

# YÖNETİM VE EKONOMİ

Yıl: 2000

Sayı: 6

ISSN-1302-0064

*Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı:Değişimci Liderlik*

*Türkiye'de KOBİ'lerin Genel Görünümü ve Özel Sektörde Verimli ve Etkin Zaman Kullanımı  
Araştırması*

*Zaman Yönetimi Açısından Diyarbakır Kamu ve Özel Sektöründe Verimli ve Etkin Zaman  
Kullanımı Araştırması*

*Bir Öğrenen Örgüt Uygulaması*

*Kamusal Mali İşlemlerde Saydamlık ve Türkiye'de Saydamlık Gereği*

*İktisadi Kalkınmada Sektör Hedeflemenin Önemi: Malezya Yarıiletkenler Örneği*

*Yabancı Bağlı İşletmelere Ait Mali Tabloların Konsolidasyonunda Karşılaşılan Sorunlar ve  
Çözüm Önerileri*

*Yarı-Başkanlık Sistemi Örneği: Fransa*

*Kamu ve Özel Bankalarda Çalışan Personelin Karşılaştırılması (Marmaris İlçesi Örneği)*

*Türkiye'de İstihdam-İşsizlik ve Çözüm Önerileri*

*Çalışma Yaşamında Beden Dilinin Kullanımı: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*

*Gümrük Birliği Sürecinde Serbest Bölgelerimizin Dış Ticaretimizdeki Yeri*

*Problems of Different Sized Industrial Exporters: Application on Firms in the Aegean Region  
of Turkey*

*Kamu Tercih Teorisinde Oyun Kuramı: "Mahkum Çıkmazı"na Örnekler*

*Türkiye Ekonomisinde Enflasyonun Hızlı Bir Şekilde Düşürülmesi ve Olası Etkileri*

*Phillips Curve in Turkey*

*Türk Kamu Yönetiminde Başbakanlık Kurumu ve Sorunları*

*Türkiye'de Enflasyon ve Kapasite Kullanım Oranı İlişkisi*

*Türkiye'de Serbest Bölgeler ve Mersin Serbest Bölgesi: Bir Durum Değerlendirmesi*

*Performans Kriterlerinin Öncelik Derecelerini Yönetim Kademelerine Göre Farklılığının  
Belirlenmesi*

# YÖNETİM VE EKONOMİ

Yıl: 2000 Sayı: 6

ISSN-1302-0064

Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik

Türkiye'de KOBİ'lerin Genel Görünümü ve Özel Sektörde Verimli ve Etkin Zaman Kullanımı  
Araştırması

Zaman Yönetimi Açısından Diyarbakır Kamu ve Özel Sektöründe Verimli ve Etkin Zaman  
Kullanımı Araştırması

Bir Öğrenen Örgüt Uygulaması

Kamusal Mali İşlemlerde Saydamlık ve Türkiye'de Saydamlık Gereği

İktisadi Kalkınmada Sektör Hedeflemenin Önemi: Malezya Yarıiletkenler Örneği

Yabancı Bağlı İşletmelere Ait Mali Tabloların Konsolidasyonunda Karşılaşılan Sorunlar ve  
Çözüm Önerileri

Yarı-Başkanlık Sistemi Örneği: Fransa

Kamu ve Özel Bankalarda Çalışan Personelin Karşılaştırılması (Marmaris İlçesi Örneği)

Türkiye'de İstihdam-İşsizlik ve Çözüm Önerileri

Çalışma Yaşamında Beden Dilinin Kullanımı: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama

Gümrük Birliği Sürecinde Serbest Bölgelerimizin Dış Ticaretimizdeki Yeri

Problems of Different Sized Industrial Exporters: Application on Firms in the Aegean Region  
of Turkey

Kamu Tercihi Teorisinde Oyun Kuramı: "Mahkum Çıkmazı"na Örnekler

Türkiye Ekonomisinde Enflasyonun Hızlı Bir Şekilde Düşürülmesi ve Olası Etkileri

Phillips Curve in Turkey

Türk Kamu Yönetiminde Başbakanlık Kurumu ve Sorunları

Türkiye'de Enflasyon ve Kapasite Kullanım Oranı İlişkisi

Türkiye'de Serbest Bölgeler ve Mersin Serbest Bölgesi: Bir Durum Değerlendirmesi

Performans Kriterlerinin Öncelik Derecelerinin Yönetim Kademelerine Göre Farklılığının  
Belirlenmesi

**CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ  
İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ**

# YÖNETİM VE EKONOMİ

**Sahibi:**  
Yönetim Kurulu Adına İ.İ.B.F. Dekanı  
Prof. Dr. Naci B. MUTER

**Yazı İşleri Müdürü:**  
Doç. Dr. A. Kemal ÇELEBİ

**Yayın Kurulu:**  
Prof. Dr. Naci B. MUTER  
Prof. Dr. Semra ÖNCÜ  
Prof. Dr. Hülya TÜTEK  
Doç. Dr. A. Kemal ÇELEBİ  
Araş. Gör. Birol KOVANCILAR  
Araş. Gör. Coşkun ÇILBANT  
Araş. Gör. Zümrüt ECEVİT

**ISSN-1302-0064**

**Adres:** Celal Bayar Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Uncubozköy Mevkii 45030- MANİSA

**Tel:** 0 (236) 233 06 57

**Fax:** 0 (236) 233 27 29

**Basım Yeri:** Celal Bayar Üniversitesi Matbaası- MANİSA

# YÖNETİM VE EKONOMİ

## C.B.Ü. İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

Sayı: 6

Yıl:2000

### İÇİNDEKİLER

Taner ACUNER Gökhan YILMAZ Muhammet AKDİŞ Sabahat BAYRAK Nihat AYDENİZ	Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı:Değişimci Liderlik Türkiye’de KOBİ’lerin Genel Görünümü ve Özel Sektörde Verimli ve Etkin Zaman Kullanımı Araştırması Zaman Yönetimi Açısından Diyarbakır Kamu ve Özel Sektöründe Verimli ve Etkin Zaman Kullanımı Araştırması Bir Öğrenen Örgüt Uygulaması	1 13 45 71
Serkan BAYRAKTAROĞLU Harun CANSIZ	Kamusal Mali İşlemlerde Saydamlık ve Türkiye’de Saydamlık Gereği	85
Hamza ÇEŞTEPE	İktisadi Kalkınmada Sektör Hedeflemenin Önemi: Malezya Yarıiletkenler Örneği	95
Zeki DOĞAN	Yabancı Bağlı İşletmelere Ait Mali Tabloların Konsolidasyonunda Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri	109
Hüseyin EMİROĞLU Erdoğan GAVCAR Gamze İLKILINÇ Burcu GEDİZ Hakan YALÇINKAYA Sibel GÖK	Yarı-Başkanlık Sistemi Örneği: Fransa Kamu ve Özel Bankalarda Çalışan Personelin Karşılaştırılması (Marmaris İlçesi Örneği) Türkiye’de İstihdam-İşsizlik ve Çözüm Önerileri	135 153 161
Erdem HEPAKTAN Coşkun ÇILBANT Burcu İLTER	Çalışma Yaşamında Beden Dilinin Kullanımı: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama Gümrük Birliği Sürecinde Serbest Bölgelerimizin Dış Ticaretimizdeki Yeri Problems of Different Sized Industrial Exporters: Application on Firms in the Aegean Region of Turkey	185 201 221
Birol KOVANCILAR Özgü ELÇİ Ahmet OKUR	Kamu Tercihi Teorisinde Oyun Kuramı: “Mahkum Çıkmazı”na Örnekler Türkiye Ekonomisinde Enflasyonun Hızlı Bir Şekilde Düşürülmesi ve Olası Etkileri	233 251
Özlem ÖNDER İlknur TÜRE Rahmi YAMAK Ahmet ZENGİN Zafer YILDIZ	Phillips Curve in Turkey Türk Kamu Yönetiminde Başbakanlık Kurumu ve Sorunları Türkiye’de Enflasyon ve Kapasite Kullanım Oranı İlişkisi	263 271 289
Cengiz YILMAZ Zümrüt ECEVİT	Türkiye’de Serbest Bölgeler ve Mersin Serbest Bölgesi: Bir Durum Değerlendirmesi Performans Kriterlerinin Öncelik Derecelerinin Yönetim Kademelerine Göre Farklılığının Belirlenmesi	303 315



## BİLİMSEL DANIŞMA KURULU

**Prof. Dr. Coşkun Can Aktan**  
*Dokuz Eylül Üniversitesi*

**Prof. Dr. İsmail Aktürk**  
*Süleyman Demirel Üniversitesi*

**Prof. Dr. Alpay Ataoğ**  
*Dokuz Eylül Üniversitesi*

**Doç. Dr. Canan Ay**  
*Celal Bayar Üniversitesi*

**Doç. Dr. Muazzez Babacan**  
*Dokuz Eylül Üniversitesi*

**Prof. Dr. Muzaffer Bodur**  
*Boğaziçi Üniversitesi*

**Prof. Dr. Gönül Budak**  
*Dokuz Eylül Üniversitesi*

**Prof. Dr. Tamer Çavuşgil**  
*Michigan State University*

**Doç. Dr. A. Kemal Çelebi**  
*Celal Bayar Üniversitesi*

**Prof. Dr. Şayeste Daşer**  
*Koç Üniversitesi*

**Prof. Dr. Fevzi Demir**  
*Dokuz Eylül Üniversitesi*

**Prof. Dr. Fevzi Devrim**  
*Dokuz Eylül Üniversitesi*

**Doç. Dr. Zeki Erdut**  
*Dokuz Eylül Üniversitesi*

**Prof. Dr. İbrahim Erol**  
*Celal Bayar Üniversitesi*

**Prof. Dr. Temel Ergun**  
*Dokuz Eylül Üniversitesi*

**Doç. Dr. Güliz Ger**  
*Bilkent Üniversitesi*

**Prof. Dr. Şevkinaz Gümüsoğlu**  
*Dokuz Eylül Üniversitesi*

**Prof. Dr. Hüseyin Karakayalı**  
*Celal Bayar Üniversitesi*

**Doç. Dr. Sevinç Köse**  
*Celal Bayar Üniversitesi*

**Prof. Dr. Ruşen Keleş**  
*Ankara Üniversitesi*

**Prof. Dr. İsmet Mucuk**  
*İstanbul Üniversitesi*

**Prof. Dr. Naci B. Muter**  
*Celal Bayar Üniversitesi*

**Prof. Dr. Tamer Müftüoğlu**  
*Ankara Üniversitesi*

**Prof. Dr. Semra Öncü**  
*Celal Bayar Üniversitesi*

**Prof. Dr. Ömür Özmen**  
*Dokuz Eylül Üniversitesi*

**Doç. Dr. Süreyya Sakınc**  
*Celal Bayar Üniversitesi*

**Prof. Dr. Halil Sarıaslan**  
*Ankara Üniversitesi*

**Prof. Dr. Seha Selek**  
*Dokuz Eylül Üniversitesi*

**Prof. Dr. Selime Sezgin**  
*İstanbul Teknik Üniversitesi*

**Prof. Dr. A. Nazım Sözer**  
*Dokuz Eylül Üniversitesi*

**Prof. Dr. Fevzi Sürmeli**  
*Anadolu Üniversitesi*

**Prof. Dr. Tuna Taner**  
*Celal Bayar Üniversitesi*

**Prof. Dr. Rezzan Tatlıdil**  
*Ege Üniversitesi*

**Prof. Dr. Nergiz Tek**  
*Dokuz Eylül Üniversitesi*

**Prof. Dr. Nuri Tortop**  
*Başkent Üniversitesi*

**Prof. Dr. Mehmet Tosuner**  
*Dokuz Eylül Üniversitesi*

**Doç. Dr. İlker Tunail**  
*Celal Bayar Üniversitesi*

**Prof. Dr. Kamil Tügen**  
*Dokuz Eylül Üniversitesi*

**Prof. Dr. Hülya Tütek**  
*Celal Bayar Üniversitesi*

**Prof. Dr. Selçuk Uslu**  
*Başkent Üniversitesi*

**Doç. Dr. Şenay Üçdoğru**  
*Dokuz Eylül Üniversitesi*

**Prof. Dr. Nurel Üner**  
*Dokuz Eylül Üniversitesi*

**Prof. Dr. Attila Yaprak**  
*Wayne State University*

**Prof. Dr. Cengiz Yılmaz**  
*Celal Bayar Üniversitesi*

**Prof. Dr. Şehabettin Yiğitbaşı**  
*Celal Bayar Üniversitesi*



## GÜNÜMÜZÜN ETKİN LİDERLİK ANLAYIŞI : DEĞİŞİMCİ LİDERLİK

**Yard. Doç.Dr. Taner ACUNER**  
KTÜ İİBF İşletme Bölümü

**Öğr. Gör. Gökhan YILMAZ**  
KTÜ Sağlık Hizmetleri MYO

### Giriş

Günümüzde işletmeler küreselleşen bir dünyanın kuruluşlarına dönüşmüşlerdir. Dolayısıyla artan uluslararası rekabet ortamında hayatlarını sürdürmek durumundadırlar. Bunun sonucu olarak işletmelerin ayakta kalabilmeleri yeni hüneler gerektirmektedir. Bu hünelerden birisi de liderlik anlayışı ile ilgilidir.

Geçmiş dönemlerde anlayış olarak yöneticilik niteliğine sahip liderler yeterli olurken; günümüzün değişen çevresel ve örgütsel koşullarıyla başa çıkabilmek için gereken liderlik anlayışı değişmiştir. Bu değişim süreci birdenbire olmamış belirli teorik aşamalardan geçerek bugünkü noktaya ulaşmıştır.

Bu çalışmanın amacı da daha önce çokça tartışılan teorik liderlik anlayışlarından farklı olarak bugünün etkin liderlik anlayışını ortaya koymaktır. Bu noktadan hareketle ilk olarak liderlik teorilerinin, günümüze kadar geçirmiş olduğu aşamalar, her bir teoriyi oluşturan ortak noktalar ve liderliği açıklamadaki eksiklikleri literatür taraması ile tespit edilecektir. Böylece bugün etkin bir liderlik için niçin yeni bir liderlik anlayışına ihtiyaç duyulduğu teorik çerçeveye dayandırılarak izah edilmiş olacaktır. Konunun sınırlandırılması ve günümüzün etkin liderlik anlayışını ortaya koymak amacıyla liderlik teorilerini oluşturan araştırmalara, modellerle ilgili farklılıklara ve ayrıntılara girilmeyecektir.

Daha sonra değişimci liderlik ve değişimci lider kavramları açıklanarak değişimci liderlik anlayışı ortaya konulacaktır.

Son olarak da günümüzde etkin bir liderden yani değişimci bir liderden beklenen özelliklerin ve rollerin neler olduğu sorusunun cevabı liderlik yazarlarının ve profesyonel yöneticilerin görüşlerine dayandırılarak araştırılacak, ortak noktalar tespit edilecektir.



## Liderliğin Gelişimi

Liderliğin kuramsal gelişimini kronolojik olarak analiz etmek için öncelikle liderlik sürecini oluşturan öğeleri anlamak gerekir. Liderlik sürecini oluşturan öğeler ise aşağıdaki gibi formüle edilebilir.

Liderlik = f ( lider, izleyiciler, koşullar )

Yukarıdaki formülde basit bir fonksiyonun değişkenleri olarak ifade edilen liderlik sürecinin her bir öğesi, liderlikle ilgili geliştirilen teorilerin konusunu oluşturur. Çeşitli yaklaşım ve modellerin bileşiminden oluşan her bir teori ise liderlik sürecinin değişik yönlerini ele almış ve süreci anlamak için değişik değişkenlere ağırlık vermiştir.

Bu teorilerin ilki olan “ Özellikler Teorisi ” liderlik sürecini oluşturan değişkenlerden “lideri” inceleme konusu yapar. Bu teoriye göre liderlikte liderlerin; fiziksel (boy, kilo, yaş, güçlülük, sağlık durumu, yakışıklılık, ve benzeri) ve kişisel (zeka, hitabet yeteneği, haberleşme yeteneği, güvenilir olma, cesaret, girişimcilik, kendine güven, ve benzeri) özellikleri önemlidir (EREN, 2000, s.417). Fakat bazı liderlerin bahsedilen özelliklere sahip olmadığı, bazen etkin liderlerin aynı özellikleri taşımayabildikleri ya da izleyiciler arasında liderin özelliklerinden fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gerçeği liderliği belirleyen diğer değişkenleri ele alan teorilerin gelişmesine yol açmıştır (KOÇEL, 1999, s.427).

Bunlardan “izleyiciler” değişkenini ele alan “Davranışsal Liderlik Teorisi” liderlerin izleyenlere nasıl davrandığıyla ilgilenmiştir. Ohio Üniversitesi Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Araştırmaları, MC Gregor’un X ve Y Teorileri, Likert’in Sistem 1 - Sistem 4 Yaklaşımı, Blake ve Mouton’un İki Boyutlu Yönetim Kafesi davranışsal liderlik teorileriyle ilgili geliştirilen araştırma ve modellerdir (EFİL, 1999, ss.127-128).

Liderliği liderin davranışlarıyla açıklamaya çalışan bu modeller genellikle iki boyutlu bir temel üzerine oturmuştur. Birinci boyut, liderin “işe yönelik” davranışını esas alırken, ikinci boyut, “insanlara yönelik” davranışları esas alır. Esasında “işe yönelik” ve “insanlara yönelik” davranış boyutları Davranışsal Liderlik Teorisi’ni oluşturan her model ve araştırmada farklı kavramlarla ifade edilmiştir. Örneğin liderin işe yönelik davranışları; girişimcilik ruhu, üretime ilgi, yönetimde merkezileşme, yapıyı harekete geçirme ve benzeri kavramlarla ifade edilirken liderin, insanlara yönelik davranışları; kişiyi dikkate alma, astlarda toplanan yetki, insan ilişkilerine ilgi ve benzeri kavramlarla ifade edilmiştir.

Hangi adla ifade edilirse edilsin liderlik davranışlarıyla ilgili olarak geliştirilen bu modellerin tümü liderin bu iki boyutta hangi değişkene ağırlık verdiği göre derecelendirilerek, farklı liderlik tipleri geliştirilmiş, bu liderlik tiplerinden etkin olanı belirlenmeye çalışılmıştır. Ancak etkin liderlerin çeşitli

durumlar karşısında gösterdiği davranışlar farklı olmuştur. Etkin liderlerin benzer davranışlar göstermemesi liderlikle ilgili bir diğer ögenin yani koşulların analizini gerekli kılmıştır.

Araştırmacılar bu kez liderlik tarzını ve etkinliğini “koşullara” bağlamışlardır. Tannenbaum ve Schmidt’in Liderlik Doğrusu, Vroom ve Yetton’un Katılım Teorisi, Reddin’in Üç Boyutlu Etkin Liderlik Modeli, Hersey ve Blanchard’ın Olgunluk Modeli, Friedler’in Durumsallık Modeli, Yol Amaç Modeli, Önder Üye Değişim Kuramı, durumsal liderlik teorilerini oluşturan araştırma ve modellerdir (CAN, 1991, ss. 172-178).

Durumsal liderlik teorilerini oluşturan modeller de liderliği, davranışsal liderlik teorilerinde olduğu gibi işe ve insana yönelik davranışlar boyutunda incelemiştir. Davranışsal liderlik teorilerinden farklı olarak araç-amaç etkileşimi, gerçekçi amaç ve hedef belirleme, örgütün içi, yakın çevresi, genel çevresi ve liderlik görevinin yapıldığı hiyerarşik kademe ile ilgili koşulların davranışlar ve birbirleri üzerindeki etkileri incelenerek etkin liderlik tipleri belirlenmeye çalışılmıştır (EREN, 2000, ss.422-427). Örneğin, liderin A koşulu için X tarzı liderlik tipini benimserken, B koşulu için Y tarzı liderlik tipini tercih etmesi. Fakat bahsedilen koşulların günümüzün karmaşık iş dünyasından soyutlanarak ele alınması çok kolay değildir. Günümüzde değişimin felsefesi yapılırken koşulları sabit tutmak tutarlı değildir. Bu nedenle günümüzde yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmuştur.

Bu yeni yaklaşımlar da, liderin sahip olduğu karizmatik özelliklerini ele alan karizmatik liderlik yaklaşımı ve liderin izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişi olduğunu öne süren değişimci liderlik yaklaşımıdır.

Karizma çekiciliği ifade eder. Karizmatik lider ise sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile, başkalarını kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir (KOÇEL; 1999, s.441). Karizmatik yaklaşım; karizmanın tek başına liderlikte etkin olmanın teminatı olmadığı, karizmanın liderin bükülmesini engellediği, lideri yanılmaz olduğundan emin hale getirdiği ve değişme yeteneğini yok ettiği (DRUCKER, 1992, s.129) gerekçesiyle eleştirilmektedir.

Literatürde dönüşümcü (transformasyonel) liderlik, kavramıyla da ifade edilen değişimci liderlik anlayışı ise günümüzün küreselleşen dünyasında liderliğin etkili biçimde gerçekleşmesi için gerekli olan yeni bir liderlik felsefesidir. O halde bu felsefeyi açıklamak ve bu anlayış içerisinde liderin gelişen yeni rollerini ve özelliklerini tanımlamak gereklidir.

### **Değişimci Liderliğin Anlamı**

Değişimci lider;

“ İzleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişi”,

“ Organizasyonları değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişi” ( KOÇEL, 1999, s.440 ),

“ Astlarını veya izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive eden; örgüt üyelerinin görevlerinin daha çok farkına varmalarını sağlayarak değişim yaratan, böylece organizasyonda reform ve yenilik başlatan kimse (EREN, 2000, s.441 ).

Değişimci liderlik ise ;

“ Uzun vadeli düşünerek organizasyonun geleceğini hazırlamak ve organizasyon için iyi şeyler yapmak” ( SAVAŞ, 1998, s.9 ),.

“ Amaçları belirgin hale getirmek ve sonra kolları sıvayıp insanların kazanmalarını sağlamak için ne gerekiyorsa yapmak” (BLANCHARD,1997, s.15 ),

Değişimi yönlendirerek sürekli bir faaliyet konusu haline getirmek (DÜREN; 2000, s.239 ) olarak tanımlanabilir.

Günümüzde etkin olan değişimci liderlik ve liderlerle ilgili benzer nitelikteki tanımları çoğaltmak mümkündür. Tanımların hepsinde de vurgulanan ortak nokta liderliğin insanlar aracılığıyla sonuç almayı gerektirdiğidir.

### **Değişimci Liderlik Anlayışının Gerektirdiği Roller Ve Özellikler**

Esasında değişimci liderliğin gerektirdiği özellikler ve rollerin bir bölümü liderlik kuramlarının gelişimiyle beraber çokça tartışılmıştır. Çünkü her dönemde etkin liderliğin sihirli formülü aranmıştır. Günümüzde etkin bir liderlik için gereken aşağıdaki roller ve özellikler de değişimci liderlik anlayışını ortaya çıkartmaktadır.

- Vizyon-misyon-strateji
- Güven
- Sorumluluk
- Ekip yaklaşımı
- Öğrenimi kolaylaştırmak
- Katılım
- İletişim
- Dinlemek ve algılamak
- Şirket bütünündeki başarıyı hedeflemek
- Ortaklıklar kurmak
- Esneklik
- Harekete geçmek

## Vizyon – Misyon – Strateji

21. yüzyıl vizyonu, hayalleri, misyonu ve stratejik hedefleri olan liderler gerektirmektedir ( BENNIS, 1998, s.4). Bunun için lider, organizasyonun vizyon, misyon, strateji ve politikalarını ekibiyle beraber tespit etmeli, bunları organizasyonun diğer üyeleri ile paylaşmalı ve bu hedeflere doğru hep beraber koşulması için gerekli ortamı hazırlamalıdır ( SAVAŞ, 1998, s.9 ).

Ekip halinde vizyon tespiti büyük, gelenekleri, kuralları ve bürokrasi oluşmuş şirket veya işletmelerde değişimci liderin başkanlığında kilit yöneticilerle beraber yapılır. Küçük ve girişimci örgütlerde ise vizyon, lider tarafından açıklanır ( EREN, 1998, s.408 ).

Vizyonun paylaşılması, vizyonu gerçekleştirecek insanlar için bir anlam taşımasıdır ( BENNIS, 1998, s.4). Bunun için vizyon çalışanlara açıkça aktarılmalıdır. Açık ve net bir vizyon bulunmaması günümüzde bir çok organizasyonun sonunu hazırlamıştır. Üyeler arası açık bir iletişim ve paylaşılan bir vizyon, çalışanların birbirlerini anlamalarını ve çabalarının belirli bir noktada odaklaşmasını sağlar ( EREN, 1998, s.408). Çalışanlar için anlamlı vizyonlar geliştirebilen şirketler başarılı olurlar.

Liderler, davranışlar açısından vizyonun yaşama geçirilmesini sağlayanları ödüllendirmelidirler. Sonra da geri bildirim alıp vizyonun hala geçerli olup olmadığını, herkesçe bilinip bilinmediğini ve ses getirip getirmediğini öğrenmelidirler ( BENNIS, 1998, s.4). Hiçbir vizyon sürekli ve kalıcı olmadığı için zaman içinde değiştirilmelidir. Değişimci lider bu değişimleri kurumsallaştırmalıdır ( EREN, 1998, ss. 408 – 409 ).

Etkin liderliğin temellerinden birisi de organizasyonun misyonunu düşünmek bunu tanımlamak ve apaçık gözle görülür bir biçimde ortaya koymaktan geçmektedir ( DRUCKER, 1992, s.130 ). Bir başka deyişle en iyi liderler kurum misyonunu ve değerlerini, ayrıcalıklı bir çerçeve içine alan liderlerdir. Böylece kurumun hedefleri günlük işlerin sıradanlığından çıkarak, cesaret hatta fedakarlık gerektiren hedefler haline gelirler (BARDWICK, 1997, s.8). Bunu yaparken gerçek hayatın sınırlamaları kapsamında siyasal, ekonomik, parasal ve insanla ilgili sorunlar ortaya çıkabilir. Liderin etkinliğini de misyonu ve hedefleriyle bu sorunlar arasında ne kadar uyum sağladığı ya da bunlardan ne kadar uzaklaştığı belirleyecektir (DRUCKER, 1992, s.130). Herkesin iyiliği için işe kendini vererek, tüm engellere rağmen misyonu başarmak ve uzun vadeli hedeflere ulaşmak insanları birbirine kenetleyecektir (BARDWICK, 1997, s. 8).

İnsanların gerçek bir lidere sahip olduklarını düşünebilmeleri için işin özünün kurnazca ve akıllıca belirlenmesi ve kazanmak için inandırıcı bir stratejinin de oluşturulması da şarttır.

Oluşturacakları stratejilerde liderler kurumun başarıya ulaşmasını, büyümesini, zenginleşmesini ve rakiplerini yenmesini hedef almalıdırlar. “ Bizim

stratejimiz ve rakiplerimizin stratejisi nedir ? ” sorusu sınırsız ekonomide sık sık sorulmalıdır. Başarılı bir stratejide müşterinin ilk seçeneği olabilmek için kurumun neleri herkesten daha iyi yapabileceği belirtilmelidir. Başarılı bir strateji değişikliği, hissetmeli, yaratmalı, yönlendirmeli ve insanların kendini işe vermelerini sağlamalıdır. Bu strateji öyle inandırıcı, akıllıca cesur ve ulaşılabilir olmalı ki, rakiplere karşı bir avantaj sağladığı için insanlar tüm zorlukları göze alarak izleyecekleri yolun gitmeye değer olduğunu düşünmelidir (BARDWICK, 1997, s.9).

### **Güven**

Etkin liderliğin şartlarından birisi de güven kazanmaktır (DRUCKER, 1992, s.132). Güven sağlamanın önemli koşullarından biri, amaçlarımıza kendimizi adanmak ve amaçlarımızı yerine getirmek yolunda tutarlı davranışlar göstermektir (NEIDERT, 1998, s.15). Liderlerin tutarlı davranışlar göstermesi ise nasıl davranacağını izleyiciler tarafından önceden tahmin edilebilmesi, hareketlerinin önceden hesaplanabilmesi demektir (DEPREE, 1998, s.9). Bunun için liderin söylediği ile yaptığı aynı olmalıdır. Aksi takdirde söylediklerini yapmayan, yani onlara sahip çıkmayan lideri ekibi takip etmeyecektir (SAVAŞ, 1998, s.9).

### **Sorumluluk**

Lider, liderliği rütbe ve ayrıcalık olarak değil sorumluluk olarak görmelidir. Etkin liderler işler bozulunca sorumluluğu başkasının üzerine atmayan liderlerdir. Harry Truman'ın “sorumluluğu devredebileceğimiz daha başka kimse kalmadı” sözlerindeki tanımlama hala değerini korumaktadır. İşte bundan dolayıdır ki etkin bir lider, nihai sorumluluğun başka hiç kimsede değil de yalnız kendisinde olduğu için yanında güçlü mesai arkadaşları ve astlar bulunmasından çekinmemektedir ( DRUCKER, 1992, s.131).

### **Ekip Yaklaşımı**

Kimse tek başına bir şey başaramaz. Liderin etrafında ortak bir ideal için çabalayan kaliteli bir toplum veya çevre yaratması için, gerekenleri kendi bildikleri şekilde yapabilecek kadar kaliteli insanlardan oluşan bir ekip yaratması gereklidir. Bu ekip birbirini tamamlayan insanlardan oluşmalıdır. Herkesin ön planda olması gerekmediği gibi, herkesin aynı işi yapıp aynı rolü üslenmesi de mümkün değildir.

Rahibe Tereza'nın “ Ben senin yapamadıklarını yapıyorum, sen de benim yapamadıklarımı, Birlikte çok şey başarabiliriz.” sözleri ekip çalışmasını açıklar şekildedir (TICE, 1997, s.16).

Liderin ekip içindeki rolü ekiplerinin işe daha baştan doğru yaklaşımlarını sağlamakla ve ekip hedeflerini kurumun genel vizyonu ile özdeşleştirmekle başlar. Yetkilendirilen bir ekip içerisinde çalışan bireyler, özellikle ilk aşamalarda geleneksel bir şirket yapısında çalışırken duyduklarından daha fazla eğitici

liderliğe, yönlendirmeye ve ilgiye ihtiyaç duyarlar. Bu türden ihtiyaçların da ekiplerde liderlerce karşılanması gereklidir. Otorite ya da destek aniden yok edilirse, ekiplerin bocalaması kaçınılmazdır. Ekiplere dayalı bir kültüre geçildiğinde liderin bir çok rutin işi nihayetlendirir ya da ekibe transfer edilir. Bu geçiş başarıyla tamamlanırsa, liderin yeni ve önemli rolleri oluşur. Çoğu zaman daha faal olmayı gerektiren bu roller, kuruma ve müşterilere fayda sağlayan rollerdir. Liderin bu rolleri, işlevlerin gelişmesini sağlamak, kaynaklar bulmak, engelleri kaldırmak, ekip dışında işleri hareketlendirmek ve ekip bireylerinin gerçek potansiyellerine ulaşmalarını sağlamak gibi destek departmanlarında, üreticilerde ve ekip dışında kullanılan rollerdir. Dolayısıyla liderler ekip içerisinde güç kaybetmemekte aksine güç kazanmaktadırlar. Çünkü geleneksel yapıda liderler güçlerini yalnızca çalışanı yönetmekten almaktadırlar ( WILSON - WELLINS, 1997, s.9).

Üst düzey yöneticilerin çalışanlarından nefret ettiği şirketlerde ise ekip olunamaz ve başarısızlık mutlaklıdır. Uyumlu bir ekip oluşturmak için çalışanların da liderlerle aynı imkanlara sahip olması ( iyi bir kariyer planı, çalışanlar için özel sağlık sigortası, aynı yerde yemek yiyebileceği bir yemekhane ) gereklidir (PEROT, 1997, s.3).

### **Öğrenimi Kolaylaştırmak**

Öğrenimi kolaylaştırmak, riske girmenin desteklendiği, başarısızlığın olumlu bir deneyim olarak değerlendirildiği ve insanların başkalarının fikirlerine ve düşüncelerine açık oldukları bir kültür oluşturmaktır.

Bu kültürde liderlere ve organizasyona düşen görevler vardır. Liderlere düşen görev sürekli gelişimi ve öğrenimi destekleyen bir ortam oluşturmaktır (WILSON-WELLINS, 1997, s.9 ). Bu, tüm çalışanlar için karar verme ve değişim yaratma becerilerini geliştirecek koşulları oluşturmak anlamına gelir. Lider, izleyicilerinin liderlik potansiyellerini tam olarak kullanabilmeleri konusunda onlara yardımcı olmalı, zamanlarının çoğunu diğer potansiyel liderleri geliştirmek için harcamalıdır ( BENNIS, 1998, s.5).

Bunun için liderlerin gelişen yeni rolleri akıl hocalığı ve eğitici liderliktir. Eğitici liderliğin temelinde yetiştirilenin kontrollü bir şekilde öğrenmesi vardır. Aktif olan yetiştirilendir. Eğitici lider, gözlemleyici, yorumcu ve geri bildirim vericidir. Gelişmek isteyen kişi, “ öğrenci ” işi fiilen yapar. Eğitici lider yanındadır fakat karışmaz, gözlem yapar, ancak öğrencinin tüm sorularını cevaplamaya hazırdır. Yetiştirilen deneyerek, düşünerek, ve sorun çözerek, tahmin yaparak, karar vererek kendini geliştirmeye çalışır. Eğitici lider yetiştirilenin performansının nerede geliştirileceğini bilir, geri bildirim verir, öğrencinin özgüvenini artırır. Yetiştirilen bu yolla yeni bilgi, yetenek kazanır ( KOÇEL, 1999, s.20 ).

Başarılı ekip liderleri, eğitici liderliğe yatkındır. Günümüz yönetim ortamlarında performansın artırılmasında eğitici liderlik önemlidir ve bu

konumdaki kişinin faal olması gereklidir. Etkin liderler, ekibin başarısını garantiye almak için olaylar gelişmeden ekibini hazırlamış olmalıdır ( WILSON –WELLINS, 1997, s.8).

Akıl hocalığı ise genel anlamda, belirli bir konuda tecrübeli birinin daha az tecrübeli birine konuyla ilgili yol gösterme ve doğru kararları vermesine yardım etme teşebbüsüdür. Ama aslında akıl hocalığı yöntemi profesyonel açıdan bakıldığında daha fazlasını içermektedir. Daha geniş anlamda akıl hocalığı, bir organizasyonun kültürel ve politik yapısını irdeleyerek, iş ve sosyal yaşam anlayışı, sponsorluk ve terfi gibi konularda danışmanlık ve destek veren yöneticilerin performansını geliştirip onları gelecekteki rolleri için hazırlayan bir yöntemdir. Karşılıklı bir anlaşmaya dayanan yöntemin başarılı olabilmesi için ilişkinin saygı, güven, anlayışla yürütülmesi ve akıl hocasının objektif değerlendirmeler yaparak kişiyi veya kurumu sürekli doğru ve pozitif saptamalarla desteklemesi ( ACAR, 1998, s.13 ), akıl hocalığı yapan liderlerin herkesin içindeki gelişme arzusuna saygı duyması, başkalarının çıkarlarını koruması, insanların bireysel dürtülerinden rahatsız olmaması, herkesin kendine özgü bir birey olduğu gerçeğini içtenlikle kabullenmesi (WELLS, 1998, s.15) gerekmektedir.

Dışarıda birbirini tamamlayan iki terim olarak kullanılan eğitici liderlik ve akıl hocalığı liderler için değişim sürecinin iki önemli yardımcısıdır ( ACAR, 1998, s.131).

Liderlerin öğrenimini kolaylaştırmak için organizasyona düşen görevler de aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. Farklı rol örnekleri verilmelidir : Liderliği “öğretmek” için en iyi yöntemlerden biri, örneklemedir. Bu hem iyi, hem kötü örnekler vermek demektir. Çoğu zaman kötü örnekler daha öğretici olur.
2. Etkili eğiticiler belirlenmeli ve ödüllendirilmelidir.
3. Liderlik potansiyeli olan bireyler rotasyona tabi tutulup, çeşitli roller ve işlevlerle görevlendirilmelidir.
4. Potansiyel liderlerin statü ve pozisyon açısından çeşitli farklılıklar gösteren pek çok insanın amiri olabilecekleri yönetici pozisyonlarına atanarak tecrübe kazanmaları sağlanmalıdır ( BENNIS, 1997, s. 7).

### **Katılım**

İçinde bulunulan “yaratıcı yıkım” devrinde, liderlerin yeni rollerinden bir diğeri de işgücünün yaratıcılığından yararlanarak şirketi yeniden yaratmaya çalışmalarıdır (BENNIS, 1998, s.3). Çünkü katılım başarının anahtarıdır. Bu da ekibin bu anlayışa getirilebilmesiyle sağlanır. Katılım arttıkça, konular hakkında düşünen beyin sayısı artacaktır. Organizasyondaki neticeler, katılım arttıkça çalışanın tatmininin arttığını, tatmin seviyesi yüksek olan çalışanların müşterilerine daha özen gösterdiğini ve müşteri tatminin de paralel olarak arttığını göstermektedir ( SAVAŞ, 1998, s.9).

