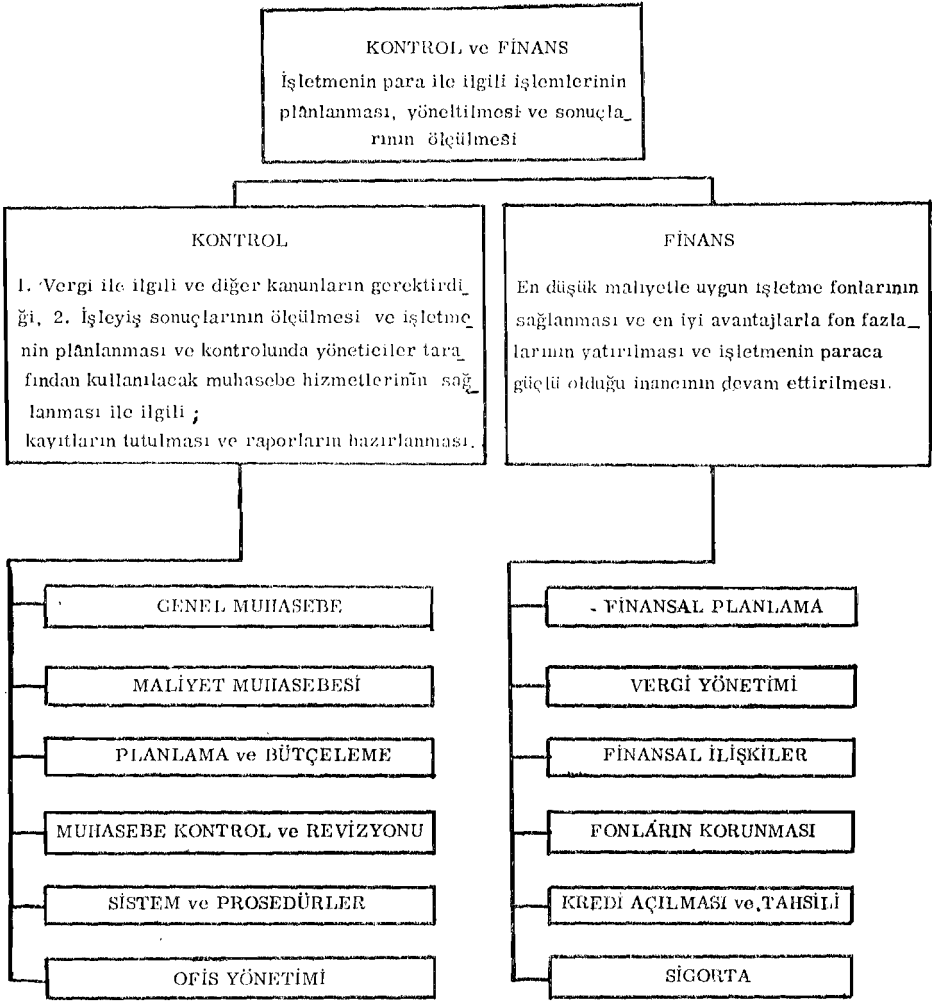
lar bir bölümün işlemesinden sorumlu olamazlar, danışman ve eleştirici olarak kalmalıdır.)

4. **Bölümleri haberdar kıl.** Muhasiplerin kabul ettikleri ilk prensip yıllık raporlarda herşeyin tam olarak açıklandığından ortakların emin olmalarını sağlamaktır. Çok kere muhasebeciler endüstriyel hayata girdiklerinde ve bütün bölümlere ait finansal işlemlerin tam olarak işletme yöneticilerine açıklanacağı hakikatine önem vermezler. Muhasipler, kendilerini, işletme sorumluluklarını ellerinde bulunduranların anlaşmalarına ve bu anlaşmalarda tam açıklama yapmaksızın bilinmeyen sonuçlara karşı hazırlıklı olmadan sorumlu saymazlar. («kendi iyiliklerine») yöneticilerden bilgi almanın avantajlarını ne kadar kuvvetle hissederlerse hissetsinler hiçbir meselede uzun devre için böyle bir hareket ne işleyiş sonuçlarına güven yaratmada ve ne de finansal yöneticilerin faaliyetlerinde plânlanmıştır.