Bunun için bugünün lideri farklılıklardan keyif almalı, sürekli başka insanlara ilgi duymalı, yeniliğin peşinden koşmalı, olayların içindeki çok yanlılıklardan, beceriksizliklerden, kötü rastlantılardan çekinmemeli, hep birlikte sinerjiyi ortaya çıkartmanın yollarını bulmalı (COVEY, 1998, s.5), değişik kültürlerde kendini rahat hissetmeli, kendi inançlarını sorgulamaktan kaçınmamalı, değişik birikimlere sahip insanların ortaya attıkları fikirleri kolayca benimseyebilmeli (WELLS, 1998, s. 15); açık tartışmaları destekleyerek, kararları açıklığa kavuşturup, ana temaları özetleyerek ortak bir karar alma sürecini kolaylaştırmalı, gerekirse iyi bir fikrin başarılı olması için kuralları değiştirmelidir (FOGLEMEN, 1997, s.18).

Yenilikçi liderler yeni eğilimleri izleyebilmek, değişik kültürleri tanıyabilmek için şirket dışı faaliyetlere yeterince zaman ayırmalıdır. Çünkü sosyal ve kültürel değişikliklere ancak böyle hazırlıklı olabilirler (KRAUSE, 1997, s.14).

### **İletişim**

Etkili iletişim, liderliğin kilit sorumluluklarından birisidir. Günümüz liderlerinden her ne kadar usta konuşmacılar veya yazarlar olmaları beklenmese de, fikirlerini ve bilgiyi net ve etkili biçimde başkalarına aktarabilmeleri beklenir (WILSON - WELLINS, 1997, s.9).

Mesajların net ve anlaşılır olması içinse resmi konuşmalar ya da yazılı sunumlar yeterli değildir. Kişisel görüşmeler ve dinleyenlerin hayal gücünü çalıştıran bir mesaj daha inandırıcı ve heyecan verici olur (KRAUSE, 1997, s.14).

Çünkü birebir iletişim lidere sağlıklı bilgi akışını sağladığı gibi diğer tarafa da iletişim kurmayı öğretecektir. Onlara konuşmayı, konuşmaya mecbur kalacakları duruma sokarak öğretecektir. İletişim kurmayı bilenlerse kendi departmanlarında etkin ve başarılı olacaklardır (PEROT, 1997, s.3).

### **Dinlemek ve Algılamak**

Olayları kavramakta yetersiz kalan yöneticiler genelde çalışanlarının olumsuz duygularını dikkate almadan veya geçerli endişelerini dinlemeden karar verirler. Hatta olumsuzluk söz konusu olduğunda başarısızlığın sorumluluğunu genelde çalışanlara yüklerler.

Oysa. etkin liderler “ konuşurken hiçbir şey öğrenilmediğini ” bilirler. Çalışanlarının ve müşterilerinin ürettiği fikirlerin en yaratıcılarını alıp bunları da işlerinde kullanarak rakiplerine üstünlük sağlarlar (PEROT, 1997, s.3). Bu nedenle yenilikçi liderler, müşteri firmaların yetkilileri ve olası müşterilerle görüşmek için zamanlarının en az % 25'ini ayırmalı, onların gelecek için planlarını öğrenmeli, kendi hedeflerini bu planlara göre belirlemelidirler (KRAUSE, 1997, s.14).

Ayrıca bir lider ekip olabilmek, ilerleme kaydetmek ve çalışanların sadakat ve ilgisini kazanmak için çalışanlarını dinlemenin yanında, söylenenleri



algılamalı ve duyduklarına da duyarlı olmalıdır (EARLE, 1997, s.20). Dinlemek iyidir ancak yeterli değildir. Eğer lider, insanları duymuyorsa dinlemekle zamanını boşa harcıyor demektir. Dinlemekle duymak arasındaki fark başarı ile başarısızlık arasındaki fark kadar kesindir (PEROT, 1997, s.3).

### **Şirket Bütünündeki Başarıyı Hedeflemek**

Bugünün liderinin iş üzerinde katma değeri olmayan işleri ve etkinlikleri, elemesi gerekmektedir. İşin bütününe bakarak, süreçlerin çıktılarını değerlendirmeli ve gereksiz süreçleri ortadan kaldırmalıdır. Bu şekilde işleri basitleştirmek ve organizasyonu daha yatay hale getirmek mümkün olabilecektir (SAVAŞ, 1998, s.9).

Liderler bunu bütünün yararı adına departmanlarını küçülterek, bir projeyi diğer departmana transfer ederek, çalışanları işten çıkartarak ya da diğer olumsuz kararları vererek yapmak zorunda kalabilirler. Geçmişte ise liderler emirlerinde çalışan kişi sayısının çok olması ve ellerinde çok sayıda projenin bulunmasından dolayı ödüllendirilmesine rağmen artık işletmedeki her bireyin “ bütüne ” katkısı gereklidir. Çünkü şahsi başarı “ bütünün başarısına ” yapılan katkıyla belirlenecektir (EARLE, 1997, s.20).

### **Ortaklıklar Kurmak**

Günümüz, iş dünyasının karmaşıklığında çok az sayıda iş yalnız başına yapılabilmektedir (WILSON - WELLINS, 1997, s.9). En başarılı kuruluşlar büyük ve küçük şirketlerin en iyi özelliklerini kendi bünyelerinde bir araya getirebilenler olmaktadır. Özellikle büyük şirketler için en pratik çözüm “federasyon”lardır. Federasyonlar, güçlü olmalarının yanı sıra esnekler ve uyum yetenekleri daha fazladır. Bu nedenle tek parçadan oluşan şirketlerden daha iyi çalışırlar. Büyük olmanın avantajlarına sahip olmakla kalmayıp küçük olmanın yararlarını da görürler (BENNIS, 1998, s.4).

Dolayısıyla, günümüzde ortaklıklar oluşturabilmek liderlik için gereken önemli becerilerden birisi olmuştur. Liderler konumlarını koruyarak başarılı olabileceklerine ve kendilerini güvence altına alabileceklerine inanmaktan vazgeçmelidirler (WILSON - WELLINS, 1997, s.9).

### **Esneklik**

Geleceğin iş gücünü yönetmekte anahtar sözcük “esneklik” olacaktır. Çünkü otoriter sistemlerin zamanla, çalışan ve yönetici arasındaki ilişkiyi zedelediği ve problemlerin büyük çoğunluğunu yanlış ve eksik bilgilendirme, iletişim azlığı ve güvensizlik gibi sorunların oluşturduğu artık bilinmektedir. Yarının işgücü, geçmiş kuşaklar gibi düşünüp hareket etmeyecek, onların değerleri, öncelikleri ve istekleri günümüzden çok daha farklı olacaktır. Uygun çalışma saatleri, teşvik edici ödüller ve prim sistemleri, bireysel farklılıklara önem vermek

ve bireysel istekleri için özellikleriyle en uygun biçimde birleştirmek gibi yöntemler, gelecekte her çalışanın şirketlerden beklediği koşullar olacaktır (ACAR, 1998, s.14).

Bu nedenle iş yaşamında etkili olan liderlerin çoğu toplumdaki hareketli, karmaşık, çalkantılı, belirsiz, sürprizlerle dolu, esnek değişimlere tepki vererek kendi kendilerinde önemli değişiklikler yaratmış olanlar olacaktır.

### **Harekete Geçmek**

Şartlar belirsiz ve verilmesi gereken kararlar zorken, liderler karar vermeli, seçmeli ve harekete geçmelidir (BARDWICK, 1997, s.9). Harekete geçtikten sonra da uygulamalara ilişkin geri bildirim alınmalıdır. Düşüncelerine değer verilen, gerçeği söyleyebilecek, güvenilebilecek insanlardan görüş istenilmeli, böylece bilgi kaynakları oluşturulmalıdır (BENNIS, 1998, s.4).

En başarılı insanlar harekete geçme eğiliminde olanlardır. Her ne iş yapılırsa yapılsın sonunda başarılı olmanın tek yolu, başarının peşinden gitmek, bir noktada saplanıp kalmamaktır. Bazen şirket adına yanlış bir şey yaptığı düşünülen insanın uyarılması gerekebilir. Bu da harekete geçmek demektir (BENNIS, 1997, s.20).

Liderler harekete geçmediklerinde kararsız ve zayıf kişiler olarak değerlendirileceklerini bilmelidirler. Bu düşüncelerin insanlarda yaratacağı kaygıyı, çaresizliği, ve güvensizliği anlamalıdır (BARDWICK, 1997, s.9).

### **Sonuç**

Günümüzün etkin liderlik anlayışı olan değişimci liderlik, sosyal bilimler alanında sık rastlanılan bir sorunla karşımıza çıkmaktadır. Bu sorun da kavramın adlandırılmasında terminoloji birliğinin sağlanmamış olmamasıdır. Kavram farklı yazarlarca farklı şekillerde ifade edilmektedir. Bunlardan bazıları: dönüşümcü (transformasyonel) liderlik, hizmet eden liderlik, yenilikçi liderlik, küresel liderlik... şeklindedir. Bu çalışmada değişimci liderlik kavramını kullanımı tercih edilmiştir.

Değişimci liderlik anlayışının gerektirdiği özellikler ve roller ise günümüzün yönetim guruları, liderlik yazarları ve uygulamadaki profesyonel yöneticilerin görüşlerine dayandırılarak tespit edilmiştir. Buna göre günümüzde değişimci liderlik anlayışına sahip bir lider vizyonu, misyonu ve stratejiyi belirleyebilen, güvenilir, sorumluluğu üzerine alabilen, ekip yaklaşımını benimsemiş, iletişim kabiliyeti olan, dinleyen ve dinlediğini algılayan, eğitici lider ve akıl hocası rollerini uygulayarak öğrenimi kolaylaştıran, şirket bütünündeki başarıyı hedefleyen, stratejik ortaklıklar kurabilen, katılımcı ve gerektiğinde harekete geçebilen bir liderdir.

Günümüzde etkin liderlik için gerekli olan özellik ve roller daha da çoğaltılabilir. Bu çalışmada üzerinde en çok birleşenler öne çıkartılmaya çalışılmıştır. İncelenen bu özellik ve rollerin bir kısmı daha önceki liderlik yaklaşımlarında ele alınmakla beraber değişen anlayışlar sonucu gelişen yeni roller ve özellikler eski liderlik anlayışlarını da kapsayacak şekilde bir bütünlük içerisinde yorumlanmıştır. Böylece hem daha önceki liderlik teorilerinde ele alınan kavramlar tazelenerek hem de yeni roller ve özellikler eklenerek günümüzdeki etkin liderlik anlayışı olan değişimci liderlik için kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur.

### Kaynakça

- ACAR A., "Değişim Yönetiminde Liderliğin Önemi", *Excellence*, Nisan 1998, s.13.
- BARDWICK J., " Duygusal Liderler ", *Excellence*, Nisan 1997, ss.8-9.
- BENNIS W., " Değişim Döneminde Liderlik ", *Excellence*, Aralık 1997, s.20.
- BENNIS W., " Liderlerin Lideri ", *Excellence*, Nisan 1998, ss.3-5.
- BLANCHARD K., " Lideriniz Hizmetinizde ", *Excellence*, Nisan 1997, s.15.
- CAN H., *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.
- COLLINS C. ; PORRAS J.I., "Building Your Company's Vision", *Harvard Business Review*, September-October 1996, pp.65-77.
- COVEY S.R., " Öğrendiklerinizi Öğretin ", *Excellence*, Nisan 1998, ss.12-14.
- COVEY S.R., *Principle-Centred Leadership*, Simon & Schuster UK Ltd., 1999.
- DRUCKER P., *Geleceğin Yönetimi*, Çev: Fikret ÜÇCAN, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No : 327, 1996.
- DRUCKER P.F., "Akıl Hocalarının Liderlik Dersleri", *Liderden Lidere*, MESS Yayınları, 1997, ss.3-7.
- DÜREN Z., *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa Basım, Yayın No : 692, 2000.
- EARLE V., " Liderin Motivasyonu ", *Excellence*, Nisan 1997, s.20.
- EFİL İ., *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Alfa Basım, 6. Baskı, Bursa, 1999.
- EREN E., *Yönetim ve Organizasyon*; Beta Basım, 4. Baskı, İstanbul, 1998.
- EREN E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, 6. Baskı, 2000.
- FOGLEMEN R.R., "Değişen Dünyada Liderlik", *Excellence*, Nisan 1997, ss.17-18.
- HANDY C., "Yapılanmanın Yeni Dili ve Liderler İçin Uygulamaları", *Form Yayınları*, 2000, ss.33-41.
- HEIFETZ R.A. ; LAURIE D.L., "The Work of Leadership", *Harvard Business Review*, January-February 1997, pp.124-135.
- KOÇEL T., *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, 7. Baskı, 1999.
- KOTTER J.P., "Değişimin Önünü Açmak", *Liderden Lidere*, MESS Yayınları, 1999, ss.75-85.
- KRAUSE C., " Kalıpları Zorlamak ", *Excellence*, Nisan 1997, s.14.
- PEROT R., " Etkin Liderler ", *Excellence*, Nisan 1997, ss.3-4.
- SAVAŞ B., "Değişen Liderlik", *Excellence*, Nisan 1998, s.9.
- SENGE P.M., "The Leader's New Work: Building learning Organizations", *Sloan Management Review*, Fall 1990, pp.7-23.
- TICE L., "Liderlik Yolunda", *Excellence*, Nisan 1997, ss.16-17.
- WELLS S., " Filozofluktan Sanatçılığa ", *Excellence*, Nisan 1998, s.14.
- WILSON J. ; WELLINS R., " Ekip Liderliği ", *Excellence*, Mayıs 1997, ss.8-9.

## TÜRKİYE'DE KOBİ'LERİN GENEL GÖRÜNÜMÜ VE FİNANSAL KRİZLERE DAYANIKLILIĞI: 5 İLİ KAPSAYAN BİR ARAŞTIRMA

**Doç.Dr. Muhammet AKDİŞ**

*Pamukkale Üniversitesi İ.İ.B.F., DENİZLİ*

**Yrd.Doç.Dr. Sabahat BAYRAK**

*Pamukkale Üniversitesi İ.İ.B.F., DENİZLİ*

### I- Giriş

Küçük ve orta boy işletmeler son yıllarda bütün dünyada dikkat çekici bir gelişme göstermişlerdir. Türkiye'nin ekonomik gelişmesinde de özellikle Anadolu'da ortaya çıkan ve birbiri ardına faaliyet göstermeye başlayan KOBİ(Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler)'lerin önemli katkısı olmuştur. Bu işletmeler ihracat ve üretimde önemli başarılarla imza atmışlardır.

İstihdam, üretim ve ihracat açısından ülke ekonomisinde vazgeçilmez bir konumda bulunan KOBİ'ler yönetsel ve finansal sorunlarla başa çıkmaya çalışmakta; bu sorunların çözümü de ekonominin geleceği açısından büyük önem arz etmektedir. Özellikle 1997 yılında Güneydoğu Asya'da başlayan ve bütün dünyayı etkisi altına alan finansal kriz ile sonrasında 1998 yılında görünen Rusya krizinin Türk KOBİ'lerini de önemli ölçüde etkilemiş olması ciddi bir ekonomik problem oluşturmuştur.

Biz bu çalışmamızda, Türkiye'deki KOBİ'lerin genel özelliklerini ortaya koyduktan sonra, özellikle finansal krizler konusundaki dayanıklılıklarını 5 İli kapsayan bir araştırma ile incelemeye çalışacağız.

### II- KOBİ'ler Ve Türkiye Ekonomisi

Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin gelişme ve kalkınma hareketinde önemli roller üstlenmeleri, kriz ortamından kolaylıkla sıyrılabilmeleri büyük işletmeler için de bir uyarıcı olmuştur. Şiddetlenen uluslararası rekabetle birlikte, büyük şirketlerin zarar eden yapıları, küçülmenin ve büyümeyi yavaşlatmanın daha iyi olabileceği, değişimin temel dinamiğinin buradan geçtiği konusundaki fikirleri

yaygınlaştırmıştır.<sup>1</sup> Çünkü II. Dünya Savaşından sonra Japonya'da başlayan hızlı ekonomik kalkınma hareketinin motor gücünü KOBİ'ler oluşturmuşlardır. 1970'li yıllardaki kriz sonrasında yapılan bilimsel çalışmalar ise ABD'nin bu krizden en az etkilendiğini, krizden daha az etkilenmesinde ticaret ve sanayide küçük ve orta büyüklükteki işletmelere verdiği önemin büyük etkisi olduğunu, 1988 yılından itibaren ABD'deki büyük ölçekli firmaların yaklaşık üçte bire varan oranda küçüldüğünü,<sup>2</sup> ortaya koymuşlardır. Bu durum ise 1960'lı yılların sonuna kadar devam eden büyük şirketler kurma eğiliminin, bu yıllardan sonra küçük işletme sayılarındaki artışla yer değiştirmesine sebep olmuştur.<sup>3</sup>

Gerçekten farklılaşan ve sürekli değişen ihtiyaçlar ve istekler, esnek ve dinamik bir üretim işleyişini gerekli kılmaktadır.<sup>4</sup> Bu da optimum üretim ölçeği küçültülmüş, yönetim ve denetim işlevleri etkinleştirilmiş, pazara uyum kabiliyetleri artırılmış küçük ve orta büyüklükteki işletmelerle mümkün olabilmektedir. Özellikle son 10 yılda Japonya ve ABD gibi nisbeten geniş bir küçük işyeri sektörüne sahip olan ülkelerde, örneğin İngiltere gibi küçük işyeri sektörünün daha sınırlı olduğu ülkelere nazaran daha hızlı büyüme görülmesi de<sup>5</sup> bunun kanıtı olmaktadır.

Ancak ülkeler itibariyle KOBİ'lerin tanımı, ekonomideki büyüklükleri ve sorunları farklılaşabilmektedir.

#### A- KOBİ Kavramı

Dünyada genel anlamda kabul görmüş bir KOBİ tanımlaması bulunmamaktadır. Bu konuda her ülkenin ekonomik özellikleri itibariyle belirlenmiş değişik ölçütler kullanılmaktadır. ABD'de istihdam edilen işçi sayısı ve satış tutarları nicel ölçüt olarak benimsenirken, nitel ölçüt olarak da işletme yönetimi ve sahipliğinin bağımsızlığı esas alınmaktadır. Genel olarak 1-100 arası işçi istihdam eden işletmeler küçük, 100-500 arası işçi çalıştıran işletmeler ise orta büyüklükteki işletmeler olarak kabul edilmektedir.<sup>6</sup>

AB Komisyonu kararına göre en fazla 500'den az çalışanı olup yıllık cirosu 75 milyon ECU'ya ulaşan işletmeler KOBİ olarak tanımlanmıştır.

<sup>1</sup> Jane Atwood-Ethel Joke-Christine Cooper-Kendra Loria, "Has Downsizing Gone Too Far", <http://brigadon.com/iapsych/downsize.html>, Nakleden: Şükrü Kaya, "Yeni Teknolojiler, İşletmelerde Küçülmeler ve KOBİ'lerin Artan Önemi", *Karizma Dergisi*, Yıl:1, Sayı:1, (Şubat-2000), s.26.

<sup>2</sup> Kim Cameron, "Downsizing, Quality and Performance", *The Death and Life of the American Quality Movement*, Oxford, Oxford University Press, 1995, s.93.

<sup>3</sup> Chris Hendry-Michael B.Arthur-Alan M.Jones, *Strategy Through People:Adaptation and Learning in the Small Medium Enterprise*, London, Routledge, 1995, s.203.

<sup>4</sup> Ayşe İrmiş, "KOBİ'lerin Yönetim ve Örgüt Sorunları, Denizli'de Bir Araştırma", Eskişehir, VI.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı, 1998, s.353.

<sup>5</sup> Nusret Ekin, *Gelişen Ülkelerde ve Türkiye'de Bir İstihdam Politikası Olarak Küçük Ölçekli İşyerlerinin Teşviki*, İTO Yayınları, Yayın No:1993-34, 1993, s.13.

<sup>6</sup> M. Tamer Müftüoğlu, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Sorunlar ve Öneriler*, Ankara, Turhan Kitabevi, 1998, s.84.

OECD'nin gruplandırmasına göre çalıştırdığı işçi sayısı 20'den az olan işletmeler çok küçük, 100'e kadar olan işyerleri küçük, 101-499 arasında olanlar ise orta büyüklükteki işletme sayılmaktadır.<sup>7</sup> Dünya Bankası ise 50'ye kadar işçi çalıştıran işyerlerini küçük işletme, 51-200 arası işçi çalıştıran işyerlerini ise orta ölçekli işletme olarak kabul etmektedir.<sup>8</sup>

Ülkemizde farklı kuruluşlarca farklı KOBİ tanımlamaları yapılmaktadır. KÜSGET(Küçük Sanayi Geliştirme Teşkilatı) 1-9 işçi çalıştıran işyerlerini küçük, 10-49 işçi çalıştıran işyerlerini orta, 50'den çok işçi çalıştıran işyerlerini ise büyük işletme olarak vasıflandırmıştır.<sup>9</sup> KOSGEB(Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) Kuruluş Kanununa göre 1-50 arası işçi çalıştıran işletmeler küçük, 51-150 arasında olan işletmeler da orta ölçekli işletme sayılmaktadır. DİE(Devlet İstatistik Enstitüsü) 1-9 arası işçi çalıştıran işletmeleri küçük, 10-24 arasında olanları orta, 25'den fazla olanları ise büyük işletme olarak kabul etmektedir. İTO(İstanbul Ticaret Odası) 25 kişiye kadar işçi çalıştıran işletmeleri küçük işletme kabul ederken, TOSYÖV(Türkiye Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Serbest Meslek Mensupları ve Yöneticileri Vakfı) 10 işçiye kadar olan işletmeleri küçük, 11-100 arası işçi çalıştıran işletmeleri küçük ve orta ölçekli, 100'den fazla işçi çalıştıran işletmeleri ise büyük işletme olarak tanımlamaktadır.<sup>10</sup>

## B- Dünya'da ve Türkiye'de KOBİ'ler

Küçük işyerlerinin teknik yeniliklere daha yatkın, tüketici tercihlerine daha esnek karakterleri, konjonktürel dalgalanmalara uymadaki üstünlükleri, üretimdeki boşlukları daha hızlı doldurmaya katkıları, büyük firmalara yönelik olumlu etkileri, bölgeler arası dengeli büyümeye tesirleri, rekabetin teşvikinde oynadığı roller, bürokratik yapılarındaki dinamiklik, istihdam artışına yaptıkları katkılar, daha yakın yönetici-yönetilen ilişkileri gibi faktörler bütün dünyada KOBİ'leri önemli işletmeler haline getirmiştir.<sup>11</sup> Bu nedenle de AB 1986 yılında küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin gelişmesine yönelik hedef ve stratejileri belirlemek için bir çalışma grubu oluşturmuş, ABD de aynı yıllarda küçük işletmeler idaresini kurmuştur.<sup>12</sup>

Türkiye ekonomisi içerisinde de KOBİ'ler önemli bir ağırlığa sahip bulunmaktadırlar. 1992 yılında yapılan genel sanayi sayımına göre mevcut 1.1

<sup>7</sup> Birgül Tosyalı Sarıkaya, *KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri*, İzmir Ticaret Odası Yayınları, 1995, s.9.

<sup>8</sup> Atilla Yücel, *Küçük ve Ortaboy İşletmelerin Pazarlama Sorunları ve Denizli'de Bir Uygulama*, Denizli, PAU, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998, s.10.

<sup>9</sup> Erkal Sahtiyancı, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiler Durumu ve Sorunları*, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, 1995, s.54.

<sup>10</sup> Yücel, a.g.t., s.10.

<sup>11</sup> Nusret Ekin, *Küçük İşyerlerinde Endüstri İlişkileri*, Ankara, Kamu-İş Sendikası Yayınları, 1993, s.III.

<sup>12</sup> Şükrü Kaya, "Yeni Teknolojiler, İşletmelerde Küçülmeler ve KOBİ'lerin Artan Önemi", *Karizma Dergisi*, Yıl:1, Sayı:1, (Şubat-2000), s.28.

milyon işyerinin yaklaşık %99.6'sını 1-49 işçi çalıştıran işyerleri, %0.2'sini 50-99 arası işçi çalıştıran kuruluşlar, %0.2'sini ise 100'den fazla işçi çalıştıran işletmeler oluşturmaktadır. Buna göre Türkiye'deki mevcut işyerlerinin yaklaşık %98.8'inin KOBİ'lerden oluştuğu ortaya çıkmaktadır. KOBİ'ler istihdamda da önemli bir büyüklüğü temsil etmekte; mevcut 3.6 milyon çalışanın %72.5'i küçük işletmelerde, %4.2'si orta ölçekli işletmelerde çalışmaktadır.<sup>13</sup>

Dünyadaki ve Türkiye'deki KOBİ'lerin ekonomi içindeki yerlerini Tablo.1 yardımı ile de incelemek mümkündür.

**Tablo:1 Bazı Ülkelerdeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Ekonomideki Yeri**

Ülkeler	Tüm İşletmeler İçindeki Yeri	Toplam İstihdamdaki Yeri	Toplam Yatırımlar İçindeki Yeri	Katma Değer İçindeki Yeri	Toplam İhracat İçindeki Yeri
ABD	97.2	58	38	43	32
Almanya	99	64	44	49	31
Japonya	99.4	81.4	40	52	38
İngiltere	96	36	29.5	25	22
Fransa	99	67	45	54	26
İtalya	98	83	52	47	-
Hollanda	98	57	45	32	38
Hindistan	98.6	63	27.8	50	40
G.Kore	98.8	59	35	35	20
Tayland	98	64	-	47	50
Singapur	97	44	27	43	10
Türkiye	99.2	53	26.5	38	8

Kaynak:Halil Sarıaslan, Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları, Ankara, TOBB, 1994, s.24.

Tablo.1'den de görüldüğü gibi, hemen hemen bütün dünya ülkelerinde KOBİ tanımına giren işletmeler ekonomide önemli bir büyüklüğü temsil etmekte, istihdamda, yatırımda, katma değerde ve ihracatta önemli paylara sahip bulunmaktadırlar.

Ancak KOBİ'lerin toplam kredilerden aldıkları paylar ülkeler arasında önemli farklılıklar göstermektedir. Örneğin, ABD'de KOBİ'ler toplam kredilerden %42.7 oranında pay alırken, Almanya'da bu oran %31.1 olmakta, Japonya'da %50, G:Kore'de %47, Fransa'da %29, İngiltere ve Singapur'da %27, Hindistan'da %15.3 civarında bulunmaktadır. Türkiye'de ise KOBİ'lerin toplam krediler içindeki payı sadece %3'tür.<sup>14</sup> Diğer ülkeler ile kıyaslandığında Türkiye'deki KOBİ'lerin kredilerden aldıkları payların dramatik bir biçimde düşük olduğu görülmektedir. Bu durum ise Türkiye'deki KOBİ'lerin finansal sorunlarının da

<sup>13</sup> Yücel, a.g.t., s.19.

<sup>14</sup>Sarıaslan, a.g.e., s.24 ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Geliştirilmesi Semineri, İstanbul(25.2.200), İstanbul Ticaret Gazetesi, 3.3.2000, s.1.

kaynağını oluşturmaktadır. Bu sorunlar Güneydoğu Asya ve sonrasında Rusya'da başgösteren krizlerle birlikte derinleşme eğiliminde olmuşlardır.

### III- Asya, Rusya Krizi Ve Türk Ekonomisine Etkileri

Güneydoğu Asya ülkelerinden Tayland'ın para birimi Baht, Mayıs/1997'de, spekülâtorlerin Tayland'ın ekonomik büyümesindeki yavaşlama ve politik istikrarsızlık gerekçesiyle satışa geçmesiyle birdenbire değer kaybetmeye başlamıştır. Tayland'ın kötü gidişi durduramaması ve parasını korumak amacıyla IMF'ye başvurması diğer bölge ülkelerinden Filipinler, Malezya, Endonezya ve Güney Kore paralarına karşı da spekülâtif saldırıları gündeme getirmiştir.<sup>15</sup>

Başlangıçta bölgesel bir kriz gibi görünen gelişmeler Hong Kong borsası ve onu takiben ABD ve diğer gelişmiş ülkeler borsalarındaki yüksek oranlı düşüşlerle bir anda global bir krize dönüşmüştür.<sup>16</sup> Temmuz/1997'den sonra geçen zaman içinde, Hindistan ve Pakistan'dan Meksika'ya, Güney Afrika'dan Rusya'ya, Brezilya ve Şili'den Kanada'ya kadar pek çok ülkede çoğu kez Asya krizi ile bağlantılı olabilecek rekor düzeyde para birimi değeri düşüşleri gerçekleşmiş<sup>17</sup> ve ülke paraları %18 ile %75 arasındaki oranlarda devalüe edilmişlerdir. Dünya ihracatının dörtte birinden fazlasını gerçekleştiren bu ülkelerdeki devalüasyon ise dünya piyasalarında bu ülkelerin rekabet gücünü arttırıcı yönde sonuçlar doğurmuştur.<sup>18</sup>

Güneydoğu Asya'da meydana gelen krizin etkilerinin hafifletilmesine çalışılır iken Rusya'da 17 Ağustos 1998 tarihinde, ruble/dolar koridorunu 1 ruble 6 dolardan, 1 ruble 9.5 dolara devalüe eden, döviz rezervleri üzerinden yapılacak sermaye hareketlerine sınırlama getiren, banka hesaplarını donduran ve 90 günlük moratoryum ilan edilmesi ile sonuçlanan<sup>19</sup> yeni bir finansal kriz patlak vermiştir.

Gerek Asya'da yaşanan ve gerekse Rusya'da patlak veren krizlerin Türkiye'yi dış ticaret ve mali piyasalar yönüyle etkilemesi beklenmiştir.<sup>20</sup> Çünkü:

- i) Türkiye, Doğu Asya Ülkeleri ile hemen, hemen aynı malları üreten bir ülkedir. Bu ülkeler mali sıkıntıdan kurtulabilmek için mallarını ucuza

<sup>15</sup> İSO, "Güneydoğu Asya'da Neler Oluyor?", İSO Dergisi, (Mart-1998), Sayı:384, s.16.(14-16)

<sup>16</sup> M.Levent Hacıislaınoğlu-H.Serkan Silahşör, Güneydoğu Asya Krizinin Nedenleri, Gelişimi ve Olası Etkileri, Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Yayınları, 1998, s.58.

<sup>17</sup> AB Danışmanlık, "Birinci Yıldönümünde Güneydoğu Asya Krizi", Dış Ticarete Durum Dergisi, (Aralık-98), Sayı:40, s.103.(88-108).

<sup>18</sup> İMKB Araştırma Müdürlüğü, Güneydoğu Asya Krizi:Türkiye Ekonomisi ve İMKB'ye Etkileri, İMKB Araştırma Müdürlüğü, Nisan-1998, s.10.

<sup>19</sup> Stephen Shevoley-Libor Slechta, "Rusya'da Bankacılık Sisteminin Analizi", Çev: Tükel Yıldırım, Finans Kulüp Bülteni, Dünya Gazetesi Özel Eki, Yıl:4, Sayı:37, (5.2.1999), s.4.

<sup>20</sup> Dış Ticaret Müsteşarlığı, Güneydoğu Asya Krizi ve Dünya'da Etkileri, Dış Ticaret Müsteşarlığı Yayınları, 1998, s.62.



satmaya başlayacaklar, bu da Türkiye'nin rekabet şansını olumsuz etkileyecektir.

- ii) Dünyada kriz nedeniyle büyüme yavaşlayacaktır. Bu da Türkiye'nin büyümenin yavaşladığı ülkelerle olan ticaretinin azalması anlamına gelmektedir. Bu durum dış ticaret gelirlerimizin küçülmesine, turizm gelirlerimizin azalmasına neden olabilecektir.

Mali piyasalar yönüyle beklenen etkiler ise farklı olmuştur. Öncelikle, Asya Krizi uluslararası yatırımcıların portföy oluşturma sürecindeki eğilimlerinde köklü değişiklikler meydana getirmiştir. Bu yatırımcılar, en azından piyasalarda yeni bir denge oluşana kadar gelişmekte olan ülkeler ve hisse senedi borsaları gibi nisbeten riskli piyasalardan çıkma eğilimi taşıyacaklardır. Dolayısı ile global piyasalarda yaşanan çalkantıların ve belirsizlik ortamının düşük kredi notuna sahip olan ve kısa vadede yüksek sermaye girişi bekleyen Türkiye üzerinde az da olsa olumsuz bir etkisi olması kaçınılmaz görülmüştür.<sup>21</sup>

En önemlisi ise Asya ve Rusya krizi ülkemizde daraltıcı ekonomik politikalar uygulandığı bir döneme rastlamıştır. Dünyadaki gelişmeler piyasalarımızdan yaklaşık 565 milyon dolarlık bir sermaye çıkışına yol açmıştır. Rusya krizi ise reel ekonomiyi daha derinden etkilemiş ve toplamda yaklaşık 9 milyar dolarlık bir ihracat azalması gerçekleşmiştir.<sup>22</sup> Bu rakam Türkiye ihracat rakamları arasında büyük bir tutarı temsil etmektedir.

İhracat açısından Türkiye'nin bölge ülkeleri ile olan rekabeti tekstil-giyim başta olmak üzere çeşitli sektörlerde yoğunlaşmaktadır. Türkiye'nin en büyük giyim pazarı AB'dir. Bölge ülkelerinin (Singapur, Filipinler, Tayvan, Malezya, Güney Kore, Tayland ve Endonezya) AB'ye yaptıkları toplam tekstil ve giyim ihracatı 1996 rakamlarına bakıldığında Türkiye ihracatına yaklaşmaktadır. AB Gümrük Birliği Üyesi olmak AB açısından bir rekabet avantajı sağlasa bile ABD için böyle bir avantaj söz konusu değildir.<sup>23</sup>

Dolayısı ile Asya krizi sonrasında şiddetli bir uluslararası rekabetle karşı karşıya kalan, Rusya krizi ile de önemli bir ihraç pazarını kaybeden Türk KOBİ'leri önemli bir zorluklarla karşı karşıya kalmışlar, ancak bu krizi de çok büyük yıkımlara yol açmadan atlama becerisini de göstermişlerdir.

<sup>21</sup> Hacıislaoğlu-Silahşör, a.g.e, s.71.

<sup>22</sup> Muhammet Akdiş, *Global Finansal Sistem, Finansal Krizler ve Türkiye*, İstanbul Beta Yayınları, 2000, s.82.

<sup>23</sup> Hacıislaoğlu-Silahşör, a.g.e., s.68.

#### IV- Türkiye'deki KOBİ'lerin Finansal Yapısı Ve Finansal Krizlere Dayanıklılığı

Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahip bulunan KOBİ'lerin son Asya ve Rusya krizi sonrasında karşılaştıkları finansal zorluklar ile bu zorlukları aşmakta gösterdikleri davranışlar önem arz etmektedir. Bu nedenle incelememizde de bu konunun ortaya konulması öncelik taşımaktadır.

##### A- Araştırmanın Yöntemi

Dünya ve Türkiye ekonomisinde büyük öneme sahip bulunan KOBİ'lerin son Asya ve Rusya krizi sonrası gösterdikleri performans ve finansal krizler konusundaki dayanıklılıkları bu çalışmada ANKET yöntemi ile incelenmiştir. Bu amaçla Türkiye'nin parlayan yıldızı ve "Anadolu Kaplanları" olarak ifade edilen Çorum, Denizli, G.Antep, K.Maraş, ve Kayseri illeri pilot iller olarak seçilmiştir. Gerçekten 1990-1996 dönemi teşvik belgesi alan yatırımların dağılımına bakıldığında<sup>24</sup> K.Maraş 1990'lı yılların yatırımlarından %6.4 pay alarak yatırım sıralamasında dördüncü; G.Antep %5.8'lik payla altıncı; Denizli %2.4'lük oranı ile onuncu, Kayseri %1.6'lük oranı ile hemen Denizli'nin arkasında onbirinci sırada yer almakta, Çorum ise yine gelişme performansı ile bu illere yakın özellikler göstermektedir. Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu içerisinde bu illerden 31 firma yer almakta, hatta 40. sıradaki firma 1998'de 70.sırada farklı isimle yer alan bir G.Antep firması olmaktadır.<sup>25</sup> Ayrıca İstanbul gibi geleneksel merkezlerin dışında kalan ve gelişme dinamikleri itibariyle öne geçen iller arasında bahsi geçen illerin dikkat çekici bir gelişme gösterdikleri belirtilmektedir.<sup>26</sup> Bu nedenle bu iller örnek il olarak belirlenmiş ve herbir ildeki 20 ila 500 arasında işçi çalıştıran yaklaşık 100-120 işletme seçilerek bu işletmelere anketler dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerin yine yaklaşık 50'ye yakını doldurmuş haliyle geriye dönmüştür.

İstatistiki araştırmalarda, tesadüfi hata içeren örneğin gözlemi ile elde edilen frekans dağılımının spesifik bir dağılıma makul ölçüde uygun olup olmadığını veya frekansların aynı zamanda iki vasya göre dağılımına dayanan fiili ve teorik frekans dağılımları arasındaki farkların tesadüfi hatalara verilip verilemeyeceğini belirlemek için daha geniş ve genel bir teknik olarak Ki-kare analizi kullanılmaktadır.<sup>27</sup> Çalışmamızda elde edilen sonuçlar da SPSS for

<sup>24</sup> Mustafa Sönmez, Yıldızı Parlayan Kentler, Forum Dergisi, Yıl:4, Sayı:7, (Temmuz-1997), s.13.(8-13)

<sup>25</sup> İSO, "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu", İSO Dergisi, Sayı:413, (Ağustos-2000), s.92-121.

<sup>26</sup> Forum Dergisi, "Yükselen Kentler, Forum Dergisi, Yıl:4, Sayı:7, (Temmuz-1997), s.2.

<sup>27</sup> Kenan Gürtan, İstatistik ve Araştırma Metodları, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No:96, 1979, s.763.

Windows 9.0 programı temelinde Ki-kare uygunluk testine tabi tutularak<sup>28</sup> değerlendirilmeye alınmıştır.

## B- Araştırmada Elde Edilen Bulgular

Türkiye'deki KOBİ'lerin genel görünümelerini ve finansal krizlere dayanıklılığını ortaya koymayı amaçlayan araştırmamızla ilgili bilgiler ve sonuçları aşağıda belirtilmektedir.

### 1- Araştırmaya Esas Alınan İşletmeler İle İlgili Genel Bilgiler

Araştırmaya esas alınan iller ve bu illerde denek olarak seçilen işletmeler ile ilgili bilgiler aşağıda verilmektedir.

#### a- Ankete Katılım Oranı

Anketimize katılım oranları Tablo.2'deki gibidir. Burada da görüldüğü gibi anketimize katılım oranı %40-60 düzeyinde olmuştur. Bu oran da bu tür çalışmalar için olumlu bir oran olarak değerlendirilmektedir.

**Tablo:2 İller ve Ankete Katılım Durumları**

İller	Dağıtılan Anket Sayısı	Geriye Alınan Anket Sayısı	Geri Dönüşüm Yüzdesi(%)
Çorum	90	54	60
Denizli	120	59	49
G.Antep	130	55	42
K.Maraş	75	37	49
Kayseri	120	52	43
TOPLAM	535	257	48

#### b- İşletme Sahiplerinin Yaş ve Öğrenim Durumları

Anketimize katılan işletme sahiplerinin yaş ve öğrenim durumları Tablo.3'te gösterilmektedir.

<sup>28</sup> Kazım Özdamar, Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi I, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1001, s.349-353.

Tablo:3 İşletme Sahiplerinin Yaş ve Öğrenim Durumları

Yaş Grubu	Adet	%	Öğrenim Durumu	Adet	%
Cevapsız	9	3,5	Cevapsız	9	3,5
18-24	10	3,9	İlkokul	14	5,4
25-34	59	23,0	Ortaokul	11	4,3
35-44	121	47,1	Lise ve Dengi Okul	82	31,9
45-54	53	20,6	Fakülte ve Yüksekokul	128	49,8
55'den Fazla	5	1,9	Yüksek Lisans	13	5,1
Toplam	257	100,0	Toplam	257	100,0

Tablo.3'ten de görüldüğü gibi, KOBİ tanımına giren işletme sahiplerinin yaş düzeyleri orta yaş grubu olan 25-44 yaş arasını kapsamaktadır. İşletme sahiplerinin öğrenim durumlarına bakıldığında da, küçük ve orta boy işletmelerde eğitim düzeyinin yükselmekte olduğu, lise ve sonrası yüksek tahsilli işletme sahibi sayısının genel toplamın yaklaşık %80'ini oluşturduğu görülmektedir.

#### c- İşletmelerin Sektörel Dağılımı, Çalıştırdığı İşçi Sayısı ve Sabit Sermaye Yatırım Tutarları

Anketimize katılan işletmelerin yatırım grupları itibariyle dağılımı ile çalıştırdıkları işçi sayıları ve toplam sabit sermaye yatırım tutarları Tablo.4'te gösterilmektedir. Burada da görüldüğü gibi, toplam içinde 105 adet ve %41'lik pay tekstil ve konfeksiyon sektörüne ait bulunmaktadır.

Ankete katılan işletmelerin sektörel dağılımı Türkiye'nin son yıllarda başarı gösterdiği sanayi sektörleri ile uyum içerisindedir. 1997-1998 yıllarında verilen yatırım teşvik belgelerine bakıldığında, dokuma ve tekstil sektörüne verilen yatırım teşvik belgelerinin imalat sanayii toplamı içinde yaklaşık üçte birine karşılık geldiği görülmektedir.<sup>29</sup> Ankete katılan işletmelerin çalıştırdıkları işçi sayılarının 35-200 işçi çalıştıran işyerleri arasında yoğunlaştığı da Tablo.4'ten izlenebilmektedir. Bu aralıktaki kümülatif oran ise %88.3'e ulaşmaktadır. Anket yapılan sektörlerin emek-yoğun işletmeler olduğu da göz önünde bulundurulduğunda bu durum yaklaşık olarak Türkiye profilini yansıtan bir oran olmaktadır. Aynı tabloda anket yapılan işletmelerin sabit sermaye yatırım tutarlarının da 100 bin dolar ile 5 milyon dolar arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu aralıkta sabit sermaye yatırımı bulunan işletmelerin toplam içindeki payı %66 oranındadır.

<sup>29</sup> İTO Aylık Ekonomik Veriler, Mart-2000, s.6-7.

Tablo:4 İşletmelerin Sektör, İstihdam ve Yatırım Özellikleri

Sektörler	Adet	%	İşçi Adedi	Adet	%	Yatırım Tutarı	Adet	%
Tekstil ve Konfeksiyon	105	40,9	35-50	112	43,6	Cevapsız	16	6,2
Deri ve Konfeksiyon	2	,8	51-100	57	22,2	100 Bin Dolardan Çok	33	12,8
Gıda Sanayii	31	12,1	101-150	20	7,8	100-500 Bin Dolar Arası	62	24,1
Metal Sanayii	54	21,0	151-200	17	6,6	500 Bin -1 Milyon Dolar Arası	39	15,2
Mobilya ve Döşemecilik	13	5,1	201-300	21	8,2	1 Milyon-5 Milyon Dolar Arası	69	26,8
Diğer	52	20,3	301'denÇok	30	11,7	5 Milyon Dolardan Çok	38	14,8
Toplam	257	100	Toplam	257	100	Toplam	257	100

## 2- KOBİ'lerin Finansal Yapıları

Türkiye'de faaliyet gösteren ve KOBİ çerçevesi içinde değerlendirilen firmaların finansal yapılarının zayıf olduğu ve sorunlar sıralamasında finansal sorunların öncelikli olarak yer aldığı çeşitli uygulamalı araştırmalarda ortaya konulmuş bulunmaktadır.<sup>30</sup> KOBİ'lerin öz-kaynaklarının yetersiz olması, yabancı kaynak kullanımını zorunlu hale getirmekte, ancak yabancı kaynak kullanımında ekonomik istikrarsızlık, kurumsallaşma eksikliği, bürokratik engeller, faiz oranlarının yüksekliği gibi nedenler sorun yaratmaktadır.<sup>31</sup> Araştırmamızda bu sorunun güncelliği incelenmeye çalışılacaktır.

### a- İşletmelerin Sermaye Yapıları

Anketimize katılan ve Türkiye profilini yansıttığını düşündüğümüz işletmelerin finansman durumları Tablo.5'te gösterilmektedir.

<sup>30</sup> Adnan Çelik-Nusret Göksu-Mesut Bilginer-Ömer Fettahloğlu, **Yeni Stratejiler Karşısında KOBİ'ler**, Kahramanmaraş, Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası, Yayın No:1997-3, 1997, s.20.

<sup>31</sup> **KOBİ Finansman Kaynakları**, İzmir Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:59, 1999, s.11.

**Tablo:5 İşletmelerin Sermaye Yapıları**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	6	2,3	2,3
Tamamen Özkaynak	212	82,5	84,8
Tamamen Yabancı Kaynak	4	1,6	86,4
%10-30 Yabancı Kaynak	20	7,8	94,2
%31-50 Yabancı Kaynak	12	4,7	98,8
%51-60 Yabancı Kaynak	3	1,2	100,0
Toplam	257	100,0	

Tablo.5'ten de görülebildiği gibi, Türkiye'de KOBİ'ler genelde öz-kaynakları ile kurulmuş işletmelerdir. Yabancı kaynaklara dayalı veya yabancı kaynak destekli işletme oranı toplamda %17 civarında kalmaktadır. Ancak bu işletmeler en azından kısa vadeli finansman ihtiyaçları için yabancı kaynak kullanmak ihtiyacındadırlar. Bu durum da aşağıda gösterilmektedir.

#### b- İşletmelerin Kredi Kurumuna Bakışları

İşletmelerin döner sermaye ihtiyaçlarını kısa vadeli kredilerle karşılamaları kaçınılmazdır. Anketimize katılan işletmelerin kredi konusuna bakış açıları da zaten kısa vadeli finansman ihtiyaçlarını karşılamak ve yeni yatırımları finanse etmek gibi amaçlara bağlı bulunmaktadır. Tablo.6'da da görüldüğü gibi krediyi uzun vadeli finansman ihtiyacını karşılamak amacıyla kullananların oranı %11 civarında kalmaktadır.

**Tablo:6 Kredilerin İşletmelere Sağladığı Faydalar**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	73	28,4	28,4
Yeni Yatırımları Finanse Etmek	65	25,3	53,7
Uzun Vadeli Finansman İhtiyacını Karşılama	30	11,7	65,4
Kısa Vadeli Finansman İhtiyacını Karşılama	80	31,1	96,5
Diğer	9	3,5	100,0
Toplam	257	100,0	

Kredi kullanımının faydasını daha çok kısa vadeli finansman ihtiyacını karşılamak ve yeni yatırımlarını finanse etmek olarak gören firmaların kullanım yerleri de bu konuda bir fikir vermektedir. Tablo.7'de görüldüğü gibi, firmalar aldıkları krediyi, yatırım amacı dışında da rahatlıkla kullanabilmektedirler. Krediyi amacı çerçevesinde kullananların oranı sadece %30 civarında kalmaktadır.

**Tablo:7 Kredilerin Kira, Sigorta, Vergi, Özel Borç Gibi Alanlarda Kullanma Durumu**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	59	23,0	23,0
Kullanıyoruz	28	10,9	33,9
Mecbur Kalırsak Kullanıyoruz	80	31,1	65,0
Kullanmıyoruz	79	30,7	95,7
Diğer	11	4,3	100,0
Toplam	257	100,0	

Tablo.7'nin istatistiki analizinde ulaşılan sonuçlar ise şöyledir:

Ho:Kullanılmaktadır. H1: Kullanılmamaktadır

Test Türü      Bul.Değer      Güven D.      Serbestlik D.      Tablo D.      K. Hipotezi  
 Ki-Kare          75.65              0.95              3              7.815              Ho

Dolayısı ile, işletmelerin krediyi amacı dışında kullandıkları tezi doğrulanmış olmaktadır.

#### c- İşletmelerin Kredi Kullanma Durumları

Yukarıdaki bölümde de ortaya çıktığı gibi, anketimize katılan işletmelerin büyük çoğunluğu krediyi kısa vadeli bir finansman aracı olarak görmekte ve ihtiyaç duyduklarında da krediyi pekala amacı dışında kullanabilmektedirler. Bu nedenle krediye dayalı uzun vadeli yatırımlara girişmemekte, hatta kısa vadeli ihtiyaçlarını başka yollarla karşılayabildikleri sürece de kredi almamayı tercih etmektedirler.

Türkiye'deki KOBİ'lerin kredi kullanma durumları da Tablo.8'de gösterilmektedir.

**Tablo:8 İşletmelerin Kredi Kullanma Durumları**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	4	1,6	1,6
Kullanıyor	85	33,1	34,6
Kullanmıyor	101	39,3	73,9
Zorunlu Hallerde Kullanıyor	67	26,1	100,0
Toplam	257	100,0	

Tablo.8'de de görüldüğü gibi ankete katılan işletmelerin %33'ü kredi kullanmakta, %39'u kullanmamakta, yaklaşık %26'sı da zorunlu hallerde krediye

başvurmaktadır. Bu durum ülkemizde en azından KOBİ'ler açısından kredi kullanımında problem olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo.8'in istatistiki analizinde ulaşılan sonuçlar ise şöyledir:

Ho:Kullanılmaktadır. H1: Kullanılmamaktadır.

Test Türü	Bul.Değer	Güven D.	Serbestlik D.	Tablo D.	K. Hipotezi
Ki-Kare	6.86	0.05	2	5.99	Ho

Dolayısı ile işletmelerin kredi kullandıkları sonucu doğrulanmaktadır.

#### d- İşletmelerin Kredi Kullanmama Nedenleri

İşletmelerin kredi kullanımındaki çekingenlikleri araştırıldığında bunun büyük oranda kredi faizlerinin yüksekliğinden kaynaklandığı ortaya çıkmıştır. Burada beliren bir başka konu da Türkiye'deki KOBİ'lerin küçük bir bölümünün %8 gibi bir oranla geleneksel değerler sebebiyle faiz ve faizli kredi kullanmama eğiliminde olmasıdır.

**Tablo:9 İşletmelerin Kredi Kullanmama Nedenleri**

	Adet	%	Kümülatif%
Cevapsız	98	38,1	38,1
Öz Sermayemiz Yeterlidir.	59	23,0	61,1
Faiz Oranları Çok Yüksek	62	24,1	85,2
Bankalar Ticari Hayatta Katı ve Acımasızdır.	11	4,3	89,5
Teminat Gösterme Zorunluluğu Vardır.	3	1,2	90,7
Kredilerin Geri Ödeme Süreleri Kısadır.	3	1,2	91,8
Geleneksel Değerlerimiz Sebebiyle Faizle Çalışmak İstemeyiz	21	8,2	100,0
Toplam	257	100,0	

Tablo.9'da da görüldüğü gibi, önceki sorumuzda kredi kullandığını beyan edenler dışındaki işletmelerin büyük çoğunluğu(%69,4) faiz oranlarındaki yükseklik sebebiyle kredi kullanmadıklarını birinci öncelikli olarak ifade etmişlerdir. Kredi kullanmamaktaki ikinci sebep ise işletmelerin öz-sermayelerine güvenmeleridir. Öz-sermaye kullanımının da kredi konusundaki zorluklardan kaynaklandığı düşünüldüğünde, faiz oranlarının KOBİ'ler açısından büyük bir sorun oluşturduğu kabul edilecektir.

#### e- İşletmelerin Finansman Kaynakları

Kredi olayına soğuk bakan KOBİ'lerin kısa vadeli finansman ihtiyaçlarını



nasıl karşıladıkları da Tablo.10'da görülmektedir.

Tablo.10'dan da izlenebildiği gibi, kredi kullanmayan işletmeler bu ihtiyaçlarını büyük oranda işletme karından belli bir oranda pay ayırarak veya işletmeye yeni sermaye koyarak karşılamaktadırlar. Bu da bir anlamda krediden kaçışla başlayan öz-sermaye gücüne dayalı bir finansman şekli olmaktadır.

**Tablo:10 Kredi Kullanılmıyorsa Finansman İhtiyacı Nasıl Karşılıyor**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	94	36,6	36,6
İşletme Kârından Belli Bir Pay Ayırarak	117	45,5	82,1
Yeni Sermaye Koyarak	36	14,0	96,1
Diğer	10	3,9	100,0
Toplam	257	100,0	

Kredi kullanma durumunda olan işletmelerin ise finansman ihtiyaçlarını karşılama kaynakları Tablo.11'de gösterilmektedir.

**Tablo:11 Kredi Kullanan İşletmelerin Kredi Kaynakları**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	107	41,6	41,6
Banka	121	47,1	88,7
Özel Finans Kurumları	8	3,1	91,8
Serbest Piyasa	1	,4	92,2
Eş Dost	12	4,7	96,9
Satıcı Kredisi	6	2,3	99,2
Gayri Menkul Satışlarından	1	,4	99,6
Diğer	1	,4	100,0
Toplam	257	100,0	

Tablo.11'de de görüldüğü gibi kredi kullanmadığını beyan eden ve bu sorumluluğu cevapsız bırakan işletmeler dışındaki yaklaşık 150 firmanın 121'i kredi kullanma konusunda bankaları tercih ettiğini işaret etmektedir. Diğer finansman şekilleri kredi kullanımında tali uygulamalar olarak kalmaktadır. Esas olmayan finansman şekilleri içerisinde eş-dost kredisi denilen geleneksel kredi alışverişlerinin de belli ölçüde uygulanmakta olduğu anlaşılmaktadır. Bu oran kredi kullanan 150 firmanın %8'ine karşılık gelmektedir.

#### f- KOBİ'lerin Finansman Konusundaki Zorlukları

Daha önceki açıklamalardan da anlaşıldığı gibi, Türkiye'de KOBİ'ler kredi konusunda çekimser davranmakta, kısa ve uzun vadeli finansman ihtiyaçlarını daha çok öz-kaynakları ile karşılamaktadırlar. Ancak KOBİ'lerin yaratıcılık, büyüme ve varlıklarını devam ettirmeleri; piyasa paylarını koruma ve dışa açılmalarını sağlamaları kaynak sorununu çözmelerine bağlı bulunmaktadır.<sup>32</sup> Bu konudaki sorunların kaynakları da Tablo.12'de gösterilmektedir.

**Tablo:12 Finansman Konusunda Karşılaşılan Sorunlar**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	25	9,7	9,7
Kredi Maliyetlerinin Yüksek Oluşu	95	37,0	46,7
Özkaynak Yetersizliği	23	8,9	55,6
Kredi Alamama	9	3,5	59,1
Vadeli Satışların Çokluğu	68	26,5	85,6
Fiyat Artışlarına Yetişememe	28	10,9	96,5
Hepsi	9	3,5	100,0
Toplam	257	100,0	

Tablo.12'den de görüldüğü gibi, KOBİ'lerin finansman konusundaki en büyük sorunları kredi maliyetlerinin yüksekliğinden kaynaklanmaktadır. Zaten daha önce yapılmış olan çalışmalar da bu konuyu doğrular nitelikte bulunmuştur.<sup>33</sup> Vadeli satışların çokluğu(%26,5) ve enflasyona uygun fiyat ayarlaması yapamama(%11), enflasyonun zorladığı fiyat artışlarına yetişememe(%10,9)'un zorladığı kısa vadeli finansman ihtiyacı öz-kaynaklarla da finanse edilemeyince(%9), krediye büyük bir ihtiyaç doğmaktadır. Kredi maliyetlerinin yüksekliği sebebiyle(%37) bu kaynak da kullanılmadığında büyüyememe ve yeni yatırım yapamama sorunlarıyla karşılaşmaktadır.

Zaten kredi faizlerinin yüksekliği sebebiyle, krediyi faiziyle birlikte ödedikten sonra elde kar kalması imkanı azalmaktadır. Bu konudaki göstergeler de Tablo.13'te sunulmaktadır.

<sup>32</sup> R. Ali Küçükçolak, *KOBİ'lerin Finansman Sorununun Sermaye Piyasası Yoluyla Çözümü*, İstanbul, İMKB Yayınları, 1998, s.39.

<sup>33</sup> Küçükçolak, a.g.e., s.49.

**Tablo:13 Kredileri Faiziyle Geri Ödeme Durumunda Kar Elde Etme İmkanı**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	57	22,2	22,2
Mümkündür	52	20	42,4
Mümkün Değildir	131	51,0	93,4
Diğer	17	6.6	100,0
Toplam	257	100,0	

Tablo.13'ten de görüldüğü gibi kredi faizlerinin yüksekliği sebebiyle karlılık da küçülmekte, kredileri faiziyle birlikte geri ödedikten sonra kar edebilen işletmelerin oranı %20 civarında kalmaktadır.

Tablo.13'ün istatistiki analizinde ulaşılan sonuçlar ise şöyledir:

Ho: Kar elde imkanı yoktur. H1: Kar elde etme imkanı vardır.

Test Türü    Bul.Değer    G. Düzeyi    Serbestlik D.    Tablo D.    K. Hipotezi

Ki-Kare        102.31        0,05            2                5.99            Ho

Dolayısı ile krediyi faiziyle birlikte geri ödeme durumunda kar elde etme imkanının bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Kredi maliyetlerinin yüksekliğinin yol açtığı çekimserlik yanında diğer kredi kaynaklarına olan müracaatın da yeterli düzeyde olmaması sebebiyle, toplam firmaların ancak yaklaşık %41'i kredi ihtiyaçlarını temin edebilmektedir. Çok azını temin edebilen(%15,6) ve edemeyenler(%11,3) de dikkate alındığında çoğunluğun belli şekilde kredi ihtiyaçlarını teminde zorlandıkları anlaşılmaktadır. Bu durum da Tablo.14'te gösterilmektedir.

**Tablo:14 Kredi İhtiyacını Temin Edebilme Durumu**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	68	26,5	26,5
Edebiliyoruz	106	41,2	67,7
Edemiyoruz	29	11,3	79,0
Çok Azını Temin Edebiliyoruz	40	15,6	94,6
Diğer	14	5,5	100,0
Toplam	257	100,0	

Tablo.14'ün istatistiki analizinde ulaşılan sonuçlar ise şöyledir:

Ho: Edilebilmektedir. H1: Edilememektedir.

Test Türü    Bul.Değer    G. Düzeyi    Serbestlik D.    Tablo D.    K. Hipotezi

Ki-Kare        104.60        0,05            3                7.81            Ho

Dolayısı ile kredi ihtiyaçlarının temin edilebildiği söylenebilecektir.

#### g- İşletmelerin Diğer Kredi Kaynaklarını Kullanma Durumları

Kredi maliyetlerinin yüksekliği sebebiyle krediye uzak duran veya kredi temininde zorlanan işletmelerin diğer kredi kaynaklarına müracaat durumları Tablo.15, Tablo.16 ve Tablo.17'de gösterilmektedir.

Tablo.15'in incelenmesi ile de görüleceği üzere, anketimize katılan işletmelerin %65 gibi büyük bir bölümü kredi dışındaki finans tekniklerinden yararlanmamakta, Leasing, Factoring gibi dünyada yaygın bir uygulama alanı bulan finansman tarzları KOBİ'lerde yaklaşık %19 gibi bir oranla cevap bulabilmektedir. Bu da finans zorluklarının alternatif çözüm imkanlarını işlemez hale getirmektedir. Teşvikli kredi kullanımında karşılaşılan durum da bundan pek farklı değildir.

**Tablo:15 İşletmelerin Diğer Finans Tekniklerinden Yararlanma Durumu**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	34	13,2	13,2
Yararlanmıyor	168	65,4	78,6
Leasing'den Yararlanıyor	39	15,2	93,8
Factoring'den Yaralanıyor	11	4,3	98,1
Forfaiting ve Diğerleri	5	1,9	100
Toplam	257	100,0	

Tablo.15'in istatistiki analizinde ulaşılan sonuçlar ise şöyledir:

Ho: Yararlanılmamaktadır. H1: Yararlanılmaktadır.

Test Türü	Bul.Değer	G. Düzeyi	Serbestlik D.	Tablo D.	K. Hipotezi
Ki-Kare	180.60	0,05	2	5.99	Ho

Dolayısı ile diğer finans tekniklerinden yararlanılmadığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo.16'da da görülebileceği gibi, teşvikli krediler konusunda KOBİ'ler isteksiz davranmaktadır. Ankete katılan firmaların sadece %30'u teşvikli kredi kullanırken, teşvikli kredi kullanmayanların oranı %40; teşvikli olduğu halde kredi kullanmayanların oranı %19 civarında bulunmaktadır. Bu da teşvikli kredi kullanmakla birlikte teşvikli kredi kullanımında da genel bir çekimserliği ortaya koymaktadır.

**Tablo: 16 Teşvikli Kredi Kullanma Durumu**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	22	8,6	8,6
Kullanıyoruz	78	30,4	38,9
Kullanmıyoruz	104	40,5	79,4
Teşvikimiz Var Ancak Kredi Kullanmıyoruz	53	20,7	100
Toplam	257	100,0	

Tablo.16'nın istatistiki analizinde ulaşılan sonuçlar ise şöyledir:

Ho: Kullanılmamaktadır. H1: Kullanılmaktadır.

<u>Test Türü</u>	<u>Bul.Değer</u>	<u>G. Düzeyi</u>	<u>Serbestlik D.</u>	<u>Tablo D.</u>	<u>K. Hipotezi</u>
Ki-Kare	16.60	0.05	2	5.99	Ho

Dolayısı ile teşvikli kredi kullanılmadığı sonucu kabul edilmektedir.

Bu durumun sebebi de Tablo.17'de görülmektedir. Tablo.17'de de izlenebildiği gibi teşvikli kredilerdeki problemler konusuna yaklaşık %63'lük firma cevap vermemiştir. Cevapsızlık da bu konudaki ilgisizliğin bir göstergesidir. Yani teşvikler konusunda KOBİ'lerde bir istek uyandırılmamıştır. Bunun dışında teşvikli kredilerde de, gerek verilen kredilerin azlığı, gerek vadelerinin kısalığı, gerek faiz oranlarının piyasaya yüksek gelmesi gibi problemler de bulunmaktadır.

**Tablo:17 Teşvikli Krediler Konusundaki Problemler**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	162	63	63
Problem Yok	25	9,7	72,8
Verilen Krediler Çok Azdır	25	9,7	82,5
Vadeleri Kısadır	8	3,1	85,6
Faiz Oranları Yüksektir	17	6,6	92,2
Teminat Olarak Gayrimenkul İstenmektedir	8	3,1	95,3
Diğer	4	1,6	96,9
Teşvikli Kredi Kullanmıyoruz	8	3,1	100,0
Toplam	257	100,0	

### 3- Asya-Rusya Krizi ve Türkiye'deki KOBİ'lerin Finansal Krizlere Dayanıklılığı

Güneydoğu Asya'da başlayan ve daha sonra Rusya, Brezilya gibi ülkelerle devam ederek bütün dünyayı kapsayan finansal kriz, Türkiye ekonomisinde de belirgin bir şekilde hissedilmiştir. Krizin finansal karakteri, zaten finansal zorluklar

içinde olan ve üst bölümde de bu durumları ortaya çıkan Türk KOBİ'lerini şiddetli bir şekilde etkilemiştir.

#### a- KOBİ'lerin Krizden Etkilenme Durumları

Türkiye'deki KOBİ'ler Asya'da başlayan krizden etkilenmişlerdir. Ancak bu etkinin derecesi farklı olmuştur. Bu konudaki ilk gösterge işletmelerin bu krizi nasıl değerlendirdikleridir.

**Tablo:18 İşletmenizin Krizden Etkilenme Durumu**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	21	8,2	8,2
Tamamen Etkiledi	89	34,6	42,8
Üretimimiz Azaldı	64	24,9	67,7
Finansman Sıkıntılarımız Arttı	27	10,5	78,2
Hammadde ve Tedarik Zorluklarımız Oldu	18	7,0	85,2
Hiç Etkilemedi	33	12,8	98,1
Diğer	5	1,9	100,0
Toplam	257	100,0	

Tablo.18'den de görüldüğü gibi, krizden hiç etkilenmediğini söyleyenler %12.8 oranında kalmakta, diğer büyük çoğunluk belli şekilde krizden etkilendiğini söylemektedir. Zaten bu durumu anketimize katılan KOBİ'lerin yıllar itibariyle kapasite kullanım oranlarından da görmek mümkündür.

Tablo.18'in istatistiki analizinde ise aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Ho: Etkilenmiştir. H1: Etkilenmemiştir.

Test Türü	Bul.Değer	G. Düzeyi	Serbestlik D.	Tablo D.	K. Hipotezi
Ki-Kare	123.54	0.05	5	11.07	Ho

Dolayısı ile krizden etkilendiği sonucu kabul edilmektedir.

Tablo:19 Yıllar İtibariyle Kapasite Kullanım Oranları

Kapasite Kullanımı	1998		1999	
	Adet	%	Adet	%
Cevapsız	29	11,3	25	9,7
% 45-54	26	10,1	31	12,1
% 55-64	28	10,9	34	13,2
%65-74	32	12,5	33	12,8
%75-84	45	17,5	33	12,8
% 85-95	46	17,9	38	14,8
% 100	19	7,4	15	5,8
Diğer	32	12,5	48	18,7
Toplam	257	100,0	257	100,0

Tablo.19'un incelenmesi ile de görüleceği gibi kriz sonrası yıllar olan 1998 ve 1999'da kapasite kullanım oranlarında belirli bir düşüş yaşanmıştır. Türkiye'de ortalama küçük imalat sanayii kapasite kullanım oranının geçmiş yıllar itibariyle %70 civarında olduğu düşünüldüğünde,<sup>34</sup> 1998 yılında bu oranı yakalayan işletmeler %80, 1999 yılında ise %66 civarında kalmaktadır.

#### b- Krizin İç Piyasalar Üzerindeki Etkileri

Güneydoğu Asya'da başlayan kriz Türkiye'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin üretim ve satış imkanlarını etkilemiştir.

Tablo.20'den de görüleceği gibi, üretim hacmi krizden etkilenmeyen işletme sayısı yaklaşık %18'dir. Diğer işletmelerin tümü belli ölçüde krizden etkilenmişlerdir. Hatta üretim hacmi tamamen duran işletmeler bile söz konusudur.

Tablo:20 Krizin Üretim Hacmine Etkisi

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	40	15,6	15,6
Hiç Etkilemedi	46	17,9	33,5
% 15 Ve Altında Düşme Oldu	23	8,9	42,4
% 16-30 Azaldı	56	21,8	64,2
% 31-45 Azaldı	23	8,9	73,2
% 46-60 Azaldı	45	17,5	90,7
% 61-90 Azaldı	13	5	95,7
Satışlarımız Durdu	11	4,3	100,0
Toplam	257	100,0	

<sup>34</sup> İ.T.O. Aylık Ekonomik Veriler, Kasım-1999, s.29

Tablo:20'nin istatistiki analizinde ise aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Ho: Etkilemiştir. H<sub>1</sub>: Etkilememiştir.

Test Türü	Bul.Değer	G. Düzeyi	Serbestlik D.	Tablo D.	K. Hipotezi
Ki-Kare	61.22	0.95	6	10.64	Ho

Dolayısı ile krizin üretim hacmini etkilediği kabul edilmektedir.

Bu durum kaçınılmaz olarak iç piyasa fiyatlarını da etkilemiştir. Tablo.21'de izlendiği gibi krizin doğal bir sonucu olarak iç fiyatlarda çok büyük düşmeler görülmemiştir. Aynı fiyatlama sürecini devam ettirenler %49,1'lik bir oranı temsil etmektedirler. Hatta toplamda %18,9 oranında fiyat arttıran firmalar da bulunmaktadır.

**Tablo:21 Krizin İç Piyasa Fiyatlarına Etkisi**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	27	10,5	10,5
Bir Önceki Yıl İle Aynıdır	68	26,5	37,0
% 15 Ve Altında Azalmıştır	9	3,5	40,5
Bir Önceki Yıla Göre %16-30 Artmıştır	30	11,7	52,1
Bir Önceki Yıla Göre %16-30 Azalmıştır	17	6,6	58,8
Bir Önceki Yıla Göre %31-45 Artmıştır	16	6,2	65,0
Bir Önceki Yıla Göre % 31-45 Azalmıştır	8	3,1	68,1
Fiyatlarımız Normal Gelişmesini Takip Etmiştir	58	22,6	90,7
Diğer	24	9,3	100,0
Toplam	257	100,0	

Bu durum finans yapısı zayıf firmaların krizden daha fazla etkilendiklerini ortaya koymaktadır. Finans yapısı güçlü bazı firmalar ise zorluklarla karşılaşan ve piyasadan çekilen şirketlerin pazar paylarını da kaparak krizden karlı bile çıkmışlardır.

Tablo.21'nin istatistiki analizinde ise aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Ho: Etkili Olmuştur. H<sub>1</sub>: Etkili Olmamıştır.

Test Türü	Bul.Değer	G. Düzeyi	Serbestlik D.	Tablo D.	K. Hipotezi
Ki-Kare	122.18	0,95	7	14.06	Ho

Dolayısı ile krizin iç piyasa fiyatları üzerinde etkili olduğu kabul edilmektedir.



### c- Krizin Dış Piyasalar ve İhracat Üzerindeki Etkileri

Güneydoğu Asya'dan yayılan kriz, Asya ülkelerinin dış pazarlarda fiyat kırmaları sonucunu doğurmuş, bu nedenle de aynı pazara hitap eden Türk KOBİ'lerini belli ölçüde etkilemiştir. İhracat yapan KOBİ'leri düşündüğümüzde şöyle bir tablo karşımıza çıkmaktadır.

**Tablo:22 Krizin İhracat Hacmine Etkisi**

	Adet	%	Kümülatif %
İhracatımız Yok	116	45,1	45,1
Hiç Etkilemedi	49	19,1	64,2
% 15 Ve Daha Az Düşme Oldu	19	7,4	71,6
%16-30 Azaldı	25	9,7	81,3
%61-90 Azaldı	15	5,9	96,6
İhracatımız Tamamıyla Durdu	9	3,4	100
Toplam	257	100,0	

Tablo.22'de de görüldüğü gibi, kriz ihracat yapan KOBİ'leri büyük ölçüde etkilemiş, ihracatı bu krizden etkilenmeyen işletmeler %19 gibi küçük bir oranda kalmışlardır. Bu krizde ihracatı tamamen duran işletmeler de(%0.8) söz konusu olmuştur.

Tablo.22'nin istatistiki analizinde ise aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Ho: Etkisi olmuştur.

H1: Etkili olmamıştır.

Test Türü	Bul.Değer	G. Düzeyi	Serbestlik D.	Tablo D.	K. Hipotezi
Ki-Kare	57,53	0.05	6	12.59	Ho

Dolayısı ile krizin ihracat hacmine etkisi olduğu kabul edilmektedir.

İhracatta yoğunlaşan rekabet büyük ölçüde fiyat kırılması sonucunu doğurmuş, bu da karlılık imkanlarını azaltmıştır. Krizin ihracat fiyatlarına etkisi de Tablo.23'te görülmektedir.

**Tablo:23 Krizin İhracat Fiyatlarına(Dolar Bazında) Etkisi**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	113	44,0	44,0
Bir Önceki Yıl İle Aynıdır.	48	18,7	62,6
% 15'in Altında Düşme Olmuştur	31	12,1	74,7
Bir Önceki Yıla Göre %16-30 Artmıştır	5	1,9	76,7
Bir Önceki Yıla Göre %16-45 Azalmıştır	17	6,6	83,3
Fiyatlarımız Normal Gelişmesini Takip Etmiştir	37	14,4	97,7
Diğer	6	2,3	100,0
Toplam	257	100,0	

Tablo.23'ün incelenmesi ile de görüleceği gibi, ihracat yapmayan veya ihracatı duran, dolayısı ile bu soruyu cevapsız bırakan işletmeler dışındaki 144 işletmeden 48 adedi ihracat fiyatlarının düştüğünü beyan etmişlerdir. Örneğin Denizli ili için yapılan bir çalışmada da bu durum ortaya çıkmış ve Denizli ilinin 1999'da gerçekleştirdiği %7.85 ihracat geliri fazlalığını, ihraç ettiği ürün miktarını %21.4 arttırarak ve ortalama satış fiyatlarını %11.2 oranında düşürerek sağladığı görülmüştür.<sup>35</sup> Anketimize cevap veren işletmelerin yaklaşık % 65'i ise ihracat fiyatlarında bir düşme olmadığını beyan etmişlerdir. Bu da ihracatına devam imkanı bulabilen veya önceki sözleşmeleri devam eden işletmelerin bu krizden fiyat bazında çok etkilenmediklerini ortaya koymaktadır.

Tablo.23'ün istatistiki analizinde ise aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Ho: Etkisi olmuştur. H1: Etkisi olmamıştır.

Test Türü	Bul.Değer	G. Düzeyi	Serbestlik D.	Tablo D.	K. Hipotezi
Ki-Kare	63.66	0.05	6	12.59	Ho

Dolayısı ile krizin ihracat fiyatları üzerinde etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

#### d- Kriz Döneminde Ortaya Çıkan Finansal Problemler

Kriz dönemi, işletmeleri en çok finansal olarak zorlamıştır. Finans yapısı güçlü olmayan işletmeler bu krizden daha büyük zarar görmüşlerdir. Krizin dalga, dalga yayılan tesiri, işletmelerin birbirlerine ve kreditoörlere olan yükümlülüklerini zamanında yerine getirmelerini önlemiş, bu da finansal yapısı zayıf işletmeler açısından krizi derinleştirmiştir.