5. **Amaçları gözden geçir.** Finansal yöneticinin firmanın kısa ve uzun devreli amaçlarını düzenlemede ve devamlı olarak gözden geçirmede genel müdürü ikaz ve ona yardım etme gibi önemli bir sorumluluğu vardır. Amaçların gerçekleşme derecesini devamlı olarak tayin eden odur, bu amaçların başarılmasına yardım eden organizasyon yapısının çeşitli kısımlarının karşılıklı ilişkilerinden sorumlu olması gereken de muhasebecidir.

6. **Meslekî birliklere katıl.** Birçok finansal yöneticinin diğer meslektaşları ile düzenli işbirliğinin faydalarını anlamadıklarına eminim. Meslekî ve yarı meslekî birlikler; vergileme, sigorta sistemleri, kanunlar, mekanik teçhizat, ücret hadleri, ekonomik belirtiler ve diğer sahalardaki yeni gelişmeler hakkında zamanında bilgi sağlayabilir. Finansal yönetim sahasındaki görüş ve haberlerin mübadelesinden, yetkili bütün finansal yöneticilerin sorumlu olduğuna inanırım.

7. **Örnek hareketler göster.** Her işletme, genellikle finansman yöneticisi, personel şefleri veya diğer yöneticiler tarafından formüle edilmiş birçok kaideler ve standartlara göre bir düzene sokulup çalıştırılır. Finans yöneticisinin kaide ve politikaların uygulanmasında örnek bir şekilde hareket etmesi şarttır. Bazı sebeplerle finansal yöneticilerin bu kaidelere uymamaları, işletmedeki öteki sorumlu kişileri de aynı yola sevk edebilir.



8. Raporlamada etkili teknikler kullan. İşletme içi raporların hazırlanması hakkında birkaç şey söyleyelim. Finansal yöneticinin raporların hazırlanmasında çok dikkatli olması gerektiğine inanıyorum. İşletme yöneticilerinin birçoğuna göre rakamlar belirsizdir ve anlaşılabilirliği güçtür. Raporlara planların eklenmesi, renkli kapaklar kullanılması, dramatik konuşma sanatı (mübalâğalı değil, dramatik) değişik devrelerle karşılaştırma v.d. finansal yöneticinin işini kolaylaştırır ve raporların ilgi çekici hale gelmesine yardım edebilir.

9. **Yardımcılarını dikkatle seç.** Yetişmekte olan bütün yöneticilerin işletmedeki günlerinin bazı devreleri muhasebe bölümünde harcanacaktır. Finansal yöneticileri yalnız kendi bölümleri için en iyi elemanları yetiştirmekle uğraşmamalı; aynı zamanda, satış, reklâm ve diğer sahalar için muhasebe eğitimi görmüş elemanları organizasyona kazandırmak için hazırlanmalıdır. Satış veya herhangi idari bir işle görevli kişi, finansal kontroller, bütçeler, işleyiş tablolarının kullanılmalrı hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır. İşletmenin finansal ve istatistiki işleyişini sağlayan diğer bölümler için görevli sağlanabilir ve yetiştirilebilirse işletmeye daha iyi hizmet edilmiş ve finansal yöneticinin işi daha kolaylaşmış olacaktır.

10. **Yüksek yönetime daha çok zaman ayır.** Finansal yönetici, yüksek yöneticinin arzu ettiği her zaman emrine âmade olabilecek şekilde özel zamanının organize edildiğinden emin olmalıdır. Arkadaşları olan yöneticilere görüşme için verilecek zamanı ve özel analitik çalışmalarını için gerekli zamanı rutin sorumluluklar ile doldurulmamalıdır.

İŞLETMENİN GENİŞ PLÂNLANMASINDA FİNANSAL YÖNETİCİNİN ROLÜ

Plânlama asrımızın icadı değildir. Herkes devamlı olarak plânlara yapar. Mesele plânlama işleminin sistematik bir ölçü üzerinde mi yoksa rastgele ve düzensiz olarak mı devam edeceğidir. Burada plânlamanın tarifi ile işe başlayalım. Webster'e göre:

«Plân - bir yapı, bir tasarı veya bir proje gibi herhangi bir şeyin yapım ve ana hatlarını kâğıt üzerinde göstermektir.»

Plânlamanın gelecekteki faaliyetler hakkında şuurlu, sistemli kararlar alma olduğunu belirtmek isterim. Plânlamanın çapraşık ameliyesi hakkında hayvanlar âlemindeki belirtilerinden, feza çağındaki millî varoluşun taşıdığı öneme kadar çok şey söylenebilir. Fakat biz bakışlarımızı geniş işletme plânlamasındaki rolünü inceleyeceğimiz finansal yöneticiye çevirelim.