Tablo.24'te görüldüğü gibi kriz döneminde öncelikle işletmelerin birbirlerine olan yurtiçi ödemeleri azalmıştır. Anketimize cevap veren işletmeler arasında ödemeler hiç aksamadı diyenlerin oranı %9.3, ödemeler tümüyle aksadı diyenlerin oranı ise %14 civarındadır.

<sup>35</sup> Ekol Dergisi, Denizli Sanayi Odası Yayını, Sayı:5, (Mart-2000), s.27.

Tablo:24Yurt İçi Müşterilerin Ödeme Güçlükleri

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	23	8,9	8,9
Ödemeler Hiç Aksamadı	24	9,3	18,3
%10 Aksadı	22	8,6	26,8
Ödemeler %20 Aksadı	26	10,1	37,0
Ödemeler %30 Aksadı	29	11,3	48,2
Ödemeler %40 Aksadı	29	11,3	59,5
Ödemeler % 50 Aksadı	40	15,6	75,1
Ödemeler Tümüyle Aksadı	36	14,0	89,1
Diğer	28	10,9	100,0
Toplam	257	100,0	

Bu durum iç ödemelerde büyük sorunlar Tablo.24'te görüldüğü gibi kriz döneminde öncelikle işletmelerin birbirlerine olan yurtiçi ödemeleri azalmıştır. Anketimize cevap veren işletmeler arasında ödemeler hiç aksamadı diyenlerin oranı %9.3, ödemeler tümüyle aksadı diyenlerin oranı ise %14 civarındadır. Bu durum iç ödemelerde büyük sorunlar ortaya çıktığını göstermektedir.

Tablo.24'ün istatistiki analizinde ise aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Ho: Ödeme güçlükleri olmamıştır. H<sub>1</sub>: Ödeme güçlükleri olmuştur.

Test Türü      Bul.Değer      G. Düzeyi      Serbestlik D.      Tablo D.      K. Hipotezi  
 Ki-Kare          8,66              0.05              7              14.06          H<sub>1</sub>

Dolayısı ile kriz döneminde işletmelerin iç ödemelerinde güçlükler olduğu anlaşılmaktadır.

İhracat yapan işletmeler açısından yurtdışı ödemelerde de güçlükler yaşanmıştır. Bu durum da Tablo.25'te gösterilmektedir.

Tablo.25'de de görüldüğü gibi, ihracat yapmayanlar ve bu soruyu cevapsız bırakanlar dışındaki 129 işletmeden %60'a karşılık gelen 77'si ödemelerinde, akreditif işlemlerinin de etkisiyle, bir aksama yaşamamışlardır. Ancak kalan %40 oranındaki işletme dış müşterilerinin ödemelerinde de aksaklıkla karşılaşmışlardır. İhracat yapan KOBİ'lerin dış müşterilerinin ödemelerinde de zorluklarla karşılaşmış olmaları, dünyada da önemli bir finansal daralma yaşandığını göstermektedir.

**Tablo:25 Yurt Dışı Müşterilerin Ödeme Güçlükleri**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	128	49,8	49,8
Ödemeler Hiç Aksamadı	77	30,0	79,8
% 10 Aksadı	12	4,7	84,4
Ödemeler %20 Aksadı	12	4,7	89,1
Ödemeler %30 Aksadı	15	5,8	94,9
Ödemeler %40 ve Üzerinde Aksadı	13	5,1	100,0
Toplam	257	100,0	

Tablo.25'in istatistiki analizinde ise aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Ho: Ödeme güçlükleri olmamıştır. H1: Ödeme güçlükleri olmuştur.

Test Türü      Bul.Değer      G. Düzeyi      Serbestlik D.      Tablo D.      K. Hipotezi  
 Ki-Kare      127,24      0.05      4      9.48      Ho

Dolayısı ile işletmelerin bu konuda bir güçlükleri olmadığı anlaşılmaktadır.

Bu arada, bütün bu gelişmelerin doğal bir sonucu olarak işletmeler kendi ödemelerini de aksatmışlardır. Bu konudaki gelişmeler de Tablo.26'da gösterilmektedir.

**Tablo:26 İşletmelerin Ödeme Güçlükleri**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	20	7,8	7,8
Ödemeler Hiç Aksamadı	127	49,4	57,2
Ödemeler % 10 Aksadı	23	8,9	66,1
Ödemeler % 20 Aksadı	14	5,4	71,6
Ödemeler % 30 Aksadı	21	8,2	79,8
Ödemeler % 40 Aksadı	15	5,8	85,6
% 50 Aksadı	14	5,4	91,1
Ödemeler Tümüyle Aksadı	10	3,9	94,9
Diğer	13	5,1	100,0
Toplam	257	100,0	

Tablo.26'da da görüldüğü gibi %49 civarındaki işletme kendi ödemelerinin aksamadığını beyan ederken, geriye kalan işletmeler dürüstçe kendi ödemelerinin de belli ölçüde, hatta tamamen(%3.9) aksadığını ifade etmişlerdir.

Ho: Ödeme güçlükleri olmamıştır. H1: Ödeme güçlükleri olmuştur.

**Test Türü**      **Bul.Değer**      **G. Düzeyi**      **Serbestlik D.**      **Tablo D.**      **K. Hipotezi**  
 Ki-Kare          370,08          0.05          7          14.06          Ho  
 Dolayısı ile işletmelerin kendi ödemelerinde bir güçlük olmadığı şeklindeki ağırlıklı beyan anlamlı bulunmaktadır.

Firmaların kriz ortamında finansman konusunda ortaya çıkan problemleri Tablo.27’de gösterilmiştir.

**Tablo:27 Finansman Konusunda Ortaya Çıkan Problemler**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	29	11,3	11,3
Herhangi Bir Güçlük Yaşamadık	66	25,7	37,0
Kısa Vadeli Finansman Temininde Zorlandık	79	30,7	67,7
Uzun Vadeli Finansman Temininde Zorlandık	39	15,2	82,9
Mülk ve Varlıklarımızı Satarak Finansman İhtiyacımızı Karşılдық	31	12,1	94,9
Diğer	13	5,1	100,0
Toplam	257	100,0	

Tablo.27’de de görüldüğü gibi işletmeler bu dönemde büyük oranda bir finansman güçlüğü yaşamış, sadece %25 oranındaki işletme güçlü finans yapısı sebebiyle herhangi bir finansal zorlukla karşılaşmamıştır. Bunun dışında kalan işletmeler içinde mülk ve varlıklarını satarak krizle baş edebilmeye uğraşanlar da(%12) olmuştur.

Tablo.27’nin istatistikî analizinde ise aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Ho: Finansman temininde zorlanılmıştır. H1: Finansman temininde zorlanılmamıştır.

**Test Türü**      **Bul.Değer**      **G. Düzeyi**      **Serbestlik D.**      **Tablo D.**      **K. Hipotezi**  
 Ki-Kare          62,52          0.05          4          9.48          Ho  
 Dolayısı ile finansman temininde zorlanıldığı kabul edilmektedir.

Kriz döneminde finansman ihtiyacının karşılandığı yerler ise Tablo.28’de gösterilmektedir.

**Tablo:28 Kriz Döneminde İşletmelerin Finansman İhtiyacını Karşılacağı Yerler**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	40	15,6	15,6
Bankalar	79	30,7	46,3
Özel Finans Kurumları	7	2,7	49,0
Ortaklarımız	72	28,0	77,0
Eş-Dost	33	12,8	89,9
Serbest Piyasa	10	3,9	93,8
Diğer	16	6,2	100,0
Toplam	257	100,0	

Tablo.28'de de görüldüğü gibi kriz döneminde de finansman ihtiyacının karşılanmasında bankalar ağırlıklı yerlerini korumuşlardır. Ancak bu dönemde işletmelerin bankalar kadar hatta daha fazla(%45) banka dışı kesimlerden finansman ihtiyaçlarını karşılamaları da ilginçtir. Bu da Türk bankacılık kesiminin bu krizde iyi bir sınav vermediğini göstermektedir.

Tablo.29'da bu durumu ortaya koymaktadır. Tablo.29'un incelenmesi ile de anlaşılacağı gibi kriz döneminde işletmelerin %7.4'ü bankalarla ilişkilerini dondurmuş, belli bir kısmı da(%37.4), bu ilişkilerde geçici sıkıntılar yaşamışlardır.

**Tablo:29 İşletmelerin Kriz Döneminde Bankalarla Olan İlişkileri**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	30	11,7	11,7
İlişkilerimizi Dondurduk	19	7,4	19,1
Geçici Sıkıntılar Oldu	96	37,4	56,4
Hiç Bir Sıkıntı Olmadı	95	37,0	93,4
Diğer	17	6,6	100,0
Toplam	257	100,0	

Bu dönemde bankalarla ilişkilerinde hiçbir sıkıntı yaşamayanların oranı %37 civarındadır.

Bu durum doğal olarak kullanılan kredi hacmini de etkilemiş ve eskisi ile aynı oranda kredi kullanan işletmeler toplam içinde %32 civarında pay almışlardır. Bu durum Tablo.30'da gösterilmiştir.

**Tablo:30 Kriz Döneminde Kullanılan Kredi Hacmi**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	72	28,0	28,0
Değişme Olmadı	82	31,9	59,9
%10-20 Azalma Oldu	19	7,4	67,3
%30-40 Azalma Oldu	17	6,7	74
Bu Dönemde Hiç Kredi Kullanmadık	53	20,6	94,6
Diğer	14	5,4	100,0
Toplam	257	100,0	

Tablo.30'dan da görüldüğü gibi bu dönemde hiç kredi kullanmayan işletmeler de ağırlıklı bir yer tutmuş(%20,6), belli bir kesim de(%14) kredi kullanımında azaltmaya gitmiştir.

Tablo.30'un istatistiki analizinde ise aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Ho: Kredi kullanımını azalmıştır. H1: Kredi kullanımını azalmamıştır.

Test Türü      Bul.Değer      G. Düzeyi      Serbestlik D.      Tablo D.      K. Hipotezi  
 Ki-Kare          95,51              0.05              4              9.48              Ho

Dolayısı ile işletmelerin kredi kullanımlarında azalma olduğu kabul edilmektedir.

#### e- KOBİ'lerin Krizden Daha Az Etkilenmek İçin Başvurdukları Yöntemler

Finansal bir kriz ortamında kalan, üretimleri, satışları, ödemeleri ve kredi imkanları daralan işletmeler, bu krizden kurtulabilmek için farklı yöntemler uygulamışlardır. KOBİ'lerin finansal krizden kurtulmak için başvurdukları birinci öncelikli yöntemler Tablo.31'de gösterilmektedir.

**Tablo:31 Krizden Az Etkilenmek İçin İşletmelerce Başvurulan Yöntemler**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	20	7,8	7,8
Yatırımlarımızı Durdurduk	99	38,5	46,3
Vadeli Alış Verişe Son Verdik	14	5,4	51,8
Yeni Pazarlar Aramaya Başladık	43	16,7	68,5
Alacaklarımızın Tahsiline Hız Verdik	20	7,8	76,3
Üretimimizi Azalttık	38	14,8	91,1
İşçi Çıkarttık	9	3,5	94,6
Hiç Kredi Kullanmadık	6	2,3	96,9
Diğer	8	3,1	100,0
Toplam	257	100,0	

Tablo.31'den de izlenebileceği gibi, Türkiye'deki KOBİ'ler krizden daha az etkilenmek için birinci öncelikle yeni yatırım kararlarını iptal etmişler(%38,5) ve yeni pazar arayışları başlatarak(%16.7), üretimde de kısıtlamaya gitmişlerdir(%14,8). Alacak tahsiline hız vermek(%7.8) ile vadeli alışverişleri durdurmak(%5.4) da finansman güçlüğünü aşmak için uygulanan metotlar olmuştur. İşçi çıkartmak(%3.5) son başvuru olan çarelerden birini oluşturmuştur.

Kriz ortamında kalan işletmeler bu tedbirlerle birlikte krizin olumsuz sonuçlarından kurtulmak için başka uygulamalar ve düşünceler içerisinde de olmuşlardır. Bu konudaki düşünceler Tablo.32'de gösterilmektedir.

**Tablo:32 Krizden Kurtulmak İçin Şirketlerce Düşünülen Stratejiler**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	65	25,3	25,3
Başka Şirketlere Birleşmek veya Stratejik İşbirliği Yapmak	54	21,0	46,3
İşletme Ölçeğini Küçültmek	83	32,3	78,6
İşkolunu Değiştirmek	5	1,9	80,5
İşletmeyi Devretmek	6	2,3	82,9
Diğer	44	17,1	100,0
Toplam	257	100,0	

Tablo.32'de de görüldüğü gibi, ekonomik kriz ortamındaki işletmeler krizden kurtulmak için öncelikle işletme ölçeğini küçültmeyi düşünmüşlerdir(%32.3). Bu durum krizden daha az etkilenmek için başvuru olan yöntemlerle de uyumlu görülmektedir. Krizin düşünce aşamasına getirdiği bir başka olgu ise şirket birleşmeleridir. %21 oranındaki firma bu ortamda başka şirketlerle birleşmek veya stratejik işbirliği yapmak konusunu düşündüğünü beyan etmiştir.

**Tablo:33 Şirket Birleşmeleri Konusunda İzlenecek Yöntemler**

	Adet	%	Kümülatif %
Cevapsız	97	37,7	37,7
Benzer Ürün Üreten Şirketlere Birleşmek	33	12,8	50,6
Tamamlayıcı Mal Üreten Şirketlerle Birleşmek	14	5,4	56,0
Hammadde ve Girdi Ürünlerini Üreten Şirketlerle Birleşmek	22	8,6	64,6
Ürünün Satış ve Pazarlamasını Sağlayan Şirketlerle Birleşmek	31	12,1	76,7
Farklı Ürünler Üreten Şirketlerle Birleşmek	8	3,1	79,8
Teknoloji Transferi ve Yeni Pazar İmkani Sağlayacak Yabancı Şirketlerle Birleşmek	52	20,2	100,0
Toplam	257	100,0	



Krizden çıkış için şirket birleşmeleri düşünüldüğünde hangi tür bir birleşmeye sıcak bakılacağı ise Tablo.33'te gösterilmektedir.

Tablo.33'te de görüldüğü gibi şirket birleşmesini düşündüğünü beyan eden 54 firma ile bu konuya ilgi duyan diğer firmalar, şirket birleşmesi konusunda önceliği teknoloji transferi ve pazarlama imkanları olan şirketlere vermişlerdir(%20.2-12.1). Benzer ürün üreten şirketlerle birleşerek pazar payını yükseltmek de(%12), arzulanan bir birleşme şekli olmaktadır.

#### IV- Sonuç

1980'li yıllardan sonra dünyada gelişmeye başlayan küçük ve orta büyüklükteki işletme organizasyonları Türkiye'de de artmaya başlamış ve bütün içinde önemli bir boyuta ulaşmıştır. Ancak istihdamda, üretimde ve ihracatta önemli bir yere sahip olan KOBİ'lerin daha da gelişmelerini ve atılımlarını engelleyen sorunları bulunmakta, bu sorunların başında da finansman zorlukları yer almaktadır.

1997 yılında Tayland'da başlayan ve sonrasında Rusya ve Brezilya ile devam ederek tüm dünyayı etkisi altına alan finansal kriz Türkiye'de de önemli ölçüde hissedilmiştir. Zaten bir finansal darlık problemi yaşayan Türk KOBİ'leri ise finansal kriz sonrası büyük güçlükler yaşamışlar, ancak değişik uygulamalarla bu krizi aşacak yolları da kendi içlerinde oluşturmuşlardır.

Tarafımızdan yapılan ve Türkiye'de son yıllarda önemli başarılarla imza atarak "Anadolu Kaplanları" hitabına muhatap olan Çorum, Denizli, G.Antep, K.Maraş ve Kayseri illerini kapsayan anket çalışmamızda da finansman konusunun önemli bir sorun olarak öncelikli yerini koruduğu anlaşılmıştır. Finansal krizin Türkiye'deki KOBİ'ler nezdinde de derinden hissedildiği, firmaların ihrac fiyatlarını kırarak, alacak tahsillerine hız vererek, vadeli satışları durdurarak, yeni yatırım kararlarını bekleterek ve özellikle kredi müesseseleri ile olan ilişkilerini dondurarak bu krizden az yara alarak çıktıkları tespit edilmiştir. Finansman konusunda görülen sıkıntılarda bankaların iyi bir sınav verememeleri de bu çalışmayla ortaya konulmuş bulunmaktadır. Sonuç olarak:

- i) KOBİ'lerin kredileri ve öz-kaynaklarını daha verimli ve üretken alanlarda kullanmalarını sağlayıcı eğitim ve yönlendirme çalışmalarının yapılması (imkanların sosyal statü harcamalarında tüketilmesini ve israfların önlenmesini hedef alarak),
- ii) KOBİ'lerin mevcut kredi imkanları konusunda yeterince bilgilendirilmesi ve kredi kurumlarıyla yakın işbirliğini engelleyici psikolojik veya idari engellerin ortadan kaldırılması (kredi kurumları yöneticilerini KOBİ'lerle daha yakın işbirliğine teşvik ederek),

- iii) KOBİ'lerin finansal altyapısını düzeltecek ve kısa vadeli finansman ihtiyaçlarını daha kolaylıkla karşılayacak kredi kurumlarının oluşturulması ile sermaye piyasası düzenlemelerinin yapılması (KOBİ'lerin Borsa'ya daha kolay açılmalarına imkan verecek düzenlemeleri yaparak; Halk Bankası'nın bu konudaki fonksiyonlarını arttırarak veya yeni bir KOBİ Bankası kurarak),
- iv) Globalleşen bir dünyada, finansal krizlerin bulaşma riskinin kaçınılmazlığını da göz önünde bulundurarak, herhangi bir finansal krizin ülke içinde daha hafif hissedilmesini sağlayacak mali ve idari düzenlemelerin yapılması (tam serbest döviz kuru, doğru değerlendirilmiş milli para, , dış ve iç borçları ödeme kapasitesine uygun kamu ekonomisi, şeffaf ekonomik yapı, v.b),
- v) Finansal kriz ortamlarında oluşan paniği önleyecek ve KOBİ'lerin kredi kurumları ile olan ilişkilerine yardımcı olacak alternatif garanti ve destek kurumlarının oluşturulması (Merkez Bankası, Hazine veya Eximbank bünyesinde),

gerekmektedir. Bu tedbirlerin alınması ile finans zorlukları asgariye indirilmiş KOBİ'lerin daha rahat bir çalışma imkanı bulacağı ve Türkiye ekonomisine yaptıkları katkıyı en üst düzeylere çıkaracağı söylenebilecektir.

### Yararlanılan Kaynaklar

1. AB Danışmanlık, "Birinci Yıldönümünde Güneydoğu Asya Krizi", **Dış Ticarete Durum Dergisi**, (Aralık-98), Sayı:40, s.88-108.
2. Akdiş, Muhammet, **Global Finansal Sistem, Finansal Krizler ve Türkiye**, İstanbul Beta Yayınları, 2000.
3. Atwood, Jane-Joke, Ethel-Cooper, Christine-Loria, Kendra, "Has Downsizing Gone Too Far", <http://brigadon.com/iapsych/downsize.html>. Nakleden: Şükrü Kaya, "Yeni Teknolojiler, İşletmelerde Küçülmeler ve KOBİ'lerin Artan Önemi", **Karizma Dergisi**, Yıl:1, Sayı:1, (Şubat-2000), s.24-32.
4. Cameron, Kim, "Downsizing, Qaulity and Performance", **The Death and Life of the American Quality Movement**, Oxford, Oxford University Press, 1995, s.93-114.
5. Çelik, Adnan -Göksu, Nusret -Bilginer, Mesut-Fettahlıoğlu, Ömer, **Yeni Stratejiler Karşısında KOBİ'ler**, Kahramanmaraş, Kahramanmaraş Ticaret ve Sanayi Odası, Yayın No:1997-3, 1997.
6. Dış Ticaret Müsteşarlığı, **Güneydoğu Asya Krizi ve Dünya'da Etkileri**, Dış Ticaret Müsteşarlığı Yayınları, 1998.
7. Ekin, Nusret, **Gelişen Ülkelerde ve Türkiye'de Bir İstihdam Politikası Olarak Küçük Ölçekli İşyerlerinin Teşviki**, İTO Yayınları, Yayın No:1993-34, 1993.
8. -----, **Küçük İşyerlerinde Endüstri İlişkileri**, Ankara, Kamu-İş Sendikası Yayınları, 1993.
9. **Ekol Dergisi**, Denizli Sanayi Odası Yayını, Sayı:5, (Mart-2000).
10. Forum Dergisi, "Yükselen Kentler, **Forum Dergisi**, Yıl:4, Sayı:7, (Temmuz-1997), s.2.
11. Gürtan, Kenan, **İstatistik ve Araştırma Metodları**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları, Yayın No:96, 1979.

12. Hacıislandoğlu, M.Levent - Silahşor H.Serkan, **Güneydoğu Asya Krizinin Nedenleri, Gelişimi ve Olası Etkileri**, Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Yayınları, 1998.
13. Hendry, Chris-Arthur, Michael B.-Jones, Alan M., **Strategy Through People:Adaptation and Learning in the Small Medium Enterprise**, London, Routletge, 1995.
14. İMKB Araştırma Müdürlüğü, **Güneydoğu Asya Krizi:Türkiye Ekonomisi ve İMKB'ye Etkileri**, İMKB Araştırma Müdürlüğü, Nisan-1998.
15. İrmiş, Ayşe, "KOBİ'lerin Yönetim ve Örgüt Sorunları, Denizli'de Bir Araştırma", Eskişehir, **VI.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler Kitabı**, 1998, s.353-367.
16. İSO, "Güneydoğu Asya'da Neler Oluyor?", **İSO Dergisi**, (Mart-1998), Sayı:384, 14-16.
17. İSO, "Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu", **İSO Dergisi**, Sayı:413, (Ağustos-2000), s.92-121.
18. İ.T.O, **Aylık Ekonomik Veriler**, Kasım-1999.
19. Kaya, Şükrü, "Yeni Teknolojiler, İşletmelerde Küçülmeler ve KOBİ'lerin Artan Önemi", **Karizma Dergisi**, Yıl:1, Sayı:1, (Şubat-2000), s.24-32.
20. **KOBİ Finansman Kaynakları**, İzmir Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:59, 1999.
21. **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Geliştirilmesi Semineri**, İstanbul(25.2.200), İstanbul Ticaret Gazetesi, 3.3.2000.
22. Küçükçolak, R. Ali, **KOBİ'lerin Finansman Sorununun Sermaye Piyasası Yoluyla Çözümü**, İstanbul, İMKB Yayınları, 1998.
23. Müftüoğlu, M. Tamer, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Sorunlar ve Öneriler**, Ankara, Turhan Kitabevi, 1998.
24. Özdamar, Kazım, **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi I**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1001.
25. Sahtiyancı, Erkal, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiler Durumu ve Sorunları**, Ankara, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, 1995.
26. Sarıaslan Halil, **Orta ve Küçük Ölçekli İşletmelerin Finansal Sorunları**, Ankara, TOBB, 1994.
27. Sarıkaya, Birgül Tosyalı, **KOBİ'lerin Türkiye Ekonomisindeki Yeri**, İzmir Ticaret Odası Yayınları, 1995.
28. Shevoley, Stephen-Slechta, Libor, "Rusya'da Bankacılık Sisteminin Analizi", Çev: Tükel Yıldırım, **Finans Kulüp Bülteni**, Dünya Gazetesi Özel Eki, Yıl:4, Sayı:37, (5.2.1999).
29. Sönmez, Mustafa, Yıldızı Parlayan Kentler, **Forum Dergisi**, Yıl:4, Sayı:7, (Temmuz-1997), s.8-13.
30. Yücel, Atilla, **Küçük ve Ortaboy İşletmelerin Pazarlama Sorunları ve Denizli'de Bir Uygulama**, Denizli, PAU, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, 1998.

## ZAMAN YÖNETİMİ AÇISINDAN DİYARBAKIR KAMU VE ÖZEL SEKTÖRÜNDE VERİMLİ VE ETKİN ZAMAN KULLANIMI ARAŞTIRMASI

**Doç. Dr. Nihat AYDENİZ**

*Dicle Üniversitesi, Diyarbakır Meslek Yüksek Okulu, DİYARBAKIR*

### I. Giriş

Gelecekte işletmeler , dünyadaki rakiplerine üstünlük sağlayarak piyasaya hakim olmak istiyorlarsa; üstün kalite özelliklerinin yanı sıra , zamanı da en verimli ve etkili bir şekilde kullanmak durumundadırlar. Çok hızlı bilgi erişiminin yoğun yaşandığı dünyamızda, zamanla yarışanlar az zamanda çok işler başarmak, kendilerini kanıtlamak, kaliteyi zamanla bütünleştirerek üretimi ve verimliliği artırmak, yeni rekabet sahalarında egemenlik yarışına girişebilmek için; zamanı çok iyi değerlendirip, iyi kontrol ederek kullanmak zorundadırlar.

Zaman en değerli kaynaktır. Her ürün, hizmet ve iş, zaman kullanmayı gerektirmektedir. Kullanılan yada boşa akıp giden zamanın yerini ise doldurmak mümkün değildir. Zaman, bir başka şeyle de ikame edilemez. Bu nedenle zamanı iyi değerlendirip iyi kullanmak ve en fazla faydayı sağlayarak tatmine ulaşmak gerekmekte ve bunun için de zamanı verimli ve etkin bir şekilde yönetmek kaçınılmaz bir gerçek olmaktadır (Eren, 1993, 80; Bennett, 1994, 71).

Bu çalışmada Diyarbakır'da bulunan kamu ve özel teşebbüs işletmelerinde verimli ve etkin zaman kullanımını etkileyen faktörleri belirlemek için bir araştırma yapılarak karşılaştırılmıştır.

### II. Etkili Ve Verimli Zaman Kullanımı

İşletmelerin başarıya ulaşmaları, kaliteli üretimi en uygun zamanda gerçekleştirmeleriyle mümkün olacaktır. Bunun için zamanın esiri değil, zamana hükmetmek ve onu çok iyi kullanıp, değerlendirmek gerekmektedir . Zaman hayatın kendisidir. Zamana hükmeden, hayatını istediği gibi yönlendirebilir. Aksi

halde zaman bize hükmeder ve o zaman hayatımıza başkaları egemen olarak yönlendirir (Arıyörük, 1996, 9).

İşletmelerin ve kişilerin en önemli sorunu, zamanı en iyi şekilde ve etkili olarak nasıl değerlendirebilecekleridir. Verimli ve etkili zaman kullanımı ve değerlendirilmesi için yapılması gerekli bir takım çalışmalar olacaktır. Bu çalışma ve çabaları aşağıdaki gibi özetlemek olasıdır (Kırca, 1996 , 39 ; Gündoğ 1996, 36):

- 1- Yanlış çalışma alışkanlıklarından kurtulunmalı,
- 2- Nereye zaman harcanmasını gerektiği iyi analiz edilmeli,
- 3- Zamanın başkaları tarafından kontrol edilmesine engel olunarak, gerekli önlemler alınmalı,
- 4- Zaman seçiminin doğru olup, olmadığını kontrol edilmeli,
- 5- Yapılacak işler ve gerekli zaman iyi planlanmalı,
- 6- Yapılacak işler ayrıca analiz edilmeli,
- 7- Yapılan işin zaman planlamasının, uygun bir süreç olup olmadığı kontrol edilmeli (Heizer, Render, 1991. 467),
- 8- İşler önem derecesine göre sıralanmalı,
- 9- Bir çok işi aynı zaman diliminde yapmaya çalışmamalı {Her zaman ve herkes için geçerli değil},
- 10- Tek bir iş üzerinde yoğunlaşılmalı ,
- 11- Başkalarının yapacağı işler belirlenerek, dengeli dağıtılmalı,
- 12- Her işi kendi yapmaya çalışmamalı,
- 13- İş dağıtımını yaparak, yetki devrini kolaylaştırmalı,
- 14- Yapılacak her işle ilgili kararları kişi kendisi almamalı,
- 15- Zihinsel yönden zamanında işi yapmak için hazır olunmalı,
- 16- Günün belirli aralıklarında hangi işin hangi zamanda yapıldığı kontrol edilmeli,
- 17- Hangi işe ne kadar zaman ayrıldığı, standard zaman çizelgeleri oluşturularak kontrol edilmeli (Tekin, 1996, I/163),
- 18- Yazılı, sözlü ve telefonla iletişimde; kesin, açık ve basit olunmalı,
- 19- Sekreteryaya iyi çalıştırılarak önemli görüşmelerin telefon ve benzeri şeylerle kesilmesi önlenmeli,
- 20- Başarı hedefi için zamanın %60' ı kontrol edilebilmelidir.

Zaman yönetiminin en verimli ve etkin bir şekilde uygulanmasıyla; kişisel verim ve performans yükselecektir. İşletmelerde zaman yönetimi iyi bir şekilde uygulandığı takdirde; iş gücünün ve üretimin verimliliği artacak, maliyetler düşecek , kalite yükselecek ve işletmelerin rekabet gücü artacaktır. Bu nedenle geliştirilen ilke ve aşamalar iyi bir zaman yönetimi için titizlikle uygulanmalıdır (Aydeniz,1997, 102; Armstrong, 1993, 316).

Verimli ve etkin bir zaman yönetimi için uyulması gerekli ilkeler ve aşamaları şu şekilde özetleyebiliriz (Doğan, Asil, 1996, 52-53; Everett, Ebert, 1989, 287);

- 1- Kişisel hazırlık ve planlama ,
- 2- Zamanın kontrol edilebilirliği,
- 3- Amaçların ortaya konması,
- 4- Zamanın nereye harcandığının bilinmesi,
- 5- Amaçlarla yapılan işler arasındaki ilişkilerin analizi,
- 6- İş aktarımının sağlanması,
- 7- Yetki devri,
- 8- Modern yönetim tekniklerinden faydalanma,
- 9- İşe karşı uygun davranış ve değerler geliştirme,
- 10- Olması gereken ile olanı karşılaştırarak gerekli önlemleri almak

Öte yandan verimli ve etkin zaman kullanımı için; çalışanların işe karşı değer yargılarının olumsuzluklarını ortadan kaldırarak, uygun davranış ve değerler geliştirmeleri gerekli olmaktadır. Bunun için de aşağıdaki fonksiyonların yerine getirilmesi verimli ve etkin zaman kullanımı için hayati önem taşımaktadır (Türkel, 1996, 51; Baykal, 1991, 11).

- 1- Amaca yönelik hareket ederek, işin yapılmasını engelleyici tutum ve davranışlardan kaçınmak,
- 2- Çalışmaları engelleyen durum ve hususları belirleyerek çalışma ortamında olası kesintileri ortadan kaldırıcı önlemleri almak.
- 3- Güçlü bir çalışma ahlakı geliştirerek, işe geç kalmamaya ve zamanında gitmeye önem vermek,
- 4- Her konuda en mükemmeli arayan olmamakla birlikte, yapılan işte yoğunlaşarak; başlatılan işi sürüncemede bırakmadan bitirmek ,
- 5- Kendi kendini yönetmeyi bilerek, astların zamanlarını israf edecek uygulamalardan da kaçınmak,
- 6- Çalışan kişi olarak, dinlenme ve rahatlamanın önemini kavramak, fakat asla bunu kötüye kullanmamak,
- 7- Yapılan işi savsaklamadan, kalitesi kadar miktarına da önem vermek.

İşletme yöneticisi, zamanını en iyi ve etkili bir şekilde kullanmak istiyorsa; yukarıda belirtilen işlevleri yerine getirmesinin yanısıra, birtakım yönetim tekniklerine de hakim olmak durumundadır. Bunun için işletme yöneticisinin (Özdamar, 1996, 42; Arkış, 1996, 44):

- 1- İletişimini yazılı / sözlü doğru yapabilmesi,
- 2- Zaman dilimini iyi planlayabilmesi,
- 3- Toplantı yönetimini iyi bilmesi,

- 4- Diğer yönetim tarzlarını iyi bilmesi {örneğin; grup çalışması, astlara güven ve yetki devri, astların önerilerine önem verme},
- 5- Telefonunu etkin kullanabilmesi,
- 6- Sekreterin nasıl etkin kullanılacağını bilmesi,
- 7- Bir kriz anında nasıl davranılacağını bilmesi,
- 8- Ast ve üstleriyle sağlıklı ilişkiler geliştirebilmesi,
- 9- Astlara güvenmesi,
- 10- Herşeyden önemlisi, zaman yönetimini bilerek, hayatına uygulayabilmesi gereklidir.

Bunun yanısıra işletmede çalışan her kademedeki işgören ve yöneticinin de zaman yönetimini bilmesi, işletmenin geleceği açısından çok iyi olacaktır.

### **III- Diyarbakır Kamu Ve Özel Sektöründe Verimli Ve Etkin Zaman Kullanımı Araştırması**

#### **3.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırma, Diyarbakır' da faaliyet gösteren ve en çok personel çalıştıran kamu ve özel sektör işletmelerinden 25' er tanesi seçilerek gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma işletmelerin zamanlarını en verimli ve etkili bir şekilde kullanabilmeleri için, kendilerini engelleyen faktörlerin belirlenerek, ortadan kaldırılması amacıyla yapılmıştır.

Aynı zamanda bu araştırma Diyarbakır'da faaliyet gösteren kamu ve özel işletme yöneticilerinin, verimli ve etkin zaman kullanımında karşı karşıya kaldıkları en önemli sorunları karşılaştırmalı olarak belirleyerek; zaman tuzağına yakalanmadan, zamanlarını etkin olarak denetleyebilmelerine ilişkin bir takım öneriler geliştirme amacını taşımaktadır.

#### **3.2. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırmada çeşitli tipte zaman yönetimi ve etkin zaman kullanımına ilişkin sorular içeren anket uygulanmıştır. Anketler genelde işletmelerde çalışan üst ve orta yönetim kademesinde bulunan toplam 50 işyerinden (25 Kamu, 25 Özel) 65 yönetici seçilerek yüz yüze yapılmış ve ankete katılan anketörler, aydınlatıcı bilgi dışında olumlu veya olumsuz yönde etkilenmeye çalışılmamıştır. Araştırmada ele alınan bağımlı ve bağımsız değişkenler şunlardır:

#### **Bağımlı Değişken**

Bağımlı değişken olarak, bir kısım etmenlerin zamanın verimli ve etkin kullanımını olumsuz yönde etkileyebildiği kabul edilmektedir.

### Bağımsız Değişken

Bağımsız değişken olarak ele alınan değişkenler şu şekilde sıralanmıştır:

- 1- Zaman planlaması yapmamak,
- 2- Heyecan, acelecilik ve telaş etme,
- 3- İlgisiz ya da gereksiz işlerle uğraşma,
- 4- Öncelikli işleri iyi belirleyememek,
- 5- Evrak düşkünlüğü, kırtasiyecilik ve bürokratik işlemler,
- 6- Ziyaretçilere gereğinden fazla zaman ayrılması,
- 7-Gereğinden fazla kendini işe adanmak,
- 8- Astlara yetki devri yapmamak,
- 9- Örgüt içi uygulamalarda kararsız davranmak,
- 10-Aşırı düzeyde toplantı vb. faaliyetlere katılmak,
- 11- Telefon görüşmelerini gereğinden fazla uzatmak,
- 12- Sekreteryayı etkin kullanamamak,
- 13- Standard zaman çizelgeleri oluşturmamak,
- 14- Modern yönetim tekniklerinden faydalanmamak,
- 15- Çalışma sürecinde amaçların ortaya konmaması,
- 16- Zamanın nereye harcadığını bilmemek,
- 17- İşe karşı uygun davranış ve değerler geliştirmemek.

### 3.3. Metodoloji

**Hipotezler:** Araştırmanın hipotezleri, anket sonuçlarının değerlendirilmesi kısmında her bir bağımsız değişkenin verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkileyip etkilemediğine göre ayrı ayrı sıralanmıştır. Örneğin;

H0: Anket sorusundaki herhangi bir bağımsız değişkenin {örneğin; heyecan, acelecilik ve telaş etme} verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiler.

H1: Anket sorusundaki herhangi bir bağımsız değişkenin {örneğin; heyecan, acelecilik ve telaş etme} verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilemez.

**Varsayımlar:** Araştırmanın varsayımları ise şu şekilde ele alınmıştır;

- Ankete cevap veren yöneticilerin, soruları doğru bir şekilde algılayıp cevaplandırdıkları varsayılmıştır,

- Araştırma ve anket kapsamına alınan Diyarbakır'daki kamu ve özel sektör işletmelerinin, işlev ve istihdam bakımından bütün yığını anlamlı bir şekilde temsil edebilecek örnekler olduğu varsayılmıştır,

- Kamu ve özel sektör işletmelerinden seçilen yöneticilere uygulanan anketin örnek sayısının kısmen yeterli olduğu varsayılmıştır,



- Anketler yüz yüze yapılmasına rağmen, ankete katılan yöneticilerin soruları cevaplamalarında herhangi bir yönde etkilenmedikleri varsayılmıştır.