Tahmin - Plânlama

Tahminin plânlama olmadığı gerçeğini bilmeliyiz. Tahmin, tahminde bulunanın, topladığı düzenlediği bilgilere dayanarak ge-

lecek olayları tespitte çalışmasıdır. Tahminde bulunan, tahminleriyle işletme yönetimine katılmaz veya katılamaz. Tahmin objektif bir kehanettir veya böyle olması gerekir. Buna örnek olarak, Amerikan Ekometri Enstitüsü gibi tek bir üretici için değil bütün endüstri için gelecek beş yıllık devrede otomobil üretimini tahmin eden organizasyonları verebiliriz.

Öte yandan plânlama mümkün olan tahminlere göre gelecekteki hareketimizi kararlaştırmadır. Bütün işletmelerde plâncı yüksek yönetici olmalıdır. Finansal yöneticinin rolü işleyiş ve olayları para birimine çevirmektir. Para ünitesi olarak kullandığımız dolar ortak ölçüdür. Bu ortak ölçü, çeşit ve yapıları tamamiyle değişik faaliyetlerin koordinasyonunu ve aralarında karşılaştırmaya imkân verir. Plânların finansal anlamda deyimlere ihtiyaç duyması sebebiyle çalışma plânları tasarlanan kâr ve zarar tabloları şeklinde görülür.

Bir Koltuğa İki Karpuz

Bütün finansal yöneticiler birbirlerinden farklı kişiliklere sahiptirler. İki şekilde görev yaparlar. Bir tarafta, görevleri diğerlerinin faaliyetlerini para birimine çeviren yardımcı personel vardır. Bu görev gözlenebilecek, karşılaştırma yapılabilecek ve ölçülebilecek finansal çalışma tabloları, istatistik raporları ve benzer tasvirlere ihtiyaç duyar. Bundan dolayı, bunlar, işletme ve endüstride meydana gelenlerin miktarının ölçülmesinden ve ölçülebilir ve mukayese edilebilir faaliyetlerin anlatılmasından sorumludur.

Öte yandan finansal yönetici, eskiden «fabrika içinde fabrika» olarak tarif edilen çalışma organizasyonunun başında olması nedeniyle yöneticidir. Bu tâbir, daha az kâtip veya şahıslara bağlı kalmak ve gittikçe daha fazla geliştirilmiş verileri kaydetme, özetleme ve mukayeseler yapan makinelere tâbi olma gerçeğinden doğar. Finansal yönetici, bu faaliyetlerin yöneticisi olarak verilerin sağlanmasından sorumludur. Finansal yöneticinin plânlamadaki rolünden ne zaman bahsederseniz bahsedelim bu iki rolünden haberdar olmalıyız. İşletmenin diğer yüksek memurları ile koordinasyon, destekleme ve danışmadaki plân ile kendi yardımcıları arasında benzerliği sağlamak için yapması gereken plânlamayı ayırt etmeliyiz. Yardımcılarını, veri toplanmasına ilişkin metodlardaki devamlı değişimlere hazırlamalıdır.

Uzun Devreli Başarı

Uzun devreli plânlamanın bir özelliği (yıllık bütçenin aksine) plânlamadan sorumlu olanların bazıları için belirli bir süre içinde plânlama sonuçlarının alınamamasıdır.

Bir taraftan plâncılar belki hiçbir zaman göremeyecekleri uzun devreli başarılı sonuçların, normal olarak, derhal görülebilir olmasını istemeleri yüksek seviyede ahlâkî sorumluluğu gerektirir. Bu, işletmenin gerçekleştirmek istediği yönetim felsefesi meselesidir. Plânlı yönetimi yürüten kuvvet nedir ? Bu materyalin değil iyi başarılmış bir görevin -bu durumda plânlamanın- başarısıdır.

Finansal yönetici, uzun devreli plâni monoter olarak yorumlayandır. Plânlama takımının bir üyesi olarak plânın değerlemesini de üzerine alabilir. Özellikle, bu, araştırma ve geliştirmede, hem yatırıma ihtiyaç duyulduğunda veya uzun devreli işlemlerin geliştirilmesinde makina ve teçhizata ihtiyaç duyulduğunda önemlidir. Plâncı sonuçları değerlendirmede uygun olacak metodu seçmeli ve tam olarak uygulamalıdır.

Şüphesiz uzun devreli plânlamada personeli teşvik edici başka bir metod da vardır. İşletmenin önceden tespit edilmiş düşük fiyatlarla tercihli hisse senetleri tedarik etmesinde işletmenin büyümesine katılmağa izin verilmiş yüksek yöneticilerle, tercihli hisse senedi plâni varsa bunlar ve mirasçıları plânlama faaliyetlerinin sonuçlarından memnun kalacaklardır. Tercihli hisse senetlerini plânlama için ahlâkî sebeplerle aramak zorunda kalan birisi onu bu yönde bulabilir.

Uzun Ne Kadardır ?

Uzun devreli plânlama, disiplinimizdeki deyimlerde görüşbirliğinin yokluğu nedeniyle, çeşitli durumlarda değişik olarak tanımlanır. Genellikle, güçlüklerle tanımlarda karşılaşırız. Bazan uzun devreli tahmini neyin teşkil ettiğine karar veremeyiz. Genellikle bir malî yılı aşan herhangi bir şeyin uzun devreli olduğu söylenir. Biz Peter Drucker'ın «20 yılı aşan herhangi bir şey sonsuzdur» biçimindeki ifadesini kabul edebilirsek de bunu gözönünde tutmanın bir değeri yoktur, çünkü önceden tahmin edilemez. Bu herkesce kabul edildiği gibi zamanın nisbeten keyfi olarak seçilen

parçasıdır. Fakat bizim amaçlarımız için bu limitlerin hatırdan tutulması iyi olur fikrindeyim.

Sonuçların Ölçülmesi

Finansal yöneticinin danışmanlık fonksiyonu, yüksek yönetim seviyesine veya plâni onaylayan otoriteye meslekî tavsiyelerden ibarettir. Tavsiye, bütün plânların para ile ifade edilen değerlere çevrilmesinde gerekir. Eğer plânlar işletmede aynı anlayışı görecekse, nakitlerin satın alma gücü, faiz oranlarındaki gelişme durumu, kapital yatırımının geliri ve kullanılan kapital kavramları ile kiralama veya satın alma tercihi sorunlarının yüksek yöneticilerce aynı şekilde anlaşılması gerektiğini göstermek yeterli olabilir. Aynı zamanda plânlama sonuçlarının ölçülmesini de sağlarız.

Bu konuda son on senedir göze çarpacak şekilde kabul görmekte olan bir ölçü «yatırım geliri» veya «kullanılan kapital geliri» dir. Burada geliri tahmin ederken iskonto ederek veya tahmin edilmiş gelecek satışları, örneğin yeni bir mamûlün satış sonuçlarını, zaman faktörünü hesaba katarak tahmin ederiz. Yalnız gelecekteki üretim ve satış sonuçlarını değil, aynı zamanda bu devrede uygulanabilecek faiz oranlarını da tahmin etmeliyiz. Tahmin sonuçlarının çok farklı olacağı açıktır. Finansal tahminci için değil gelecekteki beş on veya yirmi yıllık devrelerde, o yıl için hangi iskonto oranının kullanılacağına karar vermek oldukça zordur.

Hedeflerin Tespiti

Uzun devre plâncısı, çalışmalarında ön bilgi olarak ekonomik potansiyellerin bir araya getirilmelerini kullanacaktır. Uzun devreli bir plân yapacak birisi bunun bütçeden oldukça farklı olduğunu farkedecektir. Ana fark, hedeflerin tespitindeki başlama noktasıdır. Kısa devre için, yakın geçmişe ve şimdiki duruma ait verilere sahip olabildiğimiz ve yakın geleceğin trendini çizmemizi mümkün kılacak değişiklikleri bildiğimiz gibi, aynı zamanda cari veya yakın gelecekteki malî dönemin sonucunu çok sınırlı derecede değiştirilebilen veya etkili kılınabilen koşullar ve kaynaklarda elimizde olabilir.

Uzun devre için ilk olarak işletmenin hedeflerini tespit etmeli

ve bu hedeflere kendi olanaklarımızla veya dışarıdan sağlanacak olanaklarla erişmeğe çalışmalıyız.