**Anket:** Anket formu, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz etkileyebilen bağımsız değişkenler ve bunlara dayandırılan araştırma hipotezlerini içeren sorulardan oluşmaktadır. Anketteki son sorular ise ankete katılan yöneticilerin önerilerine ayrılmıştır.

### 3.4. Araştırmada Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma bulguları değerlendirilerek aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

**Tablo 1. Ankete Katılan Yöneticiler**

Yönetici	Kamu Sektör (KS)	KS %	Özel Sektör (ÖS)	ÖS %
Üst düzey	24	80	25	71
Orta düzey	6	20	10	29
Toplam	30	100	35	100

Kamu sektöründen 24 üst düzey ve 6 orta düzey olmak üzere 30 yönetici, özel sektörden ise 25' i üst düzey 10' u da orta düzey olmak üzere toplam 35 yönetici ankete katılmıştır. Buna göre özel sektörde daha fazla orta düzey yönetici ile anket olanağı bulunmuştur.

**Tablo 2. Zaman Planlaması Yapmamak**

	KS	KS %	ÖS	ÖS %
Evet	18	72	18	72
Hayır	7	28	7	28
Toplam	25	100	25	100

H0 : Zaman planlaması yapmamak etkin ve verimli zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiler.

H1 : Zaman planlaması yapmamak etkin ve verimli zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilemez.

Ki – Kare Test: 1 ( Tablo 2 )

Kamu Sektörü	Kab. Hib.	Ser.D.	Tab. D.	Bul. Değ.
Olasılık Rasyo	H0	3	7,815	10,97434
Çarpıklık analizi	H0	3	7,815	8,57143
<b>Özel Sektör</b>				
Olasılık Rasyo	H0	3	7,815	10,97434
Çarpıklık Analizi	H0	3	7,815	8,57143

Tablo 2'ye göre Ki-Kare Test 1 uygulanmış ve sonuçta hem özel sektörün hem de kamu sektörünün H0 Kabul hipotezini savunarak, zaman planlaması yapmamanın verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilediğini belirtmişlerdir.

Tablo 3. Heyecan, Acelecilik ve Telaş Etme

	KS	KS %	ÖS	ÖS %
Evet	7	28	18	72
Hayır	18	72	7	28
Toplam	25	100	25	100

H0 : Heyecan, acelecilik ve telaş etme; verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiler.

H1 : Heyecan, acelecilik ve telaş etme; verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilemez.

Ki-Kare Test: 2 ( Tablo 3 )

Kamu sektörü	Kab. Hip	Ser. D.	Tob. D.	Bul. Değ.
Olasılık Rasyo	H0	1	3,841	5,31315
Çarpıklık Analizi	H1	1	3,841	3,67347
<b>Özel Sektör</b>				
Olasılık Rasyo	H0	1	3,841	5,36515
Çarpıklık Analizi	H0	1	3,841	5,18519

Tablo 3' teki yüzde dağılımı ve buna göre yapılan test 2' deki çözüme göre; kamu sektör yöneticilerin çoğu Çarpıklık Analizinin sonucu doğrultusunda heyecan, acelecilik ve telaş etmenin verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilemeyeceğini belirtmişlerdir. Özel sektör yöneticileri ise heyecan,

acelecilik ve telaş etmenin verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilediğini belirtmişlerdir.

**Tablo 4. İlgisiz ya da Gereksiz İşlerle Uğraşma**

	KS	KS%	ÖS	ÖS%
Evet	18	72	18	72
Hayır	7	28	7	28
Toplam	25	100	25	100

HO: İlgisiz ya da gereksiz işlerle uğraşma, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiler.

H1: İlgisiz ya da gereksiz işlerle uğraşma, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilemez.

**Ki-Kare Test: 3 ( Tablo4 )**

Kamu sektörü	Kab. Hip.	Ser. D.	Tab. D.	Bul. Değ.
Olasılık Rasyo	HO	3	7.815	10.97434
Çarpıklık Analizi	HO	3	7.815	8.57143
<b>Özel Sektör</b>				
Olasılık Rasyo	HO	3	7.815	10.97434
Çarpıklık Analizi	HO	3	7.815	8.57143

Tablo 4'teki verilere uygulanan test 3 sonuçlarına göre; hem kamu, hem de özel sektör yöneticilerinin %72'si, ilgisiz ya da gereksiz işlerle uğraşmanın verimli ve etkili zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilediği, %28' inin ise etkilemediği şeklinde görüş belirttikleri gözlemlenmiştir.

**Tablo 5. Öncelikli İşleri İyi Belirleyememek**

	KS	KS%	ÖS	ÖS%
Evet	16	64	21	84
Hayır	9	36	4	16
Toplam	25	100	25	100

HO: Öncelikli işleri iyi belirleyememek, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiler.

H1: Öncelikli işleri iyi belirleyememek, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilemez.

Ki-Kare Test: 4 (Tablo 5)

Kamu Sektör	Kab. Hip.	Ser. D.	Tab. Değ.	Bul. Değ.
Olasılık Rasyo	H0	1	3.841	18.69294
Çarpıklık Analizi	H0	1	3.841	15.91837
<b>Özel Sektör</b>				
Olasılık Rasyo	H0	1	3.841	9.18423
Çarpıklık Analizi	H0	1	3.841	12.59259

Test 4 ve tablo 5'teki sonuçlara göre özel sektörün %84', kamu sektörünün ise %64'ü öncelikli işleri iyi belirleyememenin, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilediğini vurgulamışlardır. Buna göre özel sektör kamu sektöründen %20 daha fazla bu konuda duyarlılık göstermiştir.

Tablo 6. Evrak Düşkünlüğü, Kırtasiyecilik ve Bürokratik İşlemler

	KS	KS%	ÖS	ÖS%
Evet	18	72	18	72
Hayır	7	28	7	28
Toplam	25	100	25	100

H0: Evrak düşkünlüğü, kırtasiyecilik ve bürokratik işlemler, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiler.

H1: Evrak düşkünlüğü, kırtasiyecilik ve bürokratik işlemler, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilemez .

Ki-Kare test : 5 (Tablo 6 )

Kamu sektörü	Kab. Hip	Ser. D	Tab. D	Bul. Değ.
Olasılık Rasyo	H0	3	7,815	10,97434
Çarpıklık Analizi	H0	3	7,815	8,57143
<b>Özel Sektör</b>				
Olasılık Rasyo	H0	3	7,815	10,97434
Çarpıklık Analizi	H0	3	7,815	8,57143

Test 5 çözümü ve tablo 6'daki yüzde dağılımlarına göre; hem kamu, hem de özel sektörde %72 oranında evrak düşkünlüğü, kırtasiyecilik ve bürokratik işlemlerin, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilediği belirlenmiştir.

**Tablo 7. Ziyaretçilere Gereğinden Fazla Zaman Ayrılması**

	KS	KS %	ÖS	ÖS %
Evet	16	64	21	84
Hayır	9	36	4	16
Toplam	25	100	25	100

H0: Ziyaretçilere gereğinden fazla zaman ayrılması, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiler.

H1: Ziyaretçilere gereğinden fazla zaman ayrılması, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilemez.

**Ki-Kare Testi 6 ( Tablo 7 )**

Kamu Sektörü	Kab. Hip.	Ser.D.	Tab.D.	Bul. Değ.
Olasılık Rasyo	H0	1	3,841	18,69294
Çarpıklık Analizi	H0	1	3,841	15,91837
<b>Özel Sektör</b>				
Olasılık Rasyo	H0	1	3,841	9,18423
Çarpıklık Analizi	H0	1	3,841	12,59259

Test 6 çözümü ve tablo 7 değerlerine göre; özel sektörün % 84' ü, kamu sektöründe % 64'ü ziyaretçilere gereğinden fazla zaman ayrılmasının, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Bu sonuca göre özel sektör kamu sektöründen bu konuda % 20 daha fazla bir duyarlılık göstermiştir.

**Tablo 8. Gereğinden Fazla Kendini İşe Adamak**

	KS	KS %	ÖS	ÖS %
Evet	10	40	22	88
Hayır	15	60	3	12
Toplam	25	100	25	100

H0: Gereğinden fazla kendini işe adamak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiler.

H1: Gereğinden fazla kendini işe adamak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilemez.

Ki-Kare Test : 7 (Tablo 8)

Kamu Sektörü	Kab. Hip	Ser. D.	Tab. D.	Bul. Değ.
Olasılık Rasyo	H0	1	3,841	7,79904
Çarpıklık Analizi	H1	1	3,841	5,71429
<b>Özel Sektör</b>				
Olasılık Rasyo	H0	1	3,841	13,01332
Çarpıklık Analizi	H0	1	3,841	20,00125

Tablo 8'deki veriler ışığında yapılan Ki-Kare Test 7 çözümüne göre; özel sektörün % 88'i, gereğinden fazla kendini işe adamanın verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilediğini, kamu sektörünün %60' nın gereğinden fazla kendini işe adamanın verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilemediğini belirtmişlerdir. Kamu sektörünün %40'ı ise aşırı ölçüde kendini işe adamanın , çarpıklık analizine göre kısmen verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz etkilediği görüşünde bulunmuşlardır.

Tablo 9. Astlara Yetki Devri Yapmamak

	KS	KS %	ÖS	ÖS %
Evet	7	28	18	72
Hayır	18	72	7	28
Toplam	25	100	25	100

H0: Astlara yetki devri yapmamak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiler.

H1: Astlara yetki devri yapmamak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilemez.

Ki-Kare Test: 8 (Tablo 9)

Kamu Sektörü	Kab. Hip.	Ser. D.	Tab. D.	Bul. Değ.
Olasılık Rasyo	H0	1	3,841	5,31315
Çarpıklık Analizi	H1	1	3,841	3,67347
<b>Özel Sektör</b>				
Olasılık Rasyo	H0	1	3,841	5,36515
Çarpıklık Analizi	H0	1	3,841	5,18519

Tablo 9'daki veriler ışığında Test 8 çözümlerine göre; özel sektörün büyük bir çoğunluğu, astlara yetki devri gerçekleştirilmemesinin, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilediği; kamu sektöründe ise çarpıklık analizi sonuçlarına göre astlara yetki devretmemek verimli ve etkin zaman kullanımını çok fazla olumsuz etkilemediği görüşündedirler.

**Tablo 10. Örgüt İçi Uygulamalarda Kararsız Davranmak**

	KS	KS %	ÖS	ÖS %
Evet	10	40	22	88
Hayır	15	60	3	12
Toplam	25	100	25	100

H0: Örgüt içi uygulamalarda kararsız davranmak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiler.

H1: Örgüt içi uygulamalarda kararsız davranmak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilemez.

**Ki-Kare Test : 9 (Tablo 10)**

Kamu Sektörü	Kab. Hip.	Ser. D.	Tab. D.	Bul. Değ.
Olasılık Rasyo	H0	1	3,841	7,79904
Çarpıklık Analizi	H1	1	3,841	5,71429
<b>Özel sektör</b>				
Olasılık Rasyo	H0	1	3,841	13,01332
Çarpıklık Analizi	H0	1	3,841	20,00125

Test 9 çözümü ve Tablo 10'daki bilgilere göre; özel sektör yöneticilerinin çok büyük bir çoğunluğu, örgüt içi uygulamalarda kararsız davranmanın verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkileyeceğini belirtmişlerdir. Kamu sektöründe ise, örgüt içi uygulamalarda kararsız davranmanın çarpıklık analizine göre, verimli ve etkin zaman kullanımını kısmen etkilediği görüşünde bulunulmuştur.

**Tablo 11. Aşırı Düzeyde Toplantı vb. Faaliyetlere Katılmak**

	KS	KS %	ÖS	ÖS %
Evet	7	28	18	72
Hayır	18	72	7	28
Toplam	25	100	25	100

H0: Aşırı düzeyde toplantı vb. faaliyetlere katılmak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiler.

H1: Aşırı düzeyde toplantı vb. faaliyetlere katılmak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilemez.

**Ki-Kare Test: 10 (Tablo 11)**

Kamu Sektörü	Kab. Hip.	Ser. D.	Tab. D.	Bul. Değ.
Olasılık Rasyo	H0	1	3,841	5,31315
Çarpıklık Analizi	H1	1	3,841	3,67347
<b>Özel Sektör</b>				
Olasılık Rasyo	H0	1	3,841	5,36515
Çarpıklık Analizi	H0	1	3,841	5,18519

Test 10 çözümüne ve tablo 11' deki verilere göre; özel sektörün çoğunluğu {%72}, aşırı düzeyde toplantı vb. faaliyetlere katılmanın verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilediğini belirtmiştir. Kamu sektörünün ise %72'si toplantı vb. faaliyetlere aşırı düzeyde katılmanın verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilemeyeceği görüşünde bulunurken, % 28' lik bir kısmı da etkileyeceğini belirtmişlerdir.

**Tablo 12. Telefon Görüşmelerini Gereğinden Fazla Uzatmak**

	KS	KS %	ÖS	ÖS %
Evet	10	40	22	88
Hayır	15	60	3	12
Toplam	25	100	25	100

H0: Telefon görüşmelerini gereğinden fazla uzatmak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiler.

H1: Telefon görüşmelerini gereğinden fazla uzatmak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilemez.

**Ki-Kare Test: 11 (Tablo 12)**

Kamu Sektörü	Kab. Hip.	Ser. D.	Tab. D.	Bul. Değ.
Olasılık Rasyo	H0	1	3,841	7,79904
Çarpıklık Analizi	H1	1	3,841	5,71429
<b>Özel Sektör</b>				
Olasılık Rasyo	H0	1	3,841	13,01332
Çarpıklık Analizi	H0	1	3,841	20,00125



Test 11 çözümü ve tablo 12' deki verilere göre; telefon görüşmelerini gereğinden fazla uzatmanın verimli ve etkili zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilediğini özel sektörün büyük bir çoğunluğu {%88} belirtirken; kamu sektörünün ise az bir kısmı {%40}, çarpıklık analizi sonuçlarına göre kısmen olumsuz etkilediği, çoğu ise {%60} etkilemediği görüşündedirler.

**Tablo 13. Sekreteryayı Etkin Kullanamamak**

	KS	KS %	ÖS	ÖS %
Evet	18	72	18	72
Hayır	7	28	7	28
Toplam	25	100	25	100

H0: Sekreter yayı etkin kullanamamak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiler.

H1: Sekreter yayı etkin kullanamamak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilemez.

**Ki-Kare Test: 12 (Tablo 13)**

Kamu Sektörü	Kab. Hip.	Ser. D.	Tab. D.	Bul. Değ.
Olasılık Rasyo	H0	3	7,815	10,97434
Çarpıklık Analizi	H0	3	7,815	8,57143
<b>Özel Sektör</b>				
Olasılık Rasyo	H0	3	7,815	10,97434
Çarpıklık Analizi	H0	3	7,815	8,57143

Tablo 13' teki verilere ve test 12'nin çözümüne göre; hem özel sektör, hem de kamu sektörünün büyük bir çoğunluğu, sekreteryayı etkin kullanamamanın, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilediği görüşünde bulunmuşlardır.

**Tablo 14. Standard Zaman Çizelgeleri Oluşturamamak**

	KS	KS %	ÖS	ÖS %
Evet	7	28	18	72
Hayır	18	72	7	28
Toplam	25	100	25	100

H0: Standard zaman çizelgeleri oluşturamamak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiler.

H1: Standard zaman çizelgeleri oluşturmamak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilemez.

**Ki-Kare Test: 13 (Tablo 14)**

Kamu Sektörü	Kab. Hip.	Ser. D.	Tab. D.	Bul. Değ.
Olasılık Rasyo	H0	1	3,841	5,31315
Çarpıklık Analizi	H1	1	3,841	3,67347
<b>Özel Sektör</b>				
Olasılık Rasyo	H0	1	3,841	5,36515
Çarpıklık Analizi	H0	1	3,841	5,18519

Tablo 14' teki yüzde dağılımı ve veriler ışığında yapılan test 13'ün çözümüne göre; kamu sektörü yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu çarpıklık analizi sonucu doğrultusunda standard zaman çizelgeleri oluşturmamanın verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilemeyeceğini belirtmişlerdir. Özel sektör yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu ise, bunun tam aksine, standard zaman çizelgeleri oluşturmamanın verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilediğini belirtmişlerdir.

**Tablo 15. Modern Yönetim Tekniklerinden Faydalanmamak**

	KS	KS %	ÖS	ÖS %
Evet	16	64	21	84
Hayır	9	36	4	16
Toplam	25	100	25	100

H0: Modern yönetim tekniklerinden faydalanmamak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiler.

H1: Modern yönetim tekniklerinden faydalanmamak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilemez.

**Ki-Kare Test: 14 ( Tablo 15 )**

Kamu Sektörü	Kab. Hip.	Ser. D.	Tab. D.	Bul. Değ.
Olasılık Rasyo	H0	1	3,841	18,69294
Çarpıklık Analizi	H0	1	3,841	15,91837
<b>Özel Sektör</b>				
Olasılık Rasyo	H0	1	3,841	9,18423
Çarpıklık Analizi	H0	1	3,841	12,59259

Test 14 çözümü ve tablo 15' teki verilere göre; hem özel sektörün hem de kamu sektörünün büyük bir çoğunluğu, modern yönetim tekniklerinden faydalanmamanın, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Özel sektörün kamu sektörüne göre bu konuda daha duyarlı olduğu görülmüştür.

**Tablo 16. Çalışma Sürecinde Amaçların Ortaya Konmaması**

	KS	KS %	ÖS	ÖS %
Evet	10	40	22	88
Hayır	15	60	3	12
Toplam	25	100	25	100

H0: Çalışma sürecinde amaçların ortaya konmaması, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiler.

H1: Çalışma sürecinde amaçların ortaya konmaması, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilemez.

**Ki-Kare Test: 15 (Tablo 16)**

Kamu Sektörü	Kab. Hip.	Ser. D.	Tab. D.	Bul. Değ.
Olasılık Rasyo	H0	1	3,841	7,79904
Çarpıklık Analizi	H1	1	3,841	5,71429
<b>Özel Sektör</b>				
Olasılık Rasyo	H0	1	3,841	13,01332
Çarpıklık Analizi	H0	1	3,841	20,00125

Tablo 16'daki veriler ışığında yapılan test 15 çözümüne göre; özel sektörün % 88'i, çalışma sürecinde amaçları ortaya konmamasının, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Kamu sektörünün ise tam bunun aksine % 60'ı çarpıklık analizinden de anlaşılacağı gibi, çalışma sürecinde amaçları ortaya konmamasının verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilemeyeceğini belirtmişlerdir.

**Tablo 17. Zamanın Nereye Harcandığını Bilmemek**

	KS	KS %	KS	ÖS %
Evet	18	72	18	72
Hayır	7	28	7	28
Toplam	25	100	25	100

H0: Zamanın nereye harcandığını bilmemek, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiler.

H1: Zamanın nereye harcandığını bilmemek, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilemez.

**Ki-Kare Test: 16 ( Tablo 17 )**

Kamu Sektörü	Kab. Hip	Ser. D.	Tab. D.	Bul. Değ.
Olasılık Rasyo	H0	3	7,815	10,97434
Çarpıklık Analizi	H0	3	7,815	8,57143
<b>Özel Sektör</b>				
Olasılık Rasyo	H0	3	7,815	10,97434
Çarpıklık Analizi	H0	3	7,815	8,57143

Test 16 çözümü ve tablo 17' deki verilere göre; hem kamu sektörü, hem de özel sektörün büyük bir çoğunluğu, zamanın nereye harcandığının bilinmemesi ya da zaman kontrolünün tam yapılmaması durumunda, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkileyeceğini belirtmişlerdir.

**Tablo 18. İşe Karşı Uygun Davranış ve Değerler Geliştirmemek**

	KS	KS %	ÖS	ÖS %
Evet	16	64	21	84
Hayır	9	36	4	16
Toplam	25	100	25	100

H0: İşe karşı uygun davranış ve değerler geliştirmemek, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiler.

H1: İşe karşı uygun davranış ve değerler geliştirmemek, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilemez.

**Ki-Kare Test: 17 ( Tablo 18 )**

Kamu Sektörü	Kab. Hip.	Ser. D.	Tab. D.	Bul. Değ.
Olasılık Rasyo	H0	1	3,841	18,69294
Çarpıklık Analizi	H0	1	3,841	15,91837
<b>Özel Sektör</b>				
Olasılık Rasyo	H0	1	3,841	9,18423
Çarpıklık Analizi	H0	1	3,841	12,59259

Test 17 çözümü ve tablo 18'deki verilere göre; özel sektörün % 84' ü, kamu sektörünün ise % 64' ü ise karşı uygun davranış ve değerler geliştirmemenin, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkilediğini belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre, özel sektör kamu sektöründen, bu konuda % 20 daha fazla duyarlılık göstermektedir.

#### IV. Sonuç

Diyarbakır kamu ve özel sektöründe yapılan anket araştırmasında verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz yönde etkileyen ve etkilemeyen bağımsız değişkenler ele alınarak, elde edilen sonuçlar Ki-Kare testine tabi tutulmuş ve olasılık rasyosu ile çarpıklık analizleri yapılmıştır. Kamu ve özel sektörde verimli ve etkin zaman kullanımı araştırması için yapılan anket uygulamasında ele alınan bağımsız değişkenler şu şekilde belirlenmiştir:

- 1- Zaman planlaması yapmamak,
- 2- Heyecan, acelecilik ve telaş etme,
- 3- İlgisiz ya da gereksiz işlerle uğraşma,
- 4- Öncelikli işleri iyi belirleyememek,
- 5- Evrak düşkünlüğü, kırtasiyecilik ve bürokratik işlemler,
- 6- Ziyaretçilere gereğinden fazla zaman ayrılması,
- 7- Gereğinden fazla kendini işe adamak,
- 8- Astlara yetki devri yapmamak,
- 9- Örgüt içi uygulamalarda kararsız davranmak,
- 10- Aşırı düzeyde toplantı vb. faaliyetlere katılmak,
- 11- Telefon görüşmelerini gereğinden fazla uzatmak,
- 12- Sekreteryayı etkin kullanamamak,
- 13- Standard zaman çizelgeleri oluşturmamak,
- 14- Modern yönetim tekniklerinden faydalanmamak,
- 15- Çalışma sürecinde amaçların ortaya konmaması,
- 16- Zamanın nereye harcandığını bilmemek,
- 17- İşe karşı uygun davranış ve değerler geliştirmemek.

#### Kamu Sektör Sonuçları

Yapılan araştırmada elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda, kamu sektöründe verimli ve etkin zaman kullanımını etkileyen faktörler şu şekilde belirlenmiştir:

- Verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz yönde etkileyen faktörler;
- 1- Zaman planlaması yapmamak,
  - 2- İlgisiz yada gereksiz işlerle uğraşmak,

- 3- Öncelikli işleri iyi belirleyememek,
- 4- Evrak düşkünlüğü, kırtasiyecilik ve bürokratik işlemler,
- 5- Ziyaretçilere gereğinden fazla zaman ayırmak,
- 6- Sekreteryayı etkin kullanamamak,
- 7- Modern yönetim tekniklerinden faydalanmamak,
- 8- Zamanın nereye harcadığını bilmemek,
- 9- İşe karşı uygun davranış ve değerler geliştirmemek.

Verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz yönde etkilemeyen faktörler ise;

- 1- Heyecan, acelecilik ve telaş etme,
- 2- Gereğinden fazla kendini işe adanmak,
- 3- Astlara yetki devri yapmamak,
- 4- Örgüt içi uygulamalarda kararsız davranmak,
- 5- Aşırı düzeyde toplantı vb. faaliyetlere katılmak,
- 6- Telefon görüşmelerini gereğinden fazla uzatmak,
- 7- Standard zaman çizelgeleri oluşturmamak ve
- 8- Çalışma sürecinde amaçların ortaya konmamasıdır.

### Özel Sektör Sonuçları

Araştırmada özel sektör açısından verimli ve etkin zaman kullanımını etkileyen faktörler şöyle belirlenmiştir.

Verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz yönde etkileyen faktörler;

- 1- Zaman planlaması yapmamak,
- 2- Heyecan, acelecilik ve telaş etme,
- 3- İlgisiz ya da gereksiz işlerle uğraşma,
- 4- Öncelikli işleri iyi belirleyememek,
- 5- Evrak düşkünlüğü, kırtasiyecilik ve bürokratik işlemler,
- 6- Ziyaretçilere gereğinden fazla zaman ayrılması,
- 7- Gereğinden fazla kendini işe adanmak,
- 8- Astlara yetki devri yapmamak,
- 9- Örgüt içi uygulamalarda kararsız davranmak,
- 10- Aşırı düzeyde toplantı vb. faaliyetlere katılmak,
- 11- Telefon görüşmelerini gereğinden fazla uzatmak,
- 12- Sekreteryayı etkin kullanamamak,
- 13- Standard zaman çizelgeleri oluşturmamak,
- 14- Modern yönetim tekniklerinden faydalanmamak,
- 15- Çalışma sürecinde amaçların ortaya konmaması,
- 16- Zamanın nereye harcadığını bilmemek,

### 17- İŒe karŒı uygun davranıŒ ve değerler geliŒtirmemek.

Bu duruma göre, özel sektörde ele alınan bütün bağımsız deęiŒkenler verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz etkilediğinden, etkilemeyen faktör bulunmamıŒtır.

### **Kamu – zel Sektör KarŒılaŒtırması**

Özel sektör sonuçlarına göre, araŒtırmada bağımsız deęiŒken olarak kullanılan deęiŒkenlerin hepsi verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz yönde etkileyen, faktörler olarak belirlenmiŒtir. Kamu sektöründe ise, toplam 17 bağımsız deęiŒkenden 9 tanesi verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz etkileyen faktörler olarak görülürken, 8 faktörün de olumsuz bir etki yapmayacağı kabul edilmiŒtir.

Kamu sektörüne göre; Heyecan, acelecilik ve telaŒ etme, gereğinden fazla kendini iŒe adanmak, astlara yetki devri yapmamak, örgüt içi uygulamalarda kararsız davranmak, aŒırı düzeyde toplantı vb. faaliyetlere katılmak, telefon grŒmelerini gereğinden fazla uzatmak, standard zaman çizelgeleri oluŒurmamak ve alıŒma sürecinde amaçların ortaya konmaması, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz yönde etkilemeyecek faktörlerdir.

Kamu sektörünün verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz yönde etkilemeyeceği grŒnde bulunduğu bu faktörlere özel sektör yöneticileri katılmamıŒlardır. Bu konuda özel sektör yöneticileri kamu sektör yöneticilerine göre daha hassas davranmıŒlardır. Özel sektör yöneticileri bu faktörlerin de verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz yönde etkileyeceğini vurgulayarak, kamu sektör yöneticilerinin bu konuda daha az duyarlı olduklarını gstermiŒlerdir.

AraŒtırmada, iŒletmelerde zaman kullanımı konusunda olumsuzluklar giderildiğinde, zamanın daha verimli ve etkin bir Œekilde kullanılmasıyla, iŒletmeler açısından olası faydaların neler olabileceği ile ilgili anket sorusuna verilen cevaplar deęerlendirilmiŒtir. Zamanın verimli ve etkin bir Œekilde kullanılmasıyla iŒletmelerde;

- 1- KiŒisel verim ve performansın yükseleceği,
- 2- İŒgc ve üretim verimliliğinin artacağı,
- 3- Maliyetlerin azalacağı,
- 4- Kalitenin yükseleceği,
- 5- Rekabet gücünün artacağı,
- 6- İŒyerindeki karıŒıklıkların ortadan kalkacağı,

- 7- Karışıklıklardan dolayı yeni yeni işlerin ortaya çıkmasının engelleneceği ve
- 8- Zaman kaybı ve israfının da önleneyeceği,
- konularında hem kamu sektör yöneticileri, hem de özel sektör yöneticileri görüş birliğine varmışlardır.

Sonuç olarak, özel sektörün, kamu sektörüne göre zaman kullanımı konusunda daha duyarlı davrandıkları; kamu sektöründe ise biraz daha vurdumduymazlığın kendini gösterdiği anlaşılmıştır. Ancak tamamen de zaman kullanımına karşı kayıtsız olmadıkları gözlemlenmiştir. Özel sektörün bu konudaki bilgi eksikliği, kamu sektörüne göre daha azdır. Ancak zaman yönetimi konusunda hem kamu hem de özel sektörün bilgi eksikliğinin giderilmesi ve bilinçlenmeleri desteklenmelidir. Kamu ve özel sektörde verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz etkileyen faktörler ivedilikle ortadan kaldırılmalı ve bunun için gerekli önlemler alınarak her kademedeki yönetici ve işgörenler bilinçlendirilmelidir.

### VERİMLİ VE ETKİN ZAMAN KULLANIMI ARAŞTIRMASI İŞYERİ ANKETİ

1- Anketin uygulandığı tarih:..... / ..... / .....

2- Anketin uygulandığı işyeri ünvanı:.....  
.....

3- İşletmenin ana faaliyet {iş} konusu:.....  
.....

4- Ürettiğiniz ürün bakımından işletmeniz hangi sanayi sektörü içersinde yer almaktadır?.....  
.....

5-İşletmeniz ne tür bir teşebbüstür? Kamu { } Özel { }

6- İşletmenizde kaç personel çalışmaktadır?  
Teknik:..... İdari:..... Diğer:..... Toplam:.....

7-İşletmede hangi yönetim kademesinde bulunuyorsunuz?

Üst { }

Orta { }



8- Zaman planlaması yapmamak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiliyor mu?

Evet { } Hayır { }

9- Heyecan, acelecilik ve telaş etme, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiliyor mu?

Evet { } Hayır { }

10- İlgisiz ya da gereksiz işlerle uğraşma, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiliyor mu?

Evet { } Hayır { }

11- Öncelikli işleri iyi belirleyememek, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiliyor mu?

Evet { } Hayır { }

12- Evrak düşkünlüğü, kırtasiyecilik ve bürokratik işlemler, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiliyor mu?

Evet { } Hayır { }

13- Ziyaretçilere gereğinden fazla zaman ayrılması, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiliyor mu?

Evet { } Hayır { }

14-Gereğinden fazla kendini işe adamak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiliyor mu?

Evet { } Hayır { }

15- Astlara yetki devri yapmamak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiliyor mu?

Evet { } Hayır { }

16- Örgüt içi uygulamalarda kararsız davranmak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiliyor mu?

Evet { } Hayır { }

17- Aşırı düzeyde toplantı vb. faaliyetlere katılmak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiliyor mu?

Evet { } Hayır { }

18- Telefon görüşmelerini gereğinden fazla uzatmak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiliyor mu?

Evet { } Hayır { }

19- Sekreteryayı etkin kullanamamak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiliyor mu?

Evet { } Hayır { }

20- Standard zaman çizelgeleri oluşturmamak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiliyor mu?

Evet { } Hayır { }

21- Modern yönetim tekniklerinden faydalanmamak, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiliyor mu?

Evet { } Hayır { }

22- Çalışma sürecinde amaçların ortaya konmaması, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiliyor mu?

Evet { } Hayır { }

23- Zamanın nereye harcandığını bilmemek, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz şekilde etkiliyor mu?

Evet { } Hayır { }

24- İŖe karŖı uygun davranıŖ ve değerler geliŖtirmemek, verimli ve etkin zaman kullanımını olumsuz Ŗekilde etkiliyor mu?

Evet { }

Hayır { }

25- İŖletmelerde zamanın en verimli ve etkin bir Ŗekilde kullanılması durumunda ne tür olumlu geliŖmeler olabilir?

	Evet	Hayır
- KiŖisel verim ve performans yükselir.....	{ }	{ }
- İŖgc ve üretim verimliliği artar.....	{ }	{ }
- Maliyetler azalır.....	{ }	{ }
- Kalite yükselir.....	{ }	{ }
- Rekabet gücü artar.....	{ }	{ }
- İŖyerinde karıŖıklıklar ortadan kalkar.....	{ }	{ }
- KarıŖıklıklardan dolayı yeni yeni iŖlerin ortaya çıkması engellenir.....	{ }	{ }
- Zaman kaybı ve israfı önlenir.....	{ }	{ }
- Diğerleri {Lütfen belirtiniz}.....	{ }	{ }
-.....	{ }	{ }
-.....	{ }	{ }

26- Sizce iŖyerinizde zamanın verimli ve etkin bir Ŗekilde kullanılması için baŖka neler yapılabilir? Lütfen belirtiniz.

.....

.....

.....

27- Verimli ve etkin zaman kullanımı konusunda karşılaştığınız ve belirtmek istediğiniz başka hususlar var mıdır? Varsa neler olduğunu lütfen belirtiniz.

## TEŞEKKÜR EDERİZ

### Kaynakça

- 1- **ARIYÖRÜK, M. Y. (1996)**, 14 Ekim Dünya Standardlar Günü Mesajı, Standard Ekonomik ve Teknik Dergi, TSE yay., 35 / 418, Ekim, Ankara.
- 2- **ARKIŞ, N (1996)**, Zaman Yönetimi ve Standardlaştırılmasına İlişkin Bazı Düşünceler, Standard Ekonomik ve Teknik Dergi, Zaman-Kalite-Çevre Yönetimi Özel Sayısı, TSE yay., Ankara.
- 3- **ARMSTRONG, M ( 1993 )**, How to Be An Even Better Manager, 3.rd.ed., Kogan Page Ltd., London.
- 4- **AYDENİZ, N ( 1997 )**, “Zaman Yönetimi” Başarılması Gereken Bir Olgu, Standard Ekonomik ve Teknik Dergi, TSE yay., 436, Ankara.
- 5- **BAYKAL, O (1991)**, Zamana Uyum, Verimlilik Dergisi, Sayı 29, Mayıs, Ankara.
- 6- **BENNETT, R (1994)**, Management: Personnel Effectiveness, Longman Group Ltd., London.
- 7- **DOĞAN, A., ASİL, N (1996)**, Deri Giyim Sanayiinde Verimliliğinin Ölçüsü Kayıp Zamandır, Standard Ekonomik ve Teknik Dergi, Zaman - Kalite - Çevre Yönetimi Özel Sayısı, TSE Yay., Ankara.
- 8- **EREN, E (1993)**, Yönetim ve Organizasyon, 2. Bası, Beta Yayınevi, İstanbul
- 9- **EVERETT, E.A., EBERT, R. J (1989)**, Production and Operations Management, Fourth Ed., Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- 10- **GÜNDOĞ, M (1996)**, Birey İçin Zaman Onun Ömrü Kadardır, Kayseri Zaman Yönetimi Paneli, Standard Ekonomik ve Teknik Dergi, TSE Yay., Ankara.
- 11- **HEIZER, J., RENDER, B (1991)**, Productions and Operations Management, Second Ed., Ally and Bacon, Inc., Needham Heights, Massachusetts.
- 12- **KIRCA, Ü (1996)**, Zaman Yönetimi, Standard Ekonomik ve Teknik Dergi, Zaman - Kalite - Çevre Yönetimi Özel Sayısı, TSE Yay., Ankara.
- 13- **ÖZDAMAR, S (1996)**, Zaman En Ucuz ve En Pahalı Kaynaktır, Standard Ekonomik ve Teknik Dergi, Zaman - Kalite - Çevre Yönetimi Özel Sayısı, TSE Yay., Ankara.
- 14- **TEKİN, M (1996)**, Üretim Yönetimi, Cilt 1, 3.Bası, Arı Ofset Matbaacılık, Konya.
- 15- **TÜRKEK, S (1996)**, Kişisel Verimin Artırılması ve Zaman Yönetimi, Standard Ekonomik ve Teknik Dergi, Zaman - Kalite - Çevre Yönetimi Özel Sayısı, TSE Yay., Ankara.



## BİR ÖĞRENEN ÖRGÜT UYGULAMASI

**Yrd. Doç. Dr. Serkan Bayraktaroğlu**

*Sakarya Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, SAKARYA*

### 1. Giriş

Akademisyenler ve uygulayıcılar arasında örgütsel öğrenmeye ve öğrenen örgütlere karşı ilgi giderek artmaktadır (Argyris ve Schön, 1978 ve 1997; Fiol ve Lyles, 1985; Dixon, 1994). Ancak, bu kavramların anlam ve çerçevesi üzerinde henüz bir mutabakat sağlanabilmiş değildir. Bilinçli olarak seçmeler de seçmeseler de bütün örgütler öğrenir. Literatürde, genel olarak, örgütsel öğrenmeye davranışsal, bilişsel ve örgütsel kültür (Schein, 1992; Cook ve Yarrow, 1993) açılarından yaklaşmıştır. Örgütlerde değişme ve gelişmelerin olabilmesi için öğrenme gereklidir. Bazı örgütler ise isteyerek ve planlayarak, kendi kapasiteleri ile tutarlı bir şekilde öğrenme stratejileri geliştirirler. Sonuç olarak, öğrenmenin bütün örgütlerin gelişmesinde ve hayatta kalabilmesinde hayati bir rolü vardır.

Bu çalışmanın ilk aşamasında, örgütsel öğrenme ve öğrenen örgüt kavramlarının teorik çerçeveleri çizilecek ve böylece, sıklıkla karıştırılan bu iki kavramın sınırları çizilmeye çalışılacaktır. Bu bağlamda örgütsel öğrenmeyi kavrayabilmek için gerekli olduğu düşünülen bazı teorik yaklaşımlar özetlenecektir. Daha sonra, bu çalışmamızın odak noktasında bulunan öğrenen örgüt yaklaşımının uygulamadaki örnekleri gözden geçirilecektir. Örnek olay olarak seçtiğimiz İngiltere'deki Rover Group şirketinde yapılan ampirik çalışmanın rapor edildiği bölümün ardından, literatürde Rover Group'un öğrenen örgüt olarak lanse edilmesine karşılık, bunun bir mit mi yoksa gerçeklik mi olduğu konusu tartışılacaktır. Çalışmamız, ampirik bulguların ışığında, öğrenen örgüt uygulamalarının oluşturduğu tablonun değerlendirilmesiyle sona erecektir.

### 2. Örgütsel Öğrenme

Dodgson (1993), akademisyenler açısından, örgütsel öğrenmenin neden çok popüler bir konu olduğunu şu şekilde açıklar: 'Öncelikle, öğrenen örgüt kavramının özellikle büyük şirketlerce ilgi görmesi sonucu bu şirketler yapı ve sistemlerini değişime karşı duyarlı ve açık hale getirme uğraşı içine girmişlerdir. ... İkinci sebep, hızlı teknolojik gelişmenin ve dönüşümün örgütler üzerindeki etkisidir. Ürün ve süreçlerdeki müthiş dönüşümün yol açtığı bu akım ve belirsizlik

ve dolayısıyla çatışma risklerinin artması, şirketleri oldukça etkilemiştir. ... Üçüncü sebep ise, öğrenme kavramının analitik olarak değerinin fazla olmasıdır' (s.376).

Örgütlerin öğrenmesi ile ilgili tartışma sürecinin başlarında, öğrenmenin öncelikle bireysel bazda oluştuğunun rasyonel olarak açıklanmasında kullanılan 'öğrenme teorisi' (Bloom, 1956; Gagne, 1985) görülür. Bu yaklaşımlarda dikkat çeken nokta birçok teorisyenin tercih ettikleri ekole bağlı olarak öğrenme üzerinde durmuş olmalarıdır [örneğin bilişimciler: Bruner (1974); davranışbilimciler Skinner (1953) ve Mager (1975) ya da aktivite-kaynaklı psikologlar: Vygotsky (1978) gibi]. Bu arada öğrenme üzerine tartışmalar, öğrenmenin kolektif, hayali ve yasal kavramlar (örgütler) bağlamında ele alınmasına doğru kaymıştır.

Örgütsel öğrenmenin, örgütlerin değerleri, mitleri, hiyerarşik yapıları ve güç ilişkileri ile bağlantılı olduğunu düşünen Hedberg (1981), öğrenmenin insanların, yapıların, ödül ve bilgi sistemlerinin deneye tabi tutulması sonucu oluştuğunu söyler. Fiol ve Lyles (1985:803) bu fikri daha da genişleterek, çalışanları, iç ve dış çevredeki değişimlere tepki gösteren birer 'öğrenme aracı' olarak görür. Örgütsel öğrenmenin çerçevesinin çizilmesindeki zorluk, öğrenme kavramının doğasından kaynaklanmaktadır. Argyris ve Schön (1978) bu durumu şöyle özetler: 'öğrenme ya da değişim dediğimizde, genelde, iyi bir imaj aklımıza gelir. Ancak, bazı değişiklikler vardır ki bunlar güzel olmayabilirler (örneğin durgunluk, çürüme ve dejenere olma vb gibi' (s.9).

Kavramsal anlamda, öğrenme sürecinin doğası ile ilgili literatürdeki tartışmalar öğrenme sürecinin tanımlanması üzerinde yoğunlaşmıştır (Örneğin Fiol ve Lyles, 1985; Jones ve Hendry, 1992; ve Dixon, 1994). Diğerleri, örneğin Hawkins (1994), varolan tanımlamaların yetersizliğine dikkat çekmişlerdir.

Örgütsel öğrenmenin teorik sınırlarını düşündüğümüzde, tanınmış bazı araştırmacıların model denemeleri karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel öğrenme alanındaki üç değişik yaklaşım gözden geçirilecektir: Argyris ve Schön'un *örgütsel öğrenme modeli*, Shrivastava'nın *örgütsel öğrenme sistemleri tipolojisi* ve Dixon'un *daireesel örgütsel öğrenme teorisi*. Bunlar yanında, Senge (1990a ve 1990b), Handy (1992) ve Burgoyne (1992) bu konudaki diğer önemli isimlerdir. Bu teorik yaklaşımların irdelenmesinden sonra örnek olay olarak seçilen Rover Group'ta yapılmış olan mülakatların analiz edilmesi sonucunda teorideki öğrenen örgüt betimlemesi ile pratikteki durum karşılaştırılacaktır.

#### a. Örgütsel öğrenme modeli (Argyris ve Schön, 1978)

Argyris ve Schön (1978), örgütsel öğrenme analizini optimize etmek (ya da daha verimli kılmak) amacıyla, örgütsel öğrenme ile ilgili teorileri altı bölümde

incelemişlerdir. Bu bölümlere göre, örgütsel öğrenmenin sosyal psikolojiden politik teoriye kadar bir çok disiplinde farklı açılardan incelendiğini belirtmişlerdir. Bu kategoriler örgüt tanımlamaları ve öğrenme nosyonu ile ilgili farklı yaklaşımları yansıtmaktadır:

<u>Örgütsel Öğrenme Teorileri</u>	<u>İlgili Öğrenme Yaklaşımları</u>
1. Grup olarak örgüt	Sosyal Psikoloji
2. Aracı olarak örgüt	Yönetim Teorisi
3. Yapı olarak örgüt	Sosyoloji, bürokrasi teorisi
4. Sistem olarak örgüt	Sibernetik, bilgi teorisi
5. Kültür olarak örgüt	Antropoloji, etnometodoloji, fenomenoloji
6. Politika olarak örgüt	Politika teorisi, sosyal-siyasi hareketler teorisi (s.321).

Argyris ve Schön'un örgütsel öğrenmenin süreciyle ilgili ilk sistematik çalışma sayılan bu yaklaşımları, bir örgütte öğrenmenin mümkün olabilmesi için gerekli şartların (çevre, örgütsel yapı vb. gibi) neler olduğu konusuna eğilmezler. Argyris ve Schön'un temsil ettiği bu yaklaşım, sibernetik iletişim ve öğrenme modellerinden ilham almıştır. Argyris ve Schön'un oluşturduğu öğrenme sınıflandırması, bireysel öğrenmeyle birçok benzerlikler gösterir.

Easterby-Smith'in çalışması da (1990) Argyris ve Schön (1978) ile Fiol ve Lyles (1985) çizgisinin ve Hedberg'in ortaya koyduğu 'örgütler nasıl öğrenir ve öğrenmez' çalışmasının bir devamı niteliğindedir. Easterby-Smith öğrenme ortamı kavramını, örgütsel yapıdaki esneklik ve dolayısıyla bireylerin değişik durumlara karşı uyum sağlayabilmesi için proje gruplarının oluşturulması şeklinde almıştır.

#### **b. Örgütsel öğrenme sistemleri tipolojisi (Shrivastava, 1983)**

Örgütsel öğrenme üzerine çalışan en önemli araştırmacılardan birisi olan Shrivastava (1983), örgütsel öğrenmeyi dört başlık altında incelemiştir (ss.9-16):

- **Adaptasyon olarak örgütsel öğrenme:** Bu yaklaşım Cyert ve March (1963) ile Cangelosi ve Dill (1965) tarafından ileri sürülen modeller üzerine kurulmuştur. Bu modellerde, örgütler çevrelerindeki değişikliklere karşı hedeflerini yeniden belirleyip kurallara uyum sağlamayı tercih ederler.
- **Varsayım-paylaşımı olarak örgütsel öğrenme:** Örgüt üyeleri iç ve dış çevredeki değişimlere karşılık, yanlışlıkları bulup düzeltmeye çalışırlar. Bu teoriler örgüt üyelerinin varsayımları paylaşmasından ve üyeler arasındaki ortak bilişimsel haritalardan kaynaklanır (Argyris ve Schön, 1978; Weick, 1979).



- **Bilgi temelinin geliştirilmesi olarak örgütsel güç:** Bu görüşe göre, örgütsel öğrenme sense-making (anlam kazandırma, makulleştirme) süreçleriyle yakından ilgilidir. Bu süreçler, örgütteki karar vericiler tarafından kullanılan ve yanlışların ve önceliklerin belirlenmesi, performans düşüklüğü ile nasıl mücadele edileceği gibi durumlarda faydalı olan süreçlerdir.
- **Kurumsallaşmış Deneyim olarak örgütsel öğrenme:** Bu yaklaşım, öğrenme eğrisi etkisinin yönetimin karar alma fonksiyonunu kapsamı anlamına gelir.

Shrivastava, yaptığı analizlerin sonucunda, şu sonuca varmıştır: “Örgütlerin öğrenme karakterlerini geliştirme çabaları, geleneksel olarak, yönetim bilgi ve kontrol sistemlerinin geliştirilmesi sonucunu doğurmuştur. ... Örgütün öğrenme kapasitesi, ayrıca katılımcı karar almanın sağlanması ve karar alma durumundakiler arasındaki iletişimin sağlanması yoluyla da artırılabilir” (s.25).

#### c. Dairesel Örgütsel Öğrenme Teorisi (Dixon, 1994)

Nancy Dixon, (1994:ss.69-93) dört basamaktan oluşan bir örgütsel öğrenme modeli önermiştir:

- **Bilginin yaygın olarak oluşması:** Bu aşamada, örgüt üyeleri tarafından, dışarıdan bilgi toplanması ve örgüt içerisinde yeni fikirlerin geliştirilmesi söz konusudur.
- **Yeni/yerel bilginin örgütsel sisteme entegrasyonu:** Dışarıdan ya da içeriden elde edilen bilginin anlam kazanması ancak örgütün tam bir sistem olarak düşünülmesi sonucu mümkündür. Doğru ve güncel bilgilerin dağıtılması, yeni/yerel bilgilerin örgütçe benimsenmesi için çok önemlidir.
- **Bilginin kolektif yorumlanması:** Üçüncü aşamada, örgütün her bir üyesi, birbirleriyle ilişkili olarak elde edilen bilgileri yorumlamalı ve böylece bilginin yorumu üzerinde bir uzlaşma sağlanmalıdır.
- **Yorumlanan anlama göre harekete geçme otoritesine sahip olma:** İlk üç aşamadan sonra, eğer bu örgüt, elde edilen bilgiler doğrultusunda davranacak otoriteden yoksunsa, örgütsel öğrenme tamamlanamayacaktır. Daire şeklindeki bu modelde dördüncü aşamadan sonra ilk aşamaya dönülerek süreklilik sağlanmaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel öğrenme konusunun akademisyenler arasında artan ilgisine paralel olarak, stratejik yönetim araştırmalarınca örgütlerin nasıl öğrendiği üzerine ileri düzeyde araştırmalar yapılması kaçınılmazdır.

### 3. Öğrenen Örgütler: Teorik Çerçeve

Argyris ve Schön (1978:28) 'Örgütsel Öğrenme' adlı kitaplarına şu soruyla başlarlar: 'Öğrenebilen örgüt nedir?'. Bu soruya cevap verirken öncelikle örgütün oluşması için gerekli şartları sayarlar: Bir grup insanın örgüt haline gelmesi için 'bireylerin kolektif olarak karar almaları; kolektif (örgüt) adına hareket edebilmek için otoritenin bireylere geçirilmesi; kolektif (örgüt) ile onun dışındaki dünya arasında bir sınır konulması' gerekir.

Öğrenen örgüt konusu akademik inceleme anlamında görece yeni bir konu olmasına karşın, öğrenen örgüt fikri oldukça uzun bir süredir bilinmektedir. Yakın zamandaki bu öğrenen örgüte karşı olan ilgi Argyris ve Schön (1978) ile başlamıştır. Buradaki öğrenen örgüt fikri, Peters ve Waterman'ın (1982) 'In search of Excellence' adlı çok bilinen çalışmalarında şu şekilde yer almıştır: 'Öğrenen örgütler mükemmel şirketlerdir'. Ancak bu iyi başlangıca rağmen bunun devamı gelmemiş ve öğrenen örgüt konusunun analitik olarak incelenmesi daha sonraya kalmıştır. Öğrenen örgütlerle ilgilenen teorisyenler, öğrenen örgüt kavramını bir örgütün gelişiminde en kritik durum olarak almışlardır. Öğrenen örgüt kurma konusundaki tartışmaların çoğu (Garratt, 1987 ve 1990; Pedler ve diğerleri, 1989; Senge, 1990a; Garvin, 1993) normatif bir modelin inşası üzerinde yoğunlaşmaktadır. Reid ve diğerleri (1994) tarafından ileri sürüldüğü gibi, örgütler uygun öğrenme ortamlarıdır: Örgüt içindeki bireyler birbirleriyle etkileşimleri sonucunda, tutumlarını uzlaştırırlar ve birbirlerine karşı davranışlarını düzenlerler. Öğrenen örgüt konusuna olan ilgi, sadece öğrenen örgütlerin üyelerinin öğrenmesini kolaylaştırmasından değil, aynı zamanda, öğrenen örgütlerin bir değişim süreci olmalarından kaynaklanmaktadır.

Kısacası, öğrenen örgüt kavramı, örgütteki bireylerin (üyelerin) bazı hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için bir araya gelmesini ifade eder. Ayrıca öğrenen örgütler, eylemlerini örgütün vizyonuyla uyumlu olarak düzenleme eğiliminde olan yapılardır. Senge (1990a:3) oldukça kapsamlı ve detaylı bir öğrenen örgüt tanımlaması getirir: 'Öğrenen örgütler bireylerin, gerçekten istedikleri sonuçları alabilmek için, sürekli olarak kapasitelerini geliştirebildikleri ortamlardır ki bu örgütlerde yeni ve yaratıcı düşünce modelleri geliştirilir ve kolektif olarak, bütün üyeler birlikte öğrenmenin nasıl olacağını öğrenirler'.

Öğrenen örgütün çerçevelerinin çizilebilmesi için, bireysel öğrenmeden farklı yönlerinin ortaya konulması yararlı olacaktır. Örneğin Argyris ve Schön (1984) örgütsel ve bireysel öğrenmeyi değerlendirirken bir paradokstan söz ederler: 'Öğrenen bireylerin bir örgütün üyeleri olduğu gerçeğine rağmen örgütsel öğrenmenin bireysel öğrenmeden farklı olduğu açıktır. Bununla birlikte öyle

durumlar vardır ki örgütler kendi üyelerinden daha az bilirler' (Argyris ve Schön, 1984, p.112).

Aynı düşünce, Hedberg tarafından da (1981) savunulur: 'Örgütsel öğrenme yine bireyler tarafından gerçekleştirilmesine karşın, örgütsel öğrenmenin örgüt üyelerinin öğrenmelerinin kümülatif bir sonucu olarak değerlendirilmesi yanlış olacaktır'. Bu bağlamda örgütlerle bireylerin benzer yanlarını da ortaya koyar: 'Örgütlerin beyinleri yoktur ancak bilişim ve bilgi sistemleri ve hafızaları vardır. Bireylerin kişiliklerini geliştirmeleri, alışkanlıklar ve çeşitli inançlar kazanmalarına karşılık, örgütler dünya görüşlerini ve ideolojilerini geliştirirler' (s.6).

Son olarak, Hammond ve Wille (1994) dikkatlerini 'sinerji' kavramının bireysel ve örgütsel öğrenme üzerindeki rollerine çevirmişlerdir: 'Bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki karşılıklı ilişkilere rağmen, örgütsel öğrenme, bu örgütte çalışan bireylerin öğrendiklerinin toplamı değildir. Bir örgütü oluşturan üyeler arasında bazı sihirli bağlantılar (ilişkiler) vardır ve bunun sonucu olarak bütünün parçalarının toplamından büyük olması (ya da bazı durumlarda küçük olması) mümkündür. Bu ilişkiler, çoklukla '1+1 = 3 ya da daha fazla' şeklinde ifade edilen sinerjiyi meydana getirir' (s.90).

Öğrenen örgüt olabilmek için gerekli olan süreci daha iyi anlayabilmek için Jones ve Hendry'nin (1992:23-33) beş basamaklı sürecini gözden geçirmek yararlı olacaktır: kuruluş, oluşum, süreklilik, dönüşüm ve yeniden konfigürasyon. Örgütlerin bir basamaktan ötekine bir bütün olarak geçemeyecekleri unutulmamalıdır

### **1. basamak: Kuruluş**

Öğrenen örgütlerin ilk özelliklerinin kazanılması ve öğrenen örgüt olabilmek için bazı yapısal hazırlıkların olması bu basamağın önemli belirtileridir. Örgüt açısından, bu düzeyde bir öğrenmenin iki bileşeni vardır: temel bireysel öğrenme ve çalışanların düşünce ve mantıklarını, halihazırdaki öğrenme ve çalışma modundan ötelere taşıyabilecek yeni bir öğrenme anlayışı.

### **2. basamak: Oluşum**

Bu ikinci basamakta kendi kendine öğrenme ve geliştirme yeteneklerinin desteklenmesi ve geliştirilmesi söz konusudur. Böylece bir örgüt, üyelerinden daha fazla öğrenme bekleyecek, çalışanlarda örgütün öğrenme için gerekli kaynak, destek ve bilgileri sağlamasını talep edecektir.

### 3. basamak: Süreklilik

Bu aşamada, öğrenciler ve örgüt kendi kendini motive eden, kendine güvenen, taratıcı ve bağımsız olma niteliklerini kazanırlar. Bu bağlamda örgüt, gerekli vizyonu, değerler, yapılar, teknoloji, iletişim kanalları ve ortamı sağlamaktadır.

### 4. basamak: Dönüşüm

Dönüşüm aşaması, düşünme ve eylemleri farklı şekilde yapmaya başlamak demektir ve görünüş ve karakterde köklü değişiklikler yapılmasını içerir.

### 5. basamak: Yeniden Konfigürasyon

Son olarak, kodlama olarak adlandırılan bu basamakta, herhangi bir değişimle baş edebilecek olan öğrenen örgütün tamamıyla gerçekleştirilmiş olması söz konusudur. Burada yöneticiler öğrenmeyi hızlandıran, örgüt içinde ve küresel bazda, doğal akışı sağlayan katalizör görevi görürler.

Bununla birlikte Jones ve Hendry'nin (1992) önerdiği bu süreç öğrenen örgütlerle ilgili idealist bir bakış açısını temsil eder. Dolayısıyla öğrenen örgütlerin mutlaka bu basamakları ve sırasıyla izlemesi şart değildir. Sonuç olarak, oldukça mekanik olan bu yaklaşım farklı örgütlerin benzersizliği ve karmaşıklığını yansıtmaktan uzaktır.

Bu çerçevede, örgütlerde 'liderlik' kavramı da yararlı olabilir. Örgütsel öğrenme, liderlerin geleneksel otorite ve güçlerini sorgulama yolunu açar. Aslında, örgütsel öğrenme yöneticilerin kararlarının örgüt üyelerinin rasyonel düşünme süreçleri yardımıyla gözden geçirilmesini salık verir. Böylece, öğrenen örgüt, kolektif güç ve bilgeliği teşvik ederek örgütü oluşturan bireylerin düşüncelerini açıkça ifade edebilmesini sağlar.

### 4. Örgütsel Öğrenme-Öğrenen Örgütler

Bu noktada, örgütsel öğrenme ile öğrenen örgüt kavramları arasındaki ilişkinin ortaya konması önem kazanmaktadır. En basit şekliyle, öğrenen örgütler, örgütsel öğrenmeyi maksimum seviyeye çıkarmak için ortam oluşturan ve strateji geliştiren örgütlerdir. Bu nedenle bazı yazarlar (örneğin Casey, 1993) 'örgütlerde öğrenme' kavramından bahsederler. Casey, öğrenme sürecini örgütlerdeki özel gruplarda (örneğin yönetim takımları, yetkililer ve küçük gruplar) analiz eder.

Öğrenen örgütlerin en belirgin özellikleri Pedler ve diğerleri (1989:3-4) tarafından şu şekilde özetlenmiştir: 'Öğrenen örgütlerde üyelerin öğrenmeye teşvik edilmeleri ve kendi potansiyellerini en üst düzeyde geliştirebilmeleri için uygun ortamlar mevcuttur; bu öğrenme kültürü, müşterileri, üreticileri ve diğer ilgili kesimleri

kapsayacak şekilde genişler; insan kaynakları geliştirme stratejisini işletmenin merkezine koyar; ve sürekli bir örgütsel dönüşüm sürecini meydana getirir’.

Pedler ve diğerleri de (1991) oldukça mekanik bir model önerirler ve buna göre öğrenen örgütün beş bileşeni vardır: strateji, içe bakış, yapılar, dışa bakış ve öğrenme fırsatları. Daha sonraları, bireysel/kolektif ve vizyon/örgütün kolektif yönleri şeklinde düzenlenen ve örgütteki enerji akışı üzerinde odaklanan başka yaklaşımlar da ortaya konmuştur.

Literatüre baktığımızda, örgütlerin güçlü öğrenme ortamları olarak alındığını görürüz ki aynı ortamdaki bireyler birbirleriyle etkileşerek tutum ve davranışlarını belirlenen normlara adapte ederler (Cyert ve March, 1981). ‘Öğrenen örgüt’ kavramı, bireylerin ortak amaçlar çerçevesinde bir araya gelmesini ifade eder. Sonuç olarak, denilebilir ki, öğrenen örgütler örgütsel öğrenme sürecinde karşılaşılan bazı engelleri aşmak üzere önerilmiş bir çözüm yoludur.

### 5. Öğrenen Örgüt Uygulamaları

Örgütsel öğrenme konusunun akademisyenlerce geliştirilen teorik çerçevesi, özellikle büyük şirketler tarafından hayata geçirilmiştir. Bunu büyük şirketlerin olanaklarının yeterliliği, yeniliklere daha açık olmaları gibi faktörlerle açıklayabiliriz.

Literatüre bakıldığında, öğrenen örgüt olarak takdim edilen birçok şirket vardır. Bunlardan birisi, dünya petrol endüstrisinin devlerinden birisi olan Shell Group’tur. De Geus (1988), Galer ve Van Der Heijden (1992) ile Marquardt ve Reynolds (1994) gibi birçok araştırmacı, Shell şirketini öğrenen örgüt örneklerinden birisi olarak görmekte ve şirket içindeki planlama ve öğrenme fonksiyonlarını analiz etmektedirler. Örgütsel öğrenmeyi şirket performansıyla, rekabet ve başarılı olmakla ilişkilendiren bir yaklaşım sonucu, Shell şirketi 12 aylık bir deneme süresini, oluşturulan çalışma gruplarının denenmesi ve öğrenen örgüt kavramının uygulama sonuçlarının araştırılmasına ayırmıştır. Sonuçta şirket, stratejik planlama ve şirketin başarısı için öğrenen örgüt olmanın çok önemli olduğu sonucuna varmıştır. (Marquardt ve Reynolds, 1994:18). Bu örnekte de görüldüğü üzere, planlama fonksiyonu öğrenen örgüt olma yolunda önemli bir araçtır.

Jones ve Hendry (1992) özel ve kamu sektörlerinden, öğrenen örgüt tanımlamasına uyan bir çok şirketi inceledikten sonra şu sonuca varmıştır:

- ‘Öğrenen örgüt kavramı şirketlerin kendilerinin önem vermesi gereken değer ve fikirlerin daha ileriye götürülmesi için gerekli olan şartları ifade etmektedir. Ancak burada bazı tehlikeler mevcuttur. Örneğin;

- Öğrenen örgütlerin gerçekten toplum ve üyeleri için daha iyi ve sağlıklı sonuçlar üretildiğine dair (bunu onaylayan ya da çürüten) yapılmış detaylı bir çalışma yoktur;
- Öğrenen örgüt kavramının ne ölçüde gerçeklik olduğu ya da yöneticiler ve eğitim idealistleri tarafından uydurulan başka bir vizyon yanılması olduğunun bilinmesi zorunludur' (s.58).

### 6. Rover Group Örnek Olayı

Rover Group'un vizyonu ve işletme hedefleri, yaygın öğretim ya da açık öğretim (open learning) diyebileceğimiz yaklaşımların sonucunda oluşturulan 'şirket öğrenme süreci' ile desteklenmiştir. İşletmenin büyümesi kavramı ve kullanılışı ile bireylerin geliştirilmesi, Kasım 1989'da, şirket yönetim kurulu tarafından onaylanmıştır. Ayrıca, 1992 yılının Kasım ayında kurulan ve sektör ve şirket büyüklüğü sınırlaması olmayan, 'İngiliz Öğrenme Organizasyon Ağı'nın oluşumunda Rover Group'un payı büyüktü.

Rover Group'un insan kaynakları geliştirme stratejilerine baktığımızda, bugün bile insan kaynakları anlayışının dünyadaki trendinin aksine olarak şirketin ilgili bölümünün 'personel bölümü' olarak adlandırılması dikkat çekicidir. Buna karşın İngiltere'deki hatta Türkiye'deki birçok şirket (özellikle büyük şirketler) 'insan kaynakları' terimini tercih etmektedirler. 1990'lı yılların başında adem-i merkezietçi bir yaklaşımla fabrika alanlarında yerel olarak yürütülen personel yetiştirme programları, bugün daha merkezietçi bir görünüme sahiptir. Merkezden belirlenen personel yetiştirme stratejileri her fabrikada yer alan öğrenme merkezlerinde ve kapasitelerinin çok altında uygulamaya konulmaktadır. 1996 yılında personel yetiştirilmesi konusundaki strateji geliştirmek ve mevcut stratejiler arasında bir koordinasyon sağlayabilmek amacıyla 5 yıllık bir plan hazırlanmıştır. Bu plan metninde şirket belli konularda (örneğin kalite, pazarlama, müşteri tatmini, personel eğitimi vb. gibi) belli hedefler belirlemiş ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesini bir takvime bağlamıştır.

Rover Group bir İngiliz şirketi iken 1994'de Alman BMW şirketi tarafından satın alınmış, son zamanlarda bir başka İngiliz konsorsiyumuna (Phoenix) 10 sterlin sembolik bir fiyata satılmıştır. Literatürde, Rover Group öğrenen örgüt kavramının ilk örneklerinden sayılmaktadır (bakınız Jones ve Hendry, 1992; Bower, 1993; Marquardt ve Reynolds, 1994; Oxtoby, 1994; Marquardt, 1996 ve Pilkington, 1996) ve şirketin vizyonu ve stratejik hedefleri, şirket öğrenme süreci tarafından desteklenmektedir. Rover Group'un öğrenen örgüt kavramı, i) açık ve kesin bir vizyon ve hedefler; ii) düzenli ve dinamik süreçler; iii) birincil güdü olarak öğrenme süreci ve iv) yönetimin öğrenmeyi sürekli teşviki unsurlarının birleşmesinden oluşmaktadır (Oxtoby, 1994: 192). Bu bağlamda, öğrenen örgüt

olmak, değişimlere uyum sağlamakta ve rekabeti sürdürmekte önemli bir araç olarak görülmüştür.

### 7. Araştırma Metotları

Bu yazıda rapor edilen çalışmada takip edilen metotları gözden geçirecek olursak; birinci aşamada, öğrenen örgütler ve örgütsel öğrenme üzerine yazılmış olan literatür taranmıştır. Daha sonra, ampirik çalışmanın yapılacağı şirket (Rover Group) hakkında araştırma yapılmış ve şirket derinlemesine tanınmaya çalışılmıştır.

İkinci aşamada, konunun daha çok derinliğine incelenmesi gereken bir konu olduğu düşünülerek, ilgili üst düzey yöneticilerle yüz-yüze mülakatlar yapılması planlanmıştır. Bu yöneticiler özellikle öğrenme ve personel yetiştirme konularıyla yakından ilgili olan insan kaynakları ve personel departmanlarından seçilmiştir. Mülakata dahil edilecek yöneticiler öncelikle stakeholder analiz yöntemi ile (Burgoyne, 1994) ile tespit edilmiştir. Mülakat listesine giren yöneticilerin mülakat sırası ve araştırmaya ne ölçüde katkıda bulunabileceği tracer çalışması yöntemi (Hornby ve Symon, 1994) ile belirlenmiştir. Bu şekilde yöneticilere yarı-açık sorular yöneltilmiş ve böylece kendilerinin şirket içindeki tecrübe ve bilgisinden yararlanılması hedeflenmiştir. Bu bağlamda 17 tane üst ve orta düzey şirket yöneticisine; personel eğitimi ve geliştirilmesi, personel yetiştirmede karar alma süreçleri, planlama fonksiyonunu etkileyen iç ve dış faktörler ve nihai olarak şirketin öğrenme kültürünün temelleri gibi konulardaki fikirlerini öğrenmeyi amaçlayan sorular sorulmuştur. Bütün mülakatlar sesli olarak kaydedilmiş ve daha sonra kelime kelime dökümü yapılmıştır. Bu dökümler içerik taraması (content analysis) yapılarak analiz edilmiş ve ipuçları ele geçirilmeye çalışılmıştır. İçerik analizinde belirgin 'tema'lar ve 'eylem'ler saptanmıştır (Holsti, 1969). Tema kavramı Luborsky (1994) tarafından 'bireyler tarafından dile getirilen inanç, tutum ve değer yargıları ile ilgili ifadeler' olarak tanımlanmıştır. Eylemler ise bahsedilen temaların gerçekleştirilmesi için yapılan eylemleri ifade eder. Bu şekilde yöneticilerin üzerinde durdukları konularda ne gibi eylemler yaptıkları, bir başka deyişle, bahsettikleri konularda hangi ölçüde ciddi oldukları ölçülmeye çalışılmıştır.

### 8. Öğrenen Örgüt Olarak Rover Group: Bir Mit Mi? Yoksa Gerçek Mi?

Literatüre baktığımızda Rover Group'u öğrenen örgüt olarak takdim eden yazarların bir kısmının eskiden şirkette çalışmış ya da proje yapma gibi konularda ilgili kişiler olduğu görülmektedir. Örneğin Oxtoby'nin (1994) Rover Group'ta uzun yıllar Personel ve Geliştirme Departmanı başta olmak üzere şirkette yönetici olarak çalıştığı ve yine Marquardt'ın (1994) şirket için projeler üreten bir araştırmacı olduğunu görüyoruz. Dolayısıyla, öğrenen örgüt olabilmek için

literatürde reklamının yapılmasından ziyade, yapılan uygulamaların gerçekten ve ne ölçüde öğrenen örgüt felsefesine uygun olduğuna bakılmalıdır.

Öğrenen örgüt olmak örgütsel transformasyon sürecinin vazgeçilemez bir unsuru olarak karşımıza çıkmakta ve piyasalardaki rekabeti sürdürebilmek için değişimlere anında uyum sağlayabilmeyi gerektirmektedir. Öğrenen örgüt fikri her şeyden önce bir 'radikal dönüşümü' gerektirmektedir ki, örgütsel ve yapısal dönüşümlerin örgütler için faydaları maksimize edilebilsin. Burada 'değişim' yerine 'dönüşüm' kavramının kullanılmasının nedeni, değişimin dış etkilere gösterilen bir tepki niteliğinde olmasına karşın, dönüşümün özde meydana gelmesidir (Köktürk, 1998, 256). Öğrenen örgüt, bir örgüt modeli olmaktan çok, örgütün bütünü içinde yer alan tüm kademelerde görülen bir öğrenme çabasıdır. Öğrenmenin kolektif olması ve örgüt bireylerinin sürekli bir şekilde öğrenmesi ve kendi alanlarında çağa ayak uydurmaları ve en önemlisi bunları hayata geçirmeleri gözden kaçırılmaması gereken noktalardır.

## 9. Sonuç

Örgütsel öğrenme literatürüne baktığımızda, Anglo-Sakson firma teorisi modeli ile uyumlu olarak, optimal iç ve dış çevre dengelerinin yaratılması ön plândadır. Bu pozitif ve normatif mesaj, örgüt gelişimcilerinin 1960 ve 1970'lerde öne sürdükleri gibi, öğrenmenin gönüllü ve bireysel bir faaliyetten öte, kolektif örgütlerde yapılan bir faaliyet olduğunu ifade etmektedir. Son yıllardaki trende bakıldığında, öğrenen örgüt kavramının gelecekte de örgütler üzerinde oldukça etkili olacağı söylenebilir. Ancak, öğrenen örgüt kavramının en büyük handikabı, literatürde önerilen çeşitli modellerin pratikte desteklenmesinin zorluğudur. Bu kavramın güvenilirliği ve geleceği, büyük ölçüde örgütlerdeki bireylerin ve özellikle yöneticilerin öğrenen örgüt *nosyonu* ya da *metaforu* -ki bu tercih yöneticilerin bakış açılarına göre değişecektir- seçimine bağlı olacaktır.

Bu arada, Jones ve Hendry'nin temkinli yaklaşımına kulak verelim: "Öğrenen örgüt kavramının hangi ölçüde yönetim ve eğitim idealistleri tarafından ortaya atılan bir vizyon ya da gerçeğin kendisi olduğu önemlidir. Acaba öğrenen örgütü destekler görünenler sadece konuşmakla mi yetiniyorlar? Yoksa aslında retorik ustaları mıdır? ... Bu anlamda, öğrenen örgüt kendi kendine bir mit seklini alabilir ki, bu kendi doğasını inkar etmek ve diğer tür öğrenme ve değişim düzeylerini önlemek anlamına gelir" (Jones ve Hendry, 1992, ss.58-59).

Bununla birlikte Peter Senge'in (1990b) söylediği gibi: "ömür boyu öğrenen olarak hiçbir zaman 'o' noktaya ulaşamazsınız. Nasıl ki ben aydın bir insanım diye iddia edemezsiniz, biz artık öğrenen örgüt olduk demeniz de mümkün değildir". Başka bir deyişle, öğrenen örgüt olma sürecinin üst sınırları her zaman geliştirilmeye açıktır.



Yapılan ampirik çalışmaların sonucunda, öğrenen örgüt olabilmenin sadece kağıt üzerinde değil, özellikle örgütlerin özünde ve mantalitelerinde gerçekleştirilebilecek bir dönüşümle mümkün olacağı sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, bugün sloganlaştırılan birçok öğrenen örgüt örneğinin ciddi ve sistematik bir analize tabi tutulması gerekmektedir.

Bilindiği gibi, öğrenen örgüt modası öncelikle Amerika'da başlamış olup, İngiltere gibi batılı ülkelerde başarılı uygulamalarına rastlanmaktadır (örneğin Shell Petrol Şirketi ve Motorola). Konunun Türkiye şartlarında irdelenmesi ve öneminin vurgulanması bağlamında, başarılı örneklerle öykünülerek yapılacak olan öğrenen örgüt denemelerinde dikkat edilmesi gereken birinci nokta, uygulamanın yapılacağı örgütün her şeyden önce 'mantalite' ya da 'bakış açısı' noktalarında öğrenen örgüt olmanın faydalarını özümsemiş olması gerekir. Ancak teorideki ve uygulamadaki başarılı örnekler doğrudan transplantasyon şeklinde monte edilmeye çalışıldığında ise farklı örgütsel kültürlerin oluşturduğu farklı şartlar göz önüne alınmadığı için başarı şansı azalacaktır. Bununla birlikte öğrenen örgüt kavramının örgütlerde başarıyla uygulanabilmesi ve örgütsel olarak öğrenebilme bilincinin kazandırılması Türkiyede işletmecilik disiplininin geleceği açısından çok önemlidir.

### Yararlanılan Kaynaklar

- Argyris, C. ve Schön, D. A. (1978) *Organisational Learning: A Theory of Action Perspective*. USA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. ve Schön, D. (1984) *Organisational Learning*. R. Paton (der.) Organisations: Cases, Issues, Concepts. London: Paul Chapman Publishing, 111-119.
- Argyris, C. ve Schön, D. A. (1997) *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. California: Addison-Wesley.
- Bower, D. (1993) "The Learning Organisation: A Rover Perspective", *Executive Development*. 6,2: 3-6.
- Burgoyne, J. (1992) "Creating a Learning Organisation". *RSA Journal*. April, 321-332.
- Burgoyne, J. (1994) *Stakeholder analysis*. C. Cassell ve G. Symon (der.) *Qualitative Methods in Organisational Research: A Practical Guide*. London: Sage.
- Casey, D. (1993) *Managing Learning in Organisations*. Buckingham: Open University Press.
- Cook, S. ve Yarrow, D. (1993). "Culture and Organisational Learning". *Journal of Management Inquiry*. 2: 373-90.
- Cyert, R. M. ve March, J. G. (1963) *A Behavioural Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Dibella, A., Nevis, E. C. ve Gould, J. M. (1996) "Understanding Organisational Learning Capability". *Journal of Management Studies*. 33, 3: 361-379.
- Dixon, N. (1994) *The Organisational Learning Cycle*. London: McGraw-Hill.

- Dinçer, Ömer. (1994) *Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler*. İstanbul: İz Yayıncılık.
- Dinçer, Ömer. (1998) *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. Beşinci Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Dodgson, M. (1993) Organisational Learning: A Review of Some Literature". *Organisation Studies*. 14, 3: 375-394.
- Fiol, C. M. ve Lyles, M. A. (1985). Organisational Learning. *Academy of Management Review*. 10, 4: 803-813.
- Gagne, R. M. (1985) *The Conditions of Learning and Theory of Instruction*. Third Edition. Hong Kong: CBS Publishing.
- Garratt, B. (1990) *Creating a Learning Organisation*. Cambridge: Director Books.
- Garvin, D. A. (1993) Building a Learning Organisation. *Harvard Business Review*. July-August: 78-91.
- Handy, C. (1992) *Managing the Dream: The Learning Organisation*. London: Gemini Consulting.
- Hedberg, B. (1981) *How Organisations Learn and Unlearn?"* P.C. Nystrom and W.H. Starbuck (der.), *Handbook of Organisational Design*. London: Oxford University Press, 8-27.
- Hornby, P. ve Symon, G. (1994) *Tracer Studies*. C. Cassell ve G. Symon (der.) *Qualitative Methods in Organisational Research: A Practical Guide*. Ss.167-186. London: Sage.
- Jones, A. M. ve Hendry, J.C (1992) *The Learning Organisation*. Coventry: Warwick University.
- Kolb, D. A., Rubin, I. ve McIntyre, J.M. (1979) *Organisational Psychology*. Second Edition, New Jersey: Prentice-Hall.
- Köktürk, M. (1998) *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta.
- Luborsky, M. R. (1994) *Qualitative Methods in Ageing Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Marquardt, M. J. ve Reynolds, A. (1994) *The Global Learning Organization*. Burr Ridge, IL: Irwin.
- Marquardt, M. J. (1996) *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Nevis, E. C. Dibella, Anthony J. ve Gould Janet M. (1995) Understanding Organisations as Learning Systems. *Sloan Management Review*. Winter: 73-85.
- Oxtoby, B. (1994) *Creating a Learning Organisation: The Rover Group and Open Learning*. Thorpe, M. ve Grugeon, D. (der.) *Open Learning in the Mainstream*. Essex: Longman, 189-201.
- Pedler, M., Burgoyne, J. ve Boydell, T. (1991) *The Learning Company*. London: McGraw-Hill.
- Peker, Ömer. (1995) *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: TODAİE.
- Pilkington, A. (1996) *Transforming Rover: Renewal Against the Odds 1981-1994*. Bristol: Bristol Academic Press.
- Schein, E. H. (1992) *Organisational Culture and Leadership*. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990a) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. London: Century Business.

Senge, P. M. (1990b) The Leader's New Work: Building Learning Organisations. *Sloan Management Review*. Fall: 7-23.

Shrivastava, P. (1983) A Typology of Organisational Learning Systems. *Journal of Management Studies*. 20, 1: 7-28.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (1999) *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

## KAMUSAL MALİ İŞLEMLERDE SAYDAMLIK VE TÜRKİYE'DE SAYDAMLIK GEREĞİ

Araş.Gör.Harun CANSIZ

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Maliye Bölümü, AFYON

### I. Tanım Ve Kapsam

Saydamlık terimi, Latince ("trans=öte" ile +parere=görünmek yada bir taraftan diğer tarafı görmek) ifadelerinin bir araya gelmesiyle oluşturulmuş bir kelimedir (KNAPP, 1997,703) . Saydamlık kavramı (OKUL SÖZLÜĞÜ, 1994, 648 ) dilimizde İngilizce'de "Transparency" teriminin (HAWKER, COWLEY, 1998, 443) karşılığı olarak kullanılmaktadır. Aynı terim Fransızca'da "transparent" (SARAÇ, 1992, 1414 ), Almanca'da ise "transpa'rent" (STEUERWALD,1993, 540)olarak ifade edilmektedir.

Mali saydamlık, hükümet yapısı ve fonksiyonları, mali politik amaçları, kamu sektörü hesapları ve tahminleri ile ilgili olarak halka karşı açıklık olarak tanımlanabilir ( ANNUAL REPORT, 1998,39).

Mali saydamlık seçmenlerin ve mali piyasaların, hükümetlerin şimdiki ve gelecekteki mali durumlarını doğru olarak değerlendirebilmeleri için kamu sektörü dışında cereyan eden işlemlerini de içermek üzere, hükümet işlemleri üzerine uluslararası karşılaştırılabilir, anlaşılabilir, zamanında, kapsamlı ve güvenilir bilgiye kolayca ulaşmayı içerir.

Kamusal mali işlemlerde saydamlık, mali politikaların planlanması ve sonuçları ile ilgili daha bilinçli bir kamuoyunun oluşmasına, mali politikaların uygulanması konusunda hükümetlerin sorumlu tutulmasına ve böylece makro ekonomik politikaların ve seçimlerin daha iyi anlaşılmasına ve geçerlilik kazanmasına imkan verebilecektir.

Mali saydamlık iyi bir ekonomi politikası için ön şarttır. Saydam bütçe belgelerinin zamanında yayınlanması piyasalar için hükümetlerin niyetlerini değerlendirmek ve bu yolla hükümet üzerine yapıcı bir disiplin kaynağı daha kolay yapar. Saydamlık kötü politikaların politik riskini artırır.

Diğer taraftan, saydam olmayan politikalar saydam duruma göre daha geç fark edilebilen mali yolsuzluk ve dengesizlikleri ortaya çıkarabilir. Benzer bir şekilde, saydam bir kamu mali muhasebe sistemi piyasanın, hükümetin gerçekten ne yaptığı ve yapılanla bütçeleşen mali işlemleri karşılaştırması imkanını verir. Mali Saydamlık aynı zamanda halkın hükümete olan güvenini artırabilir (KOPİTS, CRAİG, 1998, 1).

Muhakkak ki, saydamlık daha iyi bir veri ile tek başına çözüm değildir. Fakat birçok açıdan, Saydamlık ekonomik performansı artırabilir. Saydamlık

kamuyu politikaların analizini konuşmaya, tartışmaya götürür. Ve politikacıların sorumluluğunu artırırken politikaların kredibilitesini de arttırarak iyi bir hükümet oluşmasını sağlar. Buna ilave olarak saydamlık, mali piyasaların etkin ve düzenli işlemlerini sağlayabilir ( ANJARIA,1999, 1-4.).

## II-Kamusal Mali İşlemlerde Saydamlık Gereği

Geniş kamu kesimine sahip ve modern ekonomileri olan ülkelerin bütçeleri çok karmaşıktır. Bu ülkelerde politikacılar genellikle bütçede çok fazla saydamlık istemezler. Saydamlığın olmaması, mümkün olduğu kadar bugünkü ve gelecekteki vergi yükleri gizlenerek, kamu harcamalarının faydaları abartılarak ve bugünkü ve gelecekteki borç ödemeleri düşük hesaplanarak, kamu maliyesi üzerinde bir düzensizliğin ve bilirsizliğin oluşmasına yardımcı olmaktadır.

Politikacıların belirsizliği tercih edeceklerini iddia eden iki teorik yaklaşım vardır. Bunların birincisi "mali yanılma" teorisi ( James Buchanan ve Robert Wagner, 1977) diğeri ise "stratejik belirsizlik" teorisi ( Kenneth Rogoff, 1990) dir. Birinci teoriye göre bütçenin saydam olmamasından dolayı bilgisiz ve saf seçmenler bugünkü ve gelecekteki kamu harcamalarının maliyetini düşük tahmin etmektedirler. İkinci teoriye göre seçmenler rasyonel olsalar bile "stratejik belirsizlik" politikacıların hedeflerine ulaşmasında bir avantaj haline dönüşebilmektedir. Bu teoriler ilgi çekmesine rağmen maksatlı bütçeleme tekniklerini de göz önüne almak gerekmektedir.

Tipik olarak saydam olmayan değişik hileler şunlardır.

i- Geliri fazla ve harcamaları düşük göstermek için anahtar konumdaki makro ekonomik değişkenlerin (büyüme, enflasyon, işsizlik, faiz oranı )iyimser tahmini ve yıl sonunda ortaya çıkan beklenmeyen bütçe açıkları öngörülme- yen dış etkililere bağlanabilir.

ii- Değişik yeni politikaların bütçe üzerindeki iyimser tahminlerinin etkileri.

iii-Neyin bütçe içinde ve dışında olduğunun stratejik olarak belirlenmesi.

iv- Bütçenin stratejik kullanımı. Bütçe tartışmalarında mali uzlaşmalar temel kriterlere göre belirlenir; politikacılar bu kriterleri şişirerek, mali olarak sorumlu olduklarını ve harcamalardan kesintiye gidilmemesini iddia edebilirler.

v-Bütçenin bir yıldan fazla bir mali sürede uygulanması. Bu durumlarda bir yıldan fazla bir mali yılı kapsayan planlar her yıl gözden geçirildiği için uygulanması zor bu planlar diğer yıllara örneğin ikinci veya üçüncü yıla ertelenir veya asla uygulanmaz ( ALLESİNA, PEROTTİ, 1996, 7).

### III- Ekonomik Gelişmişliğe Göre Farklı Mali Saydamlık Amaçları

Son yıllarda birçok IMF ülkesi mali saydamlaşmaya doğru çok ciddi bir ilerleme kaydetmişlerdir. Geçiş ekonomileri saydamlığa doğru en büyük atılımı yaptılar, bazıları hala saydam olmayan mali sistemlere sahip olmasına rağmen yinede birçok ülkede saydam olmayan işlerin elimine edilmesi için ciddi bir boşluk vardır. Şu akılda tutulmalıdır ki; yavaş, teknik ve kurumsal gelişmeye atfedilen saydamsızlık ile bilginin kasti olarak açıklanmaması arasındaki fark gözden kaçırılmamalıdır.

Gelişmiş ekonomiler için öncelik uzun dönem mali istikrar ve disiplin üzerinde tartışma ortamı oluşturmak için kapsamlı bilgi yayınlanması olarak görülür. Özellikle bu sorunlar üzerindeki süreç karşılığı olmayan net yükümlülüklerin ve yarı-mali işlemlerin regülasyon ve vergi harcamalarının maliyeti ve mali tahminlerinin geliştirilmiş belgelenmesinin (dökümantasyonu) tahminlerini kapsar.

Gelişmekte olan ülkelerde dikkatler kurumsal reformlara odaklanmalıdır. Yani bütçe süreci vergilendirme, mali kurumlar ve mali olmayan kamu işletmelerinin yarı- mali işlemleri ve tahmin ve zorunlu mali verilerin açıklanması ve derlenmesi sürecinde saydamlığın artırılmasıdır. Geçiş ekonomileri, gelişmekte olan ülkelerin birçok sorunlarını paylaşır. Fakat piyasa yerine planlamadan doğan veri sistemleri ve yaygın yarı mali işlemleri de dahil ederek onların " gizli olma" geçmişleri daha saydam mali işlemlere geçişi daha da zorlaştırabilir. Birçok gelişmekte ve geçiş ekonomilerinde bu alanlardaki çabalar iyi yönetimi teşvik için özellikle önemlidir (KOPİTS, GRAİG, 11).

### IV-Mali Saydamlık İle İlgili İyi Uygulamalar Yasası

IMF Yönetim Kurulu Ara Komitesi, Eylül 1996 yılında "Sürdürülebilir Küresel Büyüme Ortaklığı"nı benimsediğinde iyi yönetimin önemini vurgulamış, Eylül 1997'de Hong Kong SAR toplantısında da bu ilgisini tekrarlamıştır. Bu toplantıda "Mali Saydamlık" ile ilgili olarak aşağıdaki yasa oluşturmuştur. Ekim 1998'de yayınlanan rehber ise; IMF mali saydamlığı bir zorunluluk olarak değil, adapte edilmesi gereken bir dizi prensipler seti olarak değerlendirmektedir. En iyi uygulamalar evrim geçirdiği gibi, asgari standartlarda önümüzdeki yıllarda zenginleştirilmesi ve artırılabilir. Ancak, IMF ülkeleri tüzüğe uymaya teşvik ederken, IMF kendi limitlerini ortaya koymaktadır(POTTER, 1999, 1-2).

IMF, bu prensipler gereği, komite üye ülkelerin saydamlığı arttırmaları ve dolayısıyla iyi bir hükümetin anahtar özelliği olarak mali politikanın kredibilitesi ve sorumluluğun artırılmasını istemiştir(IMF Conferances, 1998 1-11)

**A. Görev Ve Sorumluluklarda Açıklık**

1. Kamu sektörü ekonominin geri kalanından net bir şekilde ayrıştırılmalı ve hükümet içerisindeki idari ve politika görevleri çok iyi tanımlanmalıdır.
2. Mali yönetim için açık hukuksal ve idari bir çerçeve olmalıdır.

**B. Bütçe Bilgilerinin Kamuya Açık Olması**

1. Kamuoyu, hükümetin geçmiş, şimdi ve gelecekteki mali işlemleri hakkında tamamen bilgilendirmelidir.
2. Mali bilgilerin düzenli yayınlanması konusunda kamuya karşı açık bir taahhüt olmalıdır.

**C. Açık Bütçe Hazırlığı, Uygulanması Ve Raporlaması**

1. Bütçe dokümanları, mali politika amaçlarını, makro ekonomik çerçeveyi, bütçenin temel politikasını ve karşılaşılabilecek önemli mali riskleri açıklamalıdır.
2. Bütçe tahminleri, politika analizlerinin yapılmasına ve hesap verme işlevini teşvik edecek şekilde sınıflandırılmalı ve sunulmalıdır.
3. Onaylanmış harcamaların uygulanması ve denetlenmesi ile ilgili prosedürler açıkça belirtilmelidir.
4. Mali raporlama, zamanında, kapsamlı ve güvenilir olup bütçeyle olan sapmaları belirlenmelidir.

**D. Dürüstlük İçin Güven Vermek**

1. Mali bilgilerin doğruluğu ve güvenilirliği kamu ve bağımsız incelemelere konu olabilmelidir.

Kaynak: Making Transparency Transparent: AN AUSTRALIAN ASSESMANT March 1999, <http://www.treasury.gov.au>, sayfa.51-92 ---- <http://www.imf.org/external/np/fad/trans/code.htm>

Birinci prensip, diğer prensiplerin temeli olarak görülebilir. Hükümet ve özel sektörün sorumluluk ve farklı rollerinin net bir tanımı mali politika raporlarının ve politika uygulamalarının gözetlenmesinde bir ön şarttır. Sadece bu gözetim ve raporlarla seçimsel sorumluluk sağlanabilir. Özel ve kamu sektörü arasında, kamu sektörünün kendi içinde, mali- parasal ve kamu işletmeleri arasında bir sınır çizilmelidir.

IMF'nin ilgili yasayla, sorumlulukların özel bir tahsisi yada hükümet birimlerinin kurumsal bir yapısı yoktur. Fakat, kanunun bir faydası saydamlığa yer vermesi ve hükümet işlerinde etkinliği teşvik etmesidir. Yinede, IMF'nin bile şüphe ile baktığı mali araçlar mesela bütçe dışı fonlar, belirtilmemiştir. Bunun yerine, kanun, bu işlemlerin yapılması durumunda açıkça belirtilmesi ve Mali sonuçlarının rapor edilmesini istemiştir.

İkinci prensip, kapsamlı, düzenli doğru ve taze mali bilgilerin ve kendilerini bu bilgileri yayımlamaya adanmış hükümetlere ihtiyaç olduğunu belirtmektedir.

Üçüncü prensip, bütçenin hazırlanması, uygulanması ve raporlanması ile ilgilidir. Bu nedenle mali saydamlığın can damarıdır.

Son olarak dördüncü prensip, mali verileri, mali planlarda kullanılan ekonomik varsayımları ve dış denetime açık olmayı zorunlu kılmak yoluyla bilgi iletişimindeki boşluğu kapatır ve doldurur. Aynı zamanda bu prensip, diğer bağımsız birimlerin bir rolünün olmasına izin vermek ve hükümetlerin daha açık olmasının yanı sıra, istatistiksel bağımsızlık ve geleneksel dış denetimi de kapsar. (POTTER, 1999, 2)

### **V-Mali Saydamlığı Sağlamada IMF'nin Rolü**

Mali saydamlığın teşvik edilmesi iki açıdan ele alınabilir. Bunların birisi IMF'nin üye ülkeleri mali saydamlığı kabul etmesi, diğeri ise IMF'nin kendi politikalarının saydam olmasıdır.

#### **A.Üye Ülkeler Açısından**

IMF ile üye ülkeler arasındaki ikili tartışmaları içeren dördüncü madde, IMF'nin üye ülkelerin mali politikaları üzerinde yaptığı gözetimin esas aracını sağlar. Bu bağlamda IMF, ülke yetkililerinden mali veri ve uygulamaların saydamlığını artırmasını isteyebilir. IMF ayrıca çok taraflı bir bağlamda Dünya Ekonomik Tahmin Deneyimi yoluyla saydamlığı artırır. Sonuç olarak IMF'nin mali işler bölümü geniş bir kamu maliyesi sorunları üzerinde teknik yardım sağlamıştır. Böyle bir yardımda teklif edilen önerilerin bir çoğu bütçe meselelerinde ve vergide saydamlığı artırmayı önerir. Buna ilave olarak IMF'nin istatistik bölümü hükümetlerin istatistiklerini geliştirmesi için çok ciddi destek sağlamıştır. Özellikle hükümet mali istatistikleri metodolojisinin geliştirilmesindeki IMF' nin çabaları ve bunların yayımlanması ülkeler arası karşılaştırmayı mümkün kılmıştır. Revize edilmiş halihazırdaki bu istatistikler mali istatistiklerin istikrarlılığı ve saydamlığı artırıcı yönde daha ileri bir aşamadır. IMF'nin özel veri açıklama standardı ülkelerin uluslararası sermaye piyasalarına girişini amaçlamıştır. Buda oldukça makro- ekonomik verilerin açıklanmasında saydamlığı teşvik eden bir diğer çabayı temsil eder (KOPITS, CRAIG, 1998, 11-12).

#### **B.IMF'nin Uygulamaları Açısından**

Ekonomik ve finansal gelişmeler üzerine hem ekonomik politikalarda hem verilerde daha büyük (çok) saydamlık uluslararası para sistemi ve ulusal ekonomilerin daha iyi işlemesi için kritik bir araçtır. IMF kendi işlemlerinin saydamlaşması için çok çaba harcamaktadır. Mesela IMF yayın sayısını artırdı ve bir site kurmuştur. Hem IMF'nin kendisi ve üye ülkelerdeki saydamlık daha güzel ekonomik performans sağlamanın bir yoludur. Üye ülkelerdeki daha çok saydamlık, açıklık kamu tarafından daha çok yorum ve üye ülkelerin analizini yapmayı sağlar. Ve mali piyasaların etkin işlemesi ve düzenli olması için yaşamsal bilgiler sağlar. IMF'nin politikaları ve tavsiyelerinde daha çok açıklık ve netlik, üye ülkelerin IMF'nin rolü ve operasyonlarını daha çok anlamasını



sağlar. IMF'nin yönetim kurulu IMF'nin dış iletişimlerini artırmak ve üye ülkelerin politikaları ve verilerinde saydamlığı artırmak amacıyla bir dizi önlem almıştır. Yönetim kurulu şunları kabul etmiştir.

\* Üye ülkelerin makro-ekonomik ve mali durumlarını gösteren bilginin yayınlanması. Şu anda üye ülkelerin % 70'i buna uymuştur.

\* Bu gelişmeleri halka duyurmak.

\* Üye Ülkelerin, niyet mektubu ve IMF'nin temel programlarını yayınlanması yönündeki desteklenmeleri.

\* Ağır borçlu olan ülkelerin açıklanması.

\* Kamuyu IMF'nin iç ve dış değerlendirmelerinden haberdar etmek.

\* IMF'nin ekonomik araştırması ve Fonun gözetimi üzerine dış değerlendirmeleri yapmak.

\* IMF'nin likidite durumunu yayınlamak.

IMF yayınlarını üyelerin düzenli gözetim raporlarını ve yönetim kurulunca tartışılan analitik raporları da içine alacak şekilde geliştirdi. Kamu ayrıca IMF'nin WEB sitesinde üyelerin IMF'de ki mali ve ekonomik ve diğer durumlarını görebilir. Daha da ilerisi IMF'nin arşivlerine girmek için bekleme periyotlarını azaltma yönünde çalışmalar yapılmaktadır ( IMF, 1999, 1-3).

## VI. Türkiye'de Mali Saydamlık Gereği

Türkiye'de kamusal mali işlemlerde saydamlık ihtiyacı gerek bütçenin ve gerekse kamusal mali işlemlerdeki yapısal ve yönetsel sistemlerdeki bazı mat (opak) özelliklerden kaynaklandığı söylenebilir.

### A- Mali Saydamlık Gereği

1-Bütçenin kapsamı dardır. Bu nedenle kamusal kaynakların çok az bir kısmı meclisin onayı ile kullanılmakta ve daha sonrada millet adına meclis tarafından denetlenmektedir.

2-Bütçe dışı kamusal faaliyetler bütçe metni ile birlikte Meclise sunulmamaktadır.

3-Merkezi hükümet ve bağlı birimler arasındaki gerçekleşmesi muhtemel yükümlülükleri, vergi harcamaları ve kamu bankaları, KİT'ler Merkez Bankası ile ilişkilerinden kaynaklanan yarı mali nitelikteki faaliyetleri bütçe metni ile birlikte yayınlanmamaktadır.

4-Bütçe görüşmelerinde bütçe genel dengesi yanında ekonomik analiz yapmaya imkan verecek farklı bütçe tanımları kullanılmamaktadır.

5-Muhasebe standartlarını gösteren herhangi bir doküman hazırlanmamaktadır. Muhasebe sisteminin sadece nakit bazlı olması ekonominin değerlendirilmesinde sorunlara neden olmaktadır.

6-Vergi kanunlarının anlaşılmasında birtakım sorunlarla karşılaşmakta ve kanunlar çok sık değişmektedir. Ayrıca, mali mevzuat çoğu durumlarda ilgili kurumların dahi bilgisi olmadan, kamuoyunda ise hiç tartışılmadan yasalaşmaktadır.

7-Kamu faaliyetleri bir bütün olarak değerlendirilememektedir. Kamu fonlarının dış denetimi farklı denetim kurumlarınca yerine getirilmektedir (KONUĞMAN, AYDIN,OYAN, 2000, 7).

### **B.Çözüm Önerileri**

9 aralık 1999 tarihinde IMF'ye verilen Niyet mektubunda istikrar programının temel unsurlarından birisi, mali işlemlerde saydamlığın sağlanmasıdır. Bu amacın sağlanması için gerekli düzenlemelerin yapılacağı taahhüt edilmiştir. Buna yönelik olarak da, "Bütçenin hazırlanması, uygulanması ve kontrolünü kuvvetlendirmek; bütçe işlemlerinin saydamlığını ve güvenilirliğini arttırmak; vergi sistemini ve idaresini iyileştirmek için önemli değişiklikler gerekmektedir(SAK, SÖNMEZ, 2000,19) Saydamlık probleminin çözümüne yönelik olarak aşağıdaki alternatifler düşünülebilir.

#### **1- Devlet Bilançosunun oluşturulması Gereklidir**

Türkiye'de Konsolide Devlet bilançosu oluşturulamamaktadır. Bu nedenle;

- \*Konsolide Merkezi Hükümet Bilançosu,
- \*Konsolide Yerel Yönetimler Bilançosu,
- \*Konsolide Sosyal Güvenlik kuruluşları Bilançosu,
- \*Konsolide Kamu Bankaları Bilançosu,
- \*Konsolide İşletmeci KİT'ler Bilançosu,

Türkiye'de böyle bir bilanço oluşturulması, kamu kesimi genel dengesi ve buradan hareket ederek, Türkiye'nin 1980 yılından itibaren bir türlü kurulamayan genel ekonomik dengeye imkan verebilecek, genel ekonomik denge oluşturulabilir (KONUĞMAN, AYDIN,OYAN, 2000, 17).

#### **2- Mali Raporlarda Birlik Sağlanmalıdır**

Devlet bilançosunun oluşturulabilmesi için, devlete ait tüm birimlerin mali raporlama ve muhasebe standartlarının aynı olması gereklidir. Örneğin, KİT'ler ve bazı bütçe dışı fonlar tek düzen muhasebe planına tabidirler ve bu nedenle uluslararası standartlara uygun mali tablolar üretilirler. Ancak devlet muhasebesine bağlı kuruluş tipleri, örneğin genel ve katma bütçeli kuruluşlar nakit bazlı bir muhasebe düzeni uyguluyor ve bu nedenle uluslararası standartlara uygun mali tablolar üretememektedirler. Ayrıca bütçeye bağlı bir çok kuruluş bütçe dışı gelirlerini ve faaliyetlerini raporlayamamaktadır. Diğer yandan, mahalli yönetimler

ve belediyeler ayrı ayrı bir muhasebe düzenine sahiptirler. Bunlara ilave olarak, özel kanunla kurulmuş devlet kuruluşlarının da muhasebeleri farklı farklıdır. (SAYIN,1999, 12) Bu farklılıklar içerisinde birbiriyle uyumlu bir muhasebe düzeni ve mali raporlama yapılamayacağı açıktır. Bu nedenle ilgili birimlerin uyacağı muhasebe standartlarında birlik oluşturulması gereklidir.

### **3-Kamu Denetimi Etkin olarak Yapılmalıdır**

Türkiye'de denetim erki iyi ve tarafsız olarak çalışmamaktadır. 4 Ağustos 1999 tarihli Radikal gazetesinin 7. Sayfasında şöyle bir haber yer almaktadır. "Sayıştay'a üye seçimi: TBMM Genel Kurulu'nda Sayıştay'da boş bulunan 12 üyelik için seçim yapıldı. Seçimde, koalisyon partileri DSP-MHP-ANAP'ın çıkardığı anahtar listede yer alanlar seçildi. ..." İlgili haber oldukça düşündürücü olsa gerektir. Denetimle ilgili olarak Sayıştay, Devlet Denetleme Kurulu, Başbakanlık Denetleme Kurulu ve Maliye Teftiş Kurulu eş güdüm halinde, çağdaş düzeyde etkin ve bağımsızlık düzeyi sağlanmalıdır (SAYIN, 1999,10-16).

### **4-Ekonomik Anayasa İhdas Edilmelidir**

Geleneksel anayasacılıktan farklı olarak, Çağdaş Anayasacılık anlayışında devletin sadece siyasal değil, aynı zamanda ekonomik hak ve yetkilerinin anayasal normlar ile sınırlandırılması gereklidir. Ayrıca bireylerin hak ve özgürlüklerini de içermelidir. (AKTAN, 1994,111) Devletin ekonomik hak ve yetkilerinin, bütçe yapma, vergileme, borçlanma ve para basma gibi, tanımlanması bu amaç dışındaki faaliyetlerin ortaya çıkmasını kolaylaştıracağından kamusal mali işlemlerde saydamlığa olumlu etki sağlayabilecektir.

### **5-Bilgi Edinme Hakkı Anayasal Bir Hak Olmalıdır**

Bilgi edinme hakkı, anayasal bir hak olarak algılanmalı ve devlet anayasasında güvence altına alınmalıdır. Vatandaşların, devlet yönetimi ile ilgili olarak her türlü bilgi ve belgeye ulaşabilme hakkı bilgi edinme hakkıdır. Bu hakkın hangi alanlarda sınırlandırılabilceği anayasada ve yasalarda açık ve net bir şekilde belirtilmelidir.

Kamu politikasına ilişkin karar ve uygulamaların önceden halka duyurulması gereklidir. Önemli kamusal karar ve uygulamalarda gerekirse kamuoyu araştırması ve hatta referandum yapılabilmelidir(AKTAN, 1994,114)

### **6- Ombudsman ya da Pcuratura Benzeri Bir Sistemin Kurulması Gereklidir**

Ombudsman, kamu yönetiminin hukuka uygun hareket etmesini sağlamak amacı ile oluşturulmuş bir kurumdur. İlk kez 1809 tarihli İsveç Anayasasında yer

almıştır. Ombudsman, İsveç dilinde "temsilci", "arabulucu", "denetçi" anlamlarına gelmektedir. Ombudsman sistemine benzer bir kurum, eski Sovyet Rusya'da "Procuratura" adıyla bilinmekte ve yönetimin yasalara uygunluğunu sağlamaya çalışmaktadır. Bu kurum bugün birçok gelişmiş ülkede saydam devlet için önemli görevler yapmaktadır. Ombudsman yada procurata benzeri bir sistem Türkiye'de oluşturulabilir. Belli niteliğe sahip kişilerden oluşturulan bu kurum, yarı- kamusal bir nitelikle kurulabilir. Saydam olmayan kamusal eylem ve davranışların tespit edilmesinde ve gerekli yasal mercilere bildirmede bir araç olabilir (AKTAN, 1994,114). Ayrıca, rüşvet ve yolsuzluk olaylarının çok sık yaşandığı kurumlarda ve işlemlerde saydamlığa azami özen gösterilmelidir. Satın alma ve ihale mevzuatında, teşvik mevzuatındaki ilkelerin ve kuralların çok iyi bilinmesi ve açıklık içerisinde uygulanması gerekir(AKTAN, 1999, 81)

### **Sonuç Ve Öneriler**

Devlet bütçeleri mümkün olduğunca saydam olmalıdır. Fakat, karmaşık yasama sistemi ve uygulamalardaki karmaşık usuller gibi nedenlerden dolayı, mali saydamlığın mevcut sistemler içerisinde başarılması zordur. Ancak bazı genel prensipler oluşturmak suretiyle saydamlığın artırılması mümkün olabilir (ALESİNA, PEROTTİ, 401-407).

Bunlar şunlardır;

i. Bütçe birliği ilkesinin titizlikle uygulanması. Bu ilkeye göre, Yürütmenin işlem ve tasarruflarının tek bir bütçede yer alması gereklidir. Bu sağlanabilirse hükümetlerin uyguladığı politikaları açık bir şekilde görülebilecektir.

ii. Bütçede kapsamının genişletilmesi. Buna göre ülkeler bütçelerini hazırlarken sadece merkezi yönetimin değil, kamusal tasarrufların mevcut bütçede görülmesini sağlanmalıdır. Böylelikle gerek kamuoyu ve gerekse konuyla ilgilenen tüm birimler hükümetleri amaçlarını ve uygulamalarının gerçek boyutu görülebilecektir.

iii. Çok yıllık bütçe planları üzerinde gereğinden fazla durulmamalıdır. Bu planlar gelecek bütçe planlarında ne yapılacağı yerine 'gelecek yıl' ne yapılması gerektiği üzerinde tartışmaları güçlendirir. Böylece hükümetler genel amaçlar peşinde koşarken özel bazı amaçları gözden kaçırabilirler.

iv. Bağımsız denetim kurumlarının etkinliği sağlanmalıdır. Böyle bir uygulama, Hükümetlerin bütçe hedeflerini ve tahminlerini denetlerken objektif ve tarafsız kalarak gerçek durumu ortaya çıkarabilir. Bu denetim kurumları, herhangi bir kurumun veya birimin atamasıyla oluşturulmuş ise bu denetimin objektif kalabileceğini söyleyebilmek zordur.

### Yararlanılan Kaynaklar

- AKTAN, Coşkun Can, Temiz Toplum ve Temiz Siyaset, T Yayınları, İzmir, 1994
- AKTAN, Coşkun Can, Kirli Devlet'ten Temiz Devlete, Yeni Türkiye Yayınları, Ankara, 1994
- ALLESINA, Alberto ve Roberto PEROTTİ, "Fiscal Discipline and The Budget Process" *American Economic Review*, May 96, Vol.86 Issue 2
- ANJARIA, Shailendra J., "The IMF: Working For A More Transparent World How New Technology And The IMF Are Bringing A New Openness To New Financial Markets: A Commentary", *The Journal of Information Policy*, January 11, 1999
- IMF, "Transparency at the IMF, March 1999
- IMF, *ANNUAL REPORT* 1998
- IMF, Communiqué of the Interim Committee of the Board of Governors of the International Monetary Fund, April 16, 1998
- KNAPP, Bettina L.: J.M.G. Le Clezio's Desert: The Myth of Transparency, *World Literature Today*, Autumn 97, Vol.71 Issue 4
- KONUKMAN, Aziz, Ali Rıza AYDIN ve Oğuz OYAN, "Türk Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması: Tespit ve Öneriler", XV. Türkiye Maliye Sempozyumuna Sunulan Tebliğ, 15-17 Mayıs 2000, Antalya
- KOPİTS, George ve Jon CRAİG, *Transparency in Government Operations*, Occasional Paper, IMF, Washington DC, 1998
- Making Transparency Transparent: AN AUSTRALIAN ASSESMANT March 1999, <http://www.treasury.gov.au>,
- OKUL SÖZLÜĞÜ, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Dil Kurumu , Ankara, 1994
- POTTER, Barry H., "Fiscal Transparency: The IMF Code", *Public Management Forum*, SIGMA Vol. V, No. 1, 1999
- SAK, Güven, ve Sinan SÖNMEZ, "Kamu Hesaplarında Saydamlık ve Borç Yönetimi", XV. Türkiye Maliye Sempozyumuna Sunulan Tebliğ, 15-17 Mayıs 2000, Antalya
- SARAÇ, Tahsin :*Büyük Fransızca-Türkçe Sözlük*, Dördüncü Basım, 1992
- SAYIN, Şerif: "Devletin Şeffaflığı için Saydamlık Koalisyonu" , *Görüş Dergisi*, Eylül Ekim 1999
- STEUERWALD, Karl :*Almanca Türkçe Sözlüğü* Otto Harrassowitz Verlag abc Kitabevi A.Ş, 1993
- The Oxford Quick Reference Dictionary&Thesaurus*, Edited by Sara Hawker- Chris Cowley, Oxford University Press, , New York 1998
- <http://www.imf.org/external/np/fad/trans/code.htm>

## İKTİSADİ KALKINMADA SEKTÖR HEDEFLEMENİN ÖNEMİ: MALEZYA YARI İLETKENLER ÖRNEĞİ

**Yard. Doç. Dr.Hamza ÇEŞTEPE**

*Karaelmas Üniversitesi, Çaycuma İ.İ.B.F., İktisat Bölümü, ZONGULDAK*

### I. Giriş

Son ekonomik krizle prestij kaybına uğrayan Doğu Asya modeli, buna rağmen dünya tarihindeki en başarılı kalkınma modellerinden biri olarak kabul edilmektedir. Japonya, Dört Kaplan da denilen Yeni Sanayileşen Ülkeler (YSÜ) ve İkinci Kuşak YSÜ'lerden oluşan ve Yüksek Performanslı Asya Ekonomileri olarak ifade edilen bu ülkelerin gösterdikleri gelişmeleri homojen, tek ve basit bir modele indirgemek zordur. Ancak bu, hızlı büyümelerinin ardında yatan ortak bazı özelliklerin olmadığı anlamına da gelmez. Devletin ekonomiye müdahalesi, serbest piyasa politikaları, sıkı mali politikalarla sağlanan düşük enflasyon, iç tasarrufların yüksekliği, eğitime verilen önem, yabancı sermaye ve teknolojiye açıklık gibi politikalar, aşağı yukarı hepsinde görülen ortak özelliklerdir.

İktisat biliminin kurucularından Adam Smith'in çizdiği ideal alanın dışında, ekonomiye müdahale etmeyen devlet pratikte yoktur. Ancak devlet müdahalesinin, Doğu Asya modelinde diğer modellere göre müdahalelerin iki unsuru olan etkinlik ve akılcılık açısından daha geniş bir boyut kazandığı görülmektedir. Doğu Asya'da uygulanan müdahaleler görece olarak etkin ve akılcı, öte yandan da diğer ülkelere göre nispeten daha esnek olmuştur.

Doğu Asya ülkelerinde hükümetlerin ekonomiye yoğun, ancak genelde akılcı bu müdahaleleri ise hedefleme politikası çerçevesinde gerçekleşmiştir. Stratejik sektörleri hedefleme politikası çerçevesinde belirleyen bu devletler, teşvik ve koruma sistemlerini de aynı politika çerçevesinde yürüterek bu sektörlerde ülkelerinin dünya devleri arasına girmelerini sağlamışlardır. Bu çalışmada da böyle bir sektörde dünyanın sayılı üretici ve ihracatçıları arasında yer alan bir Doğu Asya ülkesi olan Malezya'nın yarıiletkenler sektörü ele alınacaktır.

### II. Doğu Asya ve Malezya'da Hedef Sektörlerin Seçimi

Doğu Asya ülkeleri, Batılı sanayileşmiş ülkelere göre sanayileşmeye geç başlamış ülkelerdir. Bu açıdan Ezra Vogel Doğu Asya ülkelerini, Gerschenkron'un Kıta Avrupası'nda, Almanya'nın başını çektiği ikinci kuşak sanayi devrimini

yaşayan ülkeleri “geç kalkınan ülkeler” olarak adlandırmasına atfen “geç geç kalkınan ülkeler” olarak adlandırmaktadır. (Yülek, 1998: 25)

Vogel’e göre Doğu Asya’nın “geç-geç” kalkınan ülkeleri, gelişmiş ülkelerle iyice açılmış olan farkı kapamak için geç kalkınan ülkelere de hızlı hareket etmek, daha da karmaşık endüstriyel sistemler ve alt ihtisas dallarını kullanmak zorundaydılar. Zira, Almanya başta olmak üzere Kıta Avrupası’nda “geç gelişen ülkeler”, İngiltere ile aralarındaki uçurumu kapatmak için bazı aşamaları atlamışlardı. Doğu Asya ülkelerinin sanayileşmeye daha da geç başlaması, bu aşamaların daha süratli atlanmasını gerektiriyordu. Bu durum da, finans kesimine ve özellikle devlete daha önemli ve daha fazla görevler yüklenmesi anlamına geliyordu. (Yülek, 26)

1960'lara kadar ekonomisi tarıma dayalı bir ülke olan Malezya’da, sömürge sonrası dönemi hükümetler aktif olarak sanayileşmeyi geliştirmeye çalışmışlardır. Bu sanayileşme çabaları, önceleri yetersiz ve dağınık bir şekildeyken, 1950’ler sonlarından itibaren ithal ikameci sanayileşme politikalarının da etkisiyle oldukça düzenli bir ivme kazanmıştır. Hedefleme politikası çerçevesinde, 1958 Öncü Sanayiler Kanunu ile gerekli şartları yerine getiren imalat şirketleri öncü statüde kabul edilmiştir. Bu şirketlerin faaliyet gösterdiği sektörler arasında kimya, metal ürünleri, ulaşım araçları gibi ağır sanayiler yanında elektronik ve çalışmalarının konusunu oluşturan yarıiletkenler de vardır.

Öncü Sanayiler Kanunu, bu statüde imalat yapan kurumlara ilk planda vergi ertelemeleri gibi teşvikler sağlamıştır. Öncü sanayilere, sermaye büyüklüğüne bağlı olarak 2-5 yıllık bir süre için gelir vergisinden muafiyet tanınmıştır. Daha sonra Öncü Sanayiler Kanunu’nun yerini, ithal ikamesinden ihracata yönelik sanayileşme stratejisine doğru önemli bir değişimi işaret eden 1968 Yatırımları Teşvik Kanunu almıştır. Vergilenebilir gelirden ihracatı geliştirici harcamaların çifte indirimi, hızlandırılmış amortisman ve ihracat indirimi gibi teşvik araçları, hedef sektörlerin ihracat için üretimini desteklemek amacıyla bu kanunla sunulmuştur.

Bu şekildeki sanayileşme sürecinde hedef sanayiler seçildikten sonra hangi tür araçların kullanılacağı önem kazanmaktadır. Yeni ticaret teorisi<sup>1</sup> hedefleme politikası çerçevesinde ithal ikameci politika uygulamalarında olduğu gibi gümrük tarifeleri, kotalar ve teşvikleri kullanır. Gümrük vergisi koyarak yerli sanayileri korumanın amacı, karın yabancı firmalardan yerli firmalara ve yurtiçi hazineye aktarılmasını sağlamaktır. İhracatı teşvik aracı olarak kullanılan bu korumacılık, firmaların üretimleri artırmalarına, daha sonra da ürettikçe üretimlerini daha etkin

<sup>1</sup> Doğu Asya kalkınmasında bu teorelin ölçüğe göre artan getiri, dışsallıklar, öğrenme süreci gibi bazı unsurlarının etkili olduğu bazı çalışmalarda ortaya konulmuştur. Temel amacı mukayeseli üstünlüğe dayanmayan ticareti ele almak olan bu teorelin önde gelen ekonomistleri; Krugman, Helpman, Lancaster ve Ethier’dir.

hale getirmeyi öğrenmelerine yol açmaktadır. Bu öğrenme durumu firmaların öğrenme eğrisini aşağıya kaydırması anlamına gelmektedir<sup>2</sup>. Malezya'da özellikle yarıiletkenler sektöründe sağlanan bu tür uygulamalar firmaların öğrenme eğrilerini aşağıya kaydırıp maliyetlerin düşmesine sebep olmuştur.

Hedefleme politikası çerçevesinde öncü seçilen sektörleri desteklemek amacıyla uygulanan diğer politikalar; piyasaya giriş engelleri konulması, döviz kuru politikaları ve serbest ticaret bölgeleri aracılığıyla getirilen teşvik ve düzenlemelerdir. Ancak bu teşvik ve ayrıcalıklar, özendirici niteliği yanında aynı zamanda cezalandırıcı da olabilmektedir. Konulan hedefleri gerçekleştiren firma ve sektörler teşviklerden faydalanmaya devam ederek ya da daha fazla teşvik alarak takdir edilmekte; hedeflere ulaşamayan özel sektör firmaları ise, para cezası gibi doğrudan cezalar yanında teşviklerin kesilmesi veya azaltılması şeklinde dolaylı cezalara maruz kalmaktadır.

### III. Yarıiletkenler, Özellikleri ve Dünya Yarıiletkenler Piyasası

Elektronik sektörü literatürde, genellikle tüketici elektroniği, sanayi elektroniği ve elektronik devre elemanları (komponentler) şeklinde üç ana gruba ayrılarak incelenmektedir. Bu gruplar arasında elektronik sektörünün çekirdeğini ise elektronik komponentler oluşturmaktadır. Çünkü genel olarak komponentler sektörünün ürünleri, tüketici ve sanayi elektroniği sektörlerinde girdi olarak kullanılmaktadır. Zaten, elektronik sektörde öncü durumda olan bütün ülkeler önce komponentler sektöründe ilerlemişlerdir.

Elektronik komponentler, aktif ve pasif olarak ikiye ayrılmakta, aktif komponentler içinde de yarıiletkenler özellikle önem arz etmektedir. Zira günümüzde, ticari mikroelettronik ürünlerin hemen hepsi yarıiletken materyallerden yapılmaktadır.

Yarıiletkenler, izalatörler denilen çok düşük iletkenlik düzeyine sahip maddelerle, bakır gibi yüksek iletkenliğe sahip iletkenlerin sınırları arasında kalan bir iletkenlik düzeyine sahip maddelerdir. Yapımında çoğunlukla germanyum ve silisyum elementlerinin kullanıldığı yarıiletken elemanların öz iletkenlik düzeyi oldukça yüksektir.

<sup>2</sup> Öğrenme süreci, yapılan bir işte zaman geçtikçe daha etkin ve ileri üretim tekniklerinin geliştirilmesi ve uygulanması anlamına gelmektedir. Bu süreç, tecrübe artışıyla mevcut kaynaklarla daha fazla üretimin gerçekleştirilmesi, kullanılan makine-teçhizatın iyileştirilmesi gibi değişik şekillerde ortaya çıkabilir. Böylece, bu tür gelişmekte olan ülkelerde özellikle montaja dayalı sanayilerde devletin sağladığı desteklerin de etkisiyle, birim maliyetler piyasa fiyatlarını aşsa bile büyük ölçekli üretimin sürdürülmesi sağlanmakta, bu da öğrenme eğrisi aşağıya çekmekte ve verimliliği artırmaktadır.



Elektronik sektörü dünyada 1950'lerden sonra, transistörün bulunuşu ile ivmeli bir şekilde gelişmeye başlamıştır. Daha önce lambalı radyo, TV ve bilgisayarların çok yer kaplaması yarıiletken teknolojisinin gelişmesi ile son bulmuş, artık nohut tanesi kadar alıcı/vericiler, insan damarlarında dolaşan uzaktan kumandalı mikro cerrahlar, motorlar yapılmaya başlanmıştır. Aynı yıllarda elektronik, bilgisayar, elektromanyetik gibi diğer alanlardaki gelişmeler de hep bu döneme rastlar. (Yiğit, 1999: 3)

1947'de, aralarında William B. Shockley'nin de bulunduğu bir grup Bell laboratuvarı araştırmacıları tarafından bulunan transistörler, ticari yarıiletkenlerin üretimini de bu tarihten itibaren başlatmıştır. Transistörler, eski radyo ve televizyon alıcılarında kullanılan vakumlu tüplerin yerini almış, böylece pille de çalışan çok daha küçük boyutlu her türlü elektronik ürün imal edilebilir hale gelmiştir.

Yarıiletken ailesinin en önemli iki elemanından biri entegre devrelerdir. Entegre devreler, bir yarıiletken levha üzerine binlerce küçük transistörün yerleştirilmesiyle oluşur. Entegre devrenin çok ince olan yapısını da bu pul korumakta ve entegre devrenin büyük bir oranını oluşturmaktadır. Çeşitli test işlemlerinden geçen pul, sonra tek tek kesilerek chip ya da yonga denilen oluşumu meydana getirmektedir. Daha sonra bu oluşumlar monte edilir ve paketlenir.

Yarıiletkenlerin diğer elemanı ayırık aletlerin piyasa büyüklüğü, entegre devrelere göre daha dardır. Zira entegre devrelerin kullanım alanı son on beş yılda oldukça genişlemiştir. Çünkü entegre devreler, ayırık elemanlarla alışılmış yöntemlerle üretilen bir yarıiletken yapıdan binlerce kat küçüktür. Bir zamanlar ölçüler milimetre ve milimetrekare olarak verilirken, şimdi mikron ve mikrometre (metrenin milyonda biri) standart ölçü haline gelmiştir. Ayırık elemanların en önemli parçası olan diyodlar tek kristalli yarıiletken olarak 1950'lerde üretilmiş ve yarıiletkenlerin en basit elemanı olmasına rağmen elektronik sistemlerde çok önemli görevler üstlenmiştir.

Teknolojisiindeki hızlı ilerlemelerle elektronik sanayinin yapısında önemli değişikliklere sebep olan yarıiletkenler, transistörün bulunmasından günümüze üretimindeki gelişmeler ve bu şekilde sağlanan minyatürleşmeyle insanları hayrete düşürecek sınırlara ulaşmıştır. Entegre devrelerin boyutları küçülüp yoğunlukları arttıkça üzerlerine yerleştirilen elemen sayısı da büyük ölçüde artmaktadır. Son on yıldaki gelişmeler genel olarak entegre devre yoğunluğunun her yılda iki katına çıktığını göstermiştir. (Boylestad ve Noshelsky, 1994: 665) Böylece maliyetler gittikçe düşmekte, verimlilik artmaktadır. Örneğin, 1970'lerde bir "bit" yani tek parça entegre devre üzerine bir evet veya hayır kararını yüklemenin maliyeti bir penny iken, 1980'ler ortalarında bu maliyet bir cent'in binde birinden daha aza düşmüştür.

Yarıiletkenlerin ticari üretimi 1950'lerde ABD'de başlamıştır. Bu ülkede üretim, 1958 ve 1976 arasında reel ölçülerle yılda %40'dan daha fazla bir oranda büyümüştür. ABD'nin yarıiletken üretimi, Tablo 1'de görüldüğü gibi 1995 yılı ortalarında önceki yıllara göre biraz düşük olmasına rağmen yine de dünya birinciliğini korumuştur.

**Tablo 1: Dünya Bölgesel Yarıiletken Üretimi (1995)**

Bölgeler	Milyar \$
Kuzey Amerika	50
Japonya	45
Avrupa	32
Asya-Pasifik	34

Kaynak: <http://www.herring.com>

Avrupa'da yarıiletkenlerin üretimi 1950'ler sonunda biraz daha düşük bir büyüme oranıyla başlamıştır. 1960'lar ve 1970'lerde ABD yarıiletkenlerde hakim üreticiydi. Ancak daha sonra diğer bölgeler, en başta Japonya, Doğu ve Güneydoğu Asya'da birkaç ülke de üretim merkezleri olarak gelişmeye başlamıştır. Gerçekten, sadece 1950'ler sonunda başlayan Japon yarıiletkenler sanayi 1980'ler sonuyla patlayıcı bir büyüme göstermiş, en büyük üretici olarak ABD'yi yakalamıştır. 1989'da Japonya, ABD ve Avrupa, dünya toplam yarıiletken üretiminin sırasıyla %42, %26 ve %12'sini oluşturmuştur. (Dicken, 1992: 311)

**Tablo 2: Transistör Üretimi Coğrafi Dağılımı (%)**

Bölge	1980	1990
Kuzey Amerika	2	0.05
Japonya	71	75.3
Asya (Japonya hariç)	17	20
Avrupa	8	3

Kaynak: UN, Industrial Statistic Yearbook, 1992: 793

Sanayide Japonya'nın hakimiyetinin esas sebebi, bu ülkenin ayırık aletler yarıiletken piyasasını çok kuvvetli şekilde kontrol etmesidir. Tablo 2'de görüldüğü gibi, Japonya 1990'da dünya transistör üretiminin 2/3'ünü oluşturmuştur. Ancak entegre devreler ya da çiplerde, Japonya'nın kontrolü önemli şekilde azalmaktadır. Bu açıdan, 1992'de ABD yarıiletken imalatçılarının birinciliği ele geçirerek Japonya'ya ikinci sıraya düşürdükleri Tablo 3'de açıkça görülmektedir.

**Tablo 3: Entegre Devreler Üretimi Coğrafi Dağılımı (%)**

Bölge	1983	1992
A.B.D.	66	43.8
Batı Avrupa	5	v.b.
Japonya	23	43.5
Dünya'nın geri kalanı	5	v.b.

*Kaynak: Mohd Nazari Ismail, 1995: 85*

Bu kısmen iki faktör sonucu ortaya çıkmıştır: Son iki yılda Japon ekonomisinde durgunluk ve 1992'de PC'lerin (kişisel bilgisayarlar) satışında fırlama. Zira birçok PC'de, ABD firmaları tarafından yapılan mikroişlemciler kullanılmaktadır.

Entegre devre sektörü içinde son zamanlarda ABD, hafıza çipleri üretimi hakimiyetini Japonya'ya kaptırmıştır. 1990'da global yarıiletken DRAM<sup>3</sup> piyasası satışlarının %20-25'ini elinde tutan bu ülke piyasa payını devamlı artırmaktadır. 1988'de dünya üretiminin yarısını sağlayan Japonya, en büyük DRAM üreticisi olarak ABD'yi yakalamıştır. 1991'de G. Kore, Japonya ve ABD'nin arkasında üçüncü büyük DRAM üreticisi olarak ortaya çıkmıştır. (M. Nazari Ismail, 83) Kore şu anda dünya hafıza çipleri piyasasının %12.1'ine ve 4 megabit DRAM'ların global satışlarının %19'una hakim durumdadır. Ancak mikroişlemciler, programlanabilir lojik çipler ve ASIC'ler (Uygulamaya özel entegre devre) gibi daha sofistike ve imalat işleme teknolojisinin rekabetçiliği belirlemede dizayn özellikleri kadar önemli olmadığı, nispeten daha yoğun çiplerde ABD daima hakim olmuştur.

Özetle, yarıiletkenlerin ticari üretimi ABD'de başlamasına rağmen 1970'ler sonundan 1990'lar başına kadar Asya, genelde daha az sofistike yarıiletkenler ve özelde hafıza çiplerinin ihracatıyla birlikte her ikisinin üretimi bakımından ABD'yi yakalamıştır. Japonya, şüphesiz Asya'daki en büyük üreticidir ve Kore, Tayvan, Hong Kong, Singapur ve Malezya gibi yeni sanayileşen Asya ülkeleri bu ülkeyi takip etmektedir. Yarıiletken üretiminin merkezleri olarak gelişen Güneydoğu Asya ülkelerinde genellikle emek yoğun montaj ve test işlemleri gibi, imalat sürecinin daha tabii kısımları gerçekleştirilmektedir. Dizayn, maske yapımı ve fabrikasyon gibi sermaye yoğun işlemler ise, çoğunlukla çok uluslu yarıiletken firmalarının merkezlerinin bulunduğu ABD, Avrupa ve Japonya gibi yerlerde yapılmaktadır.

<sup>3</sup> Silinebilir, depolanabilir hafızaların genel adı

#### IV. Malezya'da Yarıiletkenlerin Hedef Sektör Olarak Seçilmesi, Uygulanan Politikalar ve Sektördeki Gelişmeler

Yukarıda belirtildiği gibi başlıca üç alt sektöre ayrılan elektronik sanayi Malezya'da, 1967'de Matsushita Electric Company ve Toshiba adlı iki Japon şirketinin, iç piyasa için radyo ve siyah-beyaz televizyon montajına başlamasıyla yani tüketici elektroniği ile kurulmuştur. Bu tarihlerde oldukça kısıtlı olan üretim, sınırlı sayıda tüketici ürünlerine dayalıydı. Fakat 1970'ler başında o zamanki Malezya hükümeti, ithal ikamesi sanayileşme stratejisinden ihracata yönelik stratejiye geçmek ve daha fazla istihdam imkanı sağlamak amacıyla elektronik sanayinin geliştirilmesine özel öncelik vermeyi kararlaştırmış, bu amaçla çeşitli tedbirler hemen uygulanmaya başlanmıştır. Malezya Endüstriyel Kalkınma Teşkilatı (MIDA), ülkedeki işsizlik problemine çözüm bulmak, ülkeye döviz kazandırmak ve imalat sektöründe yatırımları özendirmek için yoğun bir kampanyaya girişmiştir. Yoğun yurtdışı promosyon çalışmaları, on yıla kadar bir vergi muafiyeti dönemine izin veren özel öncü statü teşviğinin sunulması, vergi muafiyeti döneminin genişlemesi amacı için serbest ticaret bölgeleri ve daha sonra izinli imalat antrepoları kurulması yoluyla çok uluslu şirketlerin (ÇUŞ) kıyı montaj tesislerini Malezya'da kurmaları için çeşitli özel çalışmalar yapılmıştır. Bu teşviklere bölgedeki diğer ülkelere göre oldukça düşük olan işçi ücretleri de eklenince ABD, Japonya ve Avrupalı birçok çok uluslu elektronik şirketi ihracata yönelik tesislerini Malezya'da kurmuşlardır.

Yarıiletkenler sanayi de, 1971'de Penang eyaletinde bir kıyı montaj merkezi kuran, en büyük Amerikan ticari yarıiletken şirketlerinden biri olan National Semiconductor adlı bir firmayla başlamıştır. Bu dönemde Amerikan yarıiletken ÇUŞ'leri arasında montaj faaliyetlerini düşük maliyetli Asya bölgelerine kaydırma yönünde bir eğilim vardı. Zira bu dönemde 1978'de ILO tarafından hazırlanan bir raporda, elektrik-elektronik sanayinde ortalama saat ücretlerinin Japonya'da 13.07 RM (ringgit), ABD'de 12.83 RM iken; Malezya elektronik sanayinde 1.43 RM olduğu belirtilmiştir. (Rasiah, 1988: 27) Bu eğilim, 1972'de Penang'da Advanced Micro Devices, Intel, Hewlett-Packard ve Siemens, Kuala Lumpur'da Motorola ve Malacca'da National Semiconductor gibi ÇUŞ'lerin şube açmalarıyla daha da kuvvetlenmiştir. 1986'da ABD, Japonya ve Batı Avrupalı 23 firma toplam 70.000 kişi çalıştırmaktaydı. Bu şirketlerden 15'inin bulunduğu Penang eyaleti ise, bu özelliğiyle üçüncü dünyadaki en büyük off-shore (kıyı) yarıiletken montaj bölgesi haline gelmişti. (Salih&Young, 1989: 28)

Sanayinin kuruluş yıllarında çok uluslu yarıiletken firmaları Endonezya ve Tayland gibi daha düşük maliyetli alanlar yerine Malezya'yı tercih etmişlerdir. M. Nazari Ismail'in, National Semiconductor adlı yarıiletken şirketinin işletme müdüründen aktardığına göre, Amerikan yarıiletken firmalarının bu ülkeyi tercih

etmelerinin dört temel sebebi vardı: (M. N. Ismail, 103)

- 1) Makul bir maliyette bol eğitilebilir işçilerin varlığı
- 2) Teçhizat transferi, ülke içinde ve dışında ürünlerin hareketi ve vasıfların artırılması gibi durumlarda minimum hükümet müdahalesinin olması anlamında işlemsel esneklik
- 3) Hızlı gümrük değişimi
- 4) Finansal teşvikler

Bunun dışında başka yariletken firma yöneticileri tarafından ifade edilen diğer sebepler ise, dinamik ve geleceğe dönük işgücü-sanayi yasal yapısının bir sonucu olarak sağlıklı çalışma ortamı, siyasi ve ekonomik istikrar, gelişen altyapı, devamlı teşvikler ve sanayiye destekleme, Malezya hükümetinin yüksek teknoloji elektronik temelini genişlemesi lehinde ve yönündeki anlayışı, döviz sınırlamalarından muaf nispeten modern ve etkili bankacılık sistemi, diğer Asya şehirleri, ABD ve Avrupa'yla iyi hava ve deniz bağlantıları, nispeten ileri telekomünikasyon sistemi, çabuk bulunabilir ve rekabete uygun olarak fiyatlandırılmış enerji ve gaz arzıdır. (Ismail, 103)

**Tablo 4: Yariletkenlerde Üretim ve İstihdam**

Peryod	Üretim (milyon no.)	İstihdam (diğer Komponentler dahil)
1977	1,015	v.b.
1980	1,446	v.b.
1982	1,663	59,859
1984	2,074	68,717
1986	1,554	57,459
1988	2,182	82,436
1989	2,262	93,615
1990	2,565	110,375
1991	2,689	129,636
1992	3,121	143,353
1993	3,491	166,783
1994	3,355	195,697
1995	4,425	225,733

Kaynak: MIDA, 1998 :5

Malezya'da yariletken sanayinin gelişim sürecinde ikisi genişleme ve biri daralma üzere üç dönüm noktası önem arz etmektedir. Bunlar, 1972-73 ve 1979-80 yıllarındaki iki zirve genişleme safhası ve ardından 1982-83 arasındaki daralma safhasıdır. Bu safhaların oluşumunda içsel faktörlerle birlikte dış faktörlerin de etkisi olmuştur. Bu dönemlerin özelliklerini emek arzındaki

gelişmeler de doğrulamaktadır. Tablo 4’de de görüldüğü gibi, özellikle 1982’den sonra ortalama reel istihdam oranları düşme eğilimi göstermiştir.

Elektronik sanayine verilen özel önemle birlikte sanayinin ilk kurulma aşamasında uygulanan ulusal sanayileşme politikaları, yarıiletken sanayinin gelişmesinde oldukça önemli katkılar yapmıştır. Sanayinin ilk kurulma aşamasında uygulanan ulusal sanayileşme politikaları, yarıiletken sanayinin büyümesi ve gelişmesi üzerinde etkili bir güce sahip olmuştur. Gümrük vergisini durduran ve gümrükler üzerine istisnalar veren 1971 Serbest Bölgeler Kanunu ve daha sonra satış kontrollerinden vazgeçilmesi, sanayi üzerinde doğrudan olumlu etki yapan düzenlemelerden bazılarıdır. Ayrıca bütün yarıiletken şirketlerinin 10 yıllık bir dönem için öncü statüde kabul edilmesi sektörün özel teşviklerden yararlanmasına imkan sağlamış, bu dönemi bitirmiş olan şirketler daha sonra yatırım vergi indirimi teşviğinden yararlanmaya devam etmişlerdir.

Görüldüğü gibi devlet, endüstri yapısını yarıiletkenler gibi yüksek teknolojili ve yüksek katma değerli ürünlere kaydırmış; çeşitli teşvik ve desteklerle bu sektörün gelişmesine katkıda bulunmuştur. Malezya’yla birlikte hemen hemen bütün Doğu ve Güneydoğu Asya ülkelerinde uygulanan bu teşvik sistemi, dünyadaki diğer teşvik sistemlerinden –özellikle Avrupa ve Anglosakson- biraz farklılık göstermektedir. Avrupa ve Anglosakson endüstrilerindeki teşvik sistemini şekillendiren yardımlar, kurtarma ve bol keseden dağıtma özelliğine sahipken; Doğu Asya hükümetleri kamusal desteği oldukça sıkı bir şekilde icraat kriterlerine bağlamışlardır. Doğu Asya’da iyi icraatın karşılığı ödül, başarısızlığın karşılığı ise ağır cezadır.

Kötü yönetim nedeniyle zorluk içersine düşen firmalar desteklenmezler. Devletlerin özel sektörü desteklemesinin bir bedeli vardır ki bu, Doğu Asya’nın piyasaları yönetmedeki etkinliğinin sırlarından biridir. (Weiss&Hobson, 1999: 178) Nitekim Malezya’da, aldıkları teşvikleri etkin bir şekilde kullanmayan ve başarısız olan firmalar, bir sonraki dönemde teşviklerden yararlanamama veya daha düşük teşvik alma şeklinde cezalandırılmaktadır.

Doğu Asya ülkelerinin politika araçları zaman içinde ve kendi aralarında farklılık gösterse de, iki ortak politika modeli göze çarpar. Kesin icraat standartlarının zorunlu disiplini ve desteklenmesinin aracılığı ve sektörler ya da desteklenen teknolojinin belirlenmesinde yüksek düzeyde seçicilik. İcraat standartlarının disiplini, sıkı fiyat kontrolleri, finans kurumlarının, sermayenin dışarı çıkışının kontrol edilmesi şeklinde devlet tarafından çeşitli şekillerde uygulanmaktadır. (Weiss&Hobson, 177)

Bölgedeki ticaret ve endüstri politikalarının ikinci önemli özelliği olan seçiciliği, bazılarının ifade ettiği gibi “galibi seçmek” şeklinde ifade etmek doğru değildir. Burada seçici sektörel hedefler galibi “seçmeyi” içermez. Bunun yerine kalkınma için yeni teknolojilerin seçilmesi özendirilerek galibin “yaratılması” sağlanır. Ayrıca hedef seçilen kilit sektörler özel yatırım ve yardımlardan yararlanırken, endüstrideki birçok firmanın da bu teşviklerden faydalanmalarına izin verilmiştir. C. Johnson bu tür hedeflemeyi “kaynakların gelecek için ekonomik açıdan etkin dağılımının dinamik bir tarzda örgütlenmesi” olarak ifade etmiştir. Bu da “teknolojik değişimin doğasını anlamak ve bunun ekonomi üzerindeki olası etkilerini görebilmek için kamu ve özel sektörün ortak çabasını gerektirmektedir.” (Johnson’dan aktaran Weiss&Hobson, 181)

Malezya’nın da içinde bulunduğu Doğu Asya modelinde hedefleme, kullanılan politikalara göre doğrudan ve dolaylı olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Selektif korumacılık, desteklemeler ve sermayenin belirli alanlara kanalize edilmesi gibi politikalar söz konusu olduğunda doğrudan hedeflemeden bahsedilir. Araştırma-Geliştirme kurumlarına -üniversiteler ve Ar-Ge enstitüleri- gerek kuruluşlarıyla ilgili gerekse projeleri destekleme amacıyla yapılan yatırımlar, hükümet programlarına sağlanan destekler gibi politikalar ise dolaylı hedefleme durumunu ortaya çıkarmaktadır. Malezya sanayiinde her iki hedefleme de kullanılmakla birlikte dolaylı hedefleme politikalarının özellikle 90’lı yıllarda daha yoğun olarak uygulandığını söyleyebiliriz.

Hedef seçilen sanayilerin gelişmesini sağlamak amacıyla devlet çeşitli müdahale araçlarını kullanmaktadır. Bunlardan biri piyasaya giriş engelidir. Bu konuda 1975’de uygulamaya geçen Sanayi Koordinasyon Kanunu’na göre, örneğin, diğer şartlar dışında ödenmiş sermayesi 250000 RM (Malezya Ringgiti) veya daha fazla olan imalat şirketleri Ticaret ve Sanayi Bakanlığı’nın iznini almak zorundadırlar. Kanuna göre Bakanlık, izin yayınlanmadan ve yenilenmeden önce başka bir şartı da zoraki yükleyebilir. -örneğin her şirkette etnik Malay<sup>4</sup> mülkiyet payının en az %30 olması gibi-. Yine bu durumla ilgili olarak Ticaret ve Sanayi Bakanlığı’yla, şirket tescil makamlarının geniş bir yetkiye sahip olması ve bürokratik prosedürlerin uzunluğu, piyasaya girişte önemli engeller olarak görülmektedir. (Ariff, 1991: 32)

Malezya’da hedefleme politikası çerçevesinde ithal ikameci politika uygulamalarında olduğu gibi teşviklerle birlikte gümrük tarifeleri, kotalar gibi koruma araçları kullanılmıştır. Ancak bu korumacı politikaların ithal ikameci

<sup>4</sup> Malezya, üç ana ırk (Malaylar, Çinliler ve Hintliler) başta olmak üzere birçok etnik toplumdaki oluşan bir ülkedir. Bunlardan Malaylar, nüfus olarak en fazla yoğunluğa sahip (%50’den fazla) ve ülke yönetimini elinde bulunduran ırktır.

politikalarından farkı, korumacılığı ihracatı teşvik aracı olarak kullanabilmeyi sağlamasıdır. Krugman'ın "ihracatı teşvik için korumacılık" şeklinde adlandırdığı bu uygulamaya göre, önemli derecede ölçek ekonomisi ve dinamik öğrenme eğrilerinin var olduğu durumlarda -yarıiletkenlerde olduğu gibi- bu korumacı uygulamalar öğrenme eğrilerini aşağıya çeker. Böylece yurtiçi piyasaların dış rekabete kısmen veya tamamen kapatılması daha düşük marjinal maliyetlere sebep olarak ihracatta da artışa yol açar. (Krugman, 1984: 58)

Kısaca, 1970'lerden itibaren Malezya'da devlet politikaları, aşlıca hedef sektör olan elektronik sektörü ve bu sektör içinde de en büyük payı alan yarıiletkenlerin gelişmesinde önemli bir etken olmuştur. Hükümetin sağladığı cömert teşvikler, uygun altyapı ve ucuz fakat eğitilmiş işgücüyle yabancı yatırımcılara elverişli bir ortam sağlamak için önemli teşebbüsleri, bu sektörde büyük miktarda yatırımı ülkeye çekmiştir. Özellikle ihracata yönelik bir yerleşim merkezi olarak Malezya'yı seçen bu yatırımlar, ülkenin uluslararası düzeyde rekabetçi bir konuma gelmesinde önemli rol oynamışlardır. Böylece, 1970'lerde emek yoğun bir süreçte olan elektronik sanayi, bugün bilgisayar destekli imalat ve robot teknolojisi kullanan, sermaye ve teknoloji yoğun bir sürece dönüşmüştür.

## V. Sonuç

20-30 yıl gibi, kalkınma süreci açısından kısa sayılabilecek sürelerde ulaştıkları yüksek büyüme düzeyleriyle bölgelerinin bir güç merkezi haline Doğu Asya ülkeleri, zaman içinde kendi ülkelerine has politikalarla birlikte bazı ortak politika modelleri de uygulamışlardır. Bu politikaların en önemlilerinden biri de, stratejik sektörlerin hedefleme politikası çerçevesinde seçimi ve seçilen sektörlerin yine aynı politika çerçevesinde desteklenmesidir.

1970'lerde kalkınma hamlesine başlayan ve ihracata yönelik bir kalkınma modelini benimseyen Malezya'da kimya, metal, ulaşım araçları gibi ağır sanayiler yanında elektronik ve yarıiletkenler gibi teknoloji yoğun sektörler hedef sektörler olarak seçilmiş; teşvik ve koruma politikaları da yine bu seçicilik doğrultusunda yürütülmüştür. Ancak bu politika, galibi seçme şeklinde değil, kalkınma için yeni teknolojileri özendirerek galibi yaratma şeklinde ortaya çıkmıştır. Ayrıca, galibi belirlemede etkili olan özendirici faktörler -teşvikler gibi- mevcut performans sürdürülemediğinde cezalandırma aracına da dönüşebilmektedir.

Yaklaşık çeyrek asırlık bir dönemde, elektronik veya daha spesifik olarak yarıiletkenler sektöründe devletin seçicilik esasına göre uyguladığı teşvik ve koruma sistemleri uygun altyapı ve eğitilmiş işgücünün beceri düzeyiyle birleşince, bu sektörde Malezya'yı dünyanın en büyük üretici ve ihracatçılarından biri haline getirmiştir. 1997 yılında bölgede ortaya çıkan ekonomik kriz, doğal olarak bu



bölgedeki diğer ülkelerle birlikte Malezya'yı da etkilemiş olmasına rağmen bu ülke, özellikle elektronik ve yarıiletkenler sektöründe yabancı yatırım açısından cazibe merkezlerden biri olarak varlığını sürdürmektedir.

### Kaynakça

- Ariff, Mohamed (1991), "Managing Trade and Industry Reforms in Malaysia", *Authority and Academic Scribblers*, Sylvia Ostry (ed.), International Center for Economic Growth
- Borrus, M.& L.D. Tyson& J. Zysman (1992), "Creating Advantage: International Trade in Semiconductor Industry", *Strategic TradePolicy and New International Economics*, Paul Krugman (ed.), The MIT Press
- Boylestad, Robert & Louis Nashelsky (1994), *Elektronik Elemanlar ve Devre Teorisi*, Çev.: Hakan Özyılmaz, Ünal Küçük, MEB yayını, Ankara
- Çeştepe, Hamza (1999), *Yeni Ticaret Teorisi ve Malezya Kalkınma Modeli*, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul
- Çeştepe, Hamza (1999), "Stratejik Ticaret Politikası: Yarıiletkenlerde Malezya ve G. Kore Arasında Bir Karşılaştırma", *Dış Ticaret Dergisi*, Sayı:14, Yıl:4
- Dicken, P. (1992), *Global Shift: The Internationalisation of Economic Activity*, Paul Chapman Publishing, London
- [Http://www.herring.com](http://www.herring.com)
- Ismail, Mohd Nazari (1995), *Transnational Corporations and Economic Development*, University of Malaya Press
- Krugman, Paul (1984), "Import Protection as Export Promotion: International Competition in the Presence of Oligopoly and Economies of Scale", *Monopolistic Competition and International Trade*, H. Kierzkowski (ed.), Oxford University Press
- MIDA (1998), *Electrical and Electronics Industry in Malaysia*
- O'Connor, David (1993), "Electronics and Industrialization", *Singapore, Indonesia, Malaysia, Philippines and Thailand, Vol. II*, John Ravenhill (ed.), Edward Elgar Publishing
- Rasiah, Rajah (1988), "The Semiconductor Industry in Penang: Implications for the New International Division of Labour Theories", *Journal of Contemporary Asia*, Vol. 18, No:1
- Rasiah, Rajah (1991), "Reorganization of Production in the Semiconductor Industry and Its Impact on Penang", *Images of Malaysia*, Muhammed İkmal Said & Johan Saravanamuttu (ed.), Perseutuan Sains Sosial Malaysia
- Salih, Kamal & Mei Ling Young (1989), "Economic Restructuring and the Future of the Semiconductor Industry in Malaysia", *Changing Dimensions of Electronic Industry in Malaysia: 1980s and Beyond*, Narayanan, Rasiah, Young, Jong (ed.), MIER & MEB
- UN (1992), *Industrial Statistic Yearbook*

Weiss, Linda & John M. Hobson (1999), *Devletler ve Ekonomik Kalkınma*, Çev: Kıvanç Dündar, Dost Kitabevi, Ankara

Yiğit, M. (1999), "Global Elektronik Sektörü ve Türkiye", *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:1

Yülek, Murat (1998), *Asya Kaplanları*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul



## **YABANCI BAĞLI İŞLETMELERE AİT MALİ TABLOLARIN KONSOLİDASYONUNDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ**

**Yrd. Doç. Dr. Zeki DOĞAN**

*Niğde Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, NİĞDE*

### **1. Giriş**

Uluslararası ekonomik ilişkilerin gelişmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkan çok uluslu işletmeler, dünyanın birçok bölgesinde faaliyet göstermeye başlamışlardır. Çok uluslu işletmeler ise, birden fazla ülkede faaliyette bulunan ve bu faaliyetler üzerinde kontrol gücü olan işletmeler olarak tanımlanmaktadır. Bilindiği gibi işletmeler arası birleşmeler, genellikle holdingleşme ya da yatırım grupları kurmak yoluyla olmaktadır. Çok uluslu işletmelerin organizasyon şekillerinden biri de holding şirketlerdir. İşletmeler rekabet gücü elde etmek, pazar payını artırmak, farklı pazarlara girmek veya büyümenin diğer avantajlarından yararlanmak amacıyla başka işletmelerle ya birleşip ayrı bir işletme kurmaktadır, ya da bir işletme diğer işletme veya işletmelerin hisse senetlerini alarak bu işletmelerin yönetim ve kontrolünü elinde