Birçok işletmelerde hedeflerin tespit edilmemiş olması şaşırtıcıdır. Bilhassa orta ve küçük işletmelerde hedefler pek araştırılmaz. Açık olan birşeyi tanımlamak gerekmez, fakat birisi için açık olan başka birisi için farklı olabilir. Kısa devrede hedefler rakam olarak değil işletme felsefesi olarak tespit edilmelidir. Bu terimler çok genel ise plânlamaya yardımları çok az olacaktır. Çok kere günlük uğraşmaların baskısı altında dönüşü olmayan belirsiz bir noktaya doğru koşmakta olduğumuzu görürüz. Bununla beraber sırasız ve plânsız büyüme kolaylıkla kanserli hale gelir ve böylece ölür.

Herhangi bir kimse finansal yöneticinin plânlamadaki rolünü açıkça sezebilir. Herşeyden önce amaç belirlenmelidir. Kâr amacı bağımsız işletmelerde ana amaçlardan biridir. Finansal yönetici rasyonel olarak ne miktarda kapital harcaması yapılacağını ve ne yapılması gerektiğini kararlaştırmada baş rolü oynar. Finansal yönetici özellikle kapitalin, gerekli olduğu yer ve zamanda, arttırılması için zorlanacaktır. Kontrolü dahil, kapital yönetimine kendisi ve yardımcıları iyice hazırlanmalıdır. İlerlemek istersen kendini geleneksel bilgilerin tuzagından kurtarmalıdır. Muhasip yetiştirmemizin kısıtlanmış oluşunun, bir yardımda bulunmamakla beraber, farkındayım. Elli yıldan fazla zamandan beri kavramlar sınırlanmak suretiyle yeni gelişmiş faydalı metodlardan yoksun edilmekteyiz. Raporlarımızın hakikate daha yakın olması için bu kavramları kullanmakta serbest olmamız gerektiği fikrindeyim. Veri toplamada son on onbeş yıl da son derece zorluklarla karşılaşıldığının ve bu zorluğun ilerlememizi açıkça engellediğinin farkına varırsak bunu yapabiliriz.

Finansal yönetici sorumluluk ve görevlerinden haberdar olmalıdır. Bu, amaç ve çabaları gerektiğinden çok eğitim üzerinde toplamayı gerektirir.

Fikrimce bu eğitimin alacağı üç yön vardır :

1. **Devamlı eğitim.** Okulda öğrendiklerimiz ve kariyerimizin başlangıcında kazandığımız pratik ile görmüş olduğumuz eğitime güvenerek halimizden memnun ve hareketsiz kalamayız. Bu ziyana razı olamayız. Kurslar, konferanslar, seminerler ve okuma su-

retiyle devamlı kendi kendimizi yetiştirmeğe ihtiyaç duyarız. Kendimizi eğitmeye istekli olmalıyız.

2. **Yönetimdeki meslektaşların eğitimi.** Haberleşme için gerekli dili işletme yöneticisine öğretmeliyiz. Muhasebenin anlaşılabilir dilini mühendis, pazarlamacı, araştırmacı, endüstriyel ve halk ilişkileri konusunda çalışan uzmanlarca anlaşılır bir dile çevirmeliyiz. Özellikle, bu geleceği plânlamada gereklidir, çünkü terimlerin yanlış anlaşılması halinde tehlikeli olabilir. İlk düşüncemiz yardımcılarımızın eğitimi olabilir. Bunlar bizi başarıya götürecektir ve gelecekteki başarımıza yardım edecek uzun devreli plânlama için çelik iskeletlerdir.

3. **Üniversite sonrası çalışmalar.** Bütün bunlar kavramsal safhadadır. Bunlar doğru yönde ileriye doğru daha büyük bir adımdır. Bu yeni muhitin niyeti, fezanın fethedildiği, süratle değişen günümüzün gündün güne artan, durmaksızın çoğalan, görevleri yerine getirmek için istenilen geniş görünüm ile profesyonel muhasebilerin finansal yöneticilere dönmesidir. Bu gelişme büyük ve belki de eğitim için en büyük ihtimal vaadedendir.

Finansal yönetici ve yardımcıları kendileri durmaksızın işletmenin plânlamasındaki objektif ölçülü rolleri için hazırlanırsa kendi görevlerini hakikaten başarmış olacaklardır. «Geleneksel muhasebe» ye çok bağlı kalırsak politika tespiti ve bütün işletme plânlamasında yolumuza engeller çıkacak, boşluklar diğer meslekî eğitimden geçmiş iktisatçı, endüstri mühendisleri, ilmi programcılar ve diğerleri tarafından doldurulacaktır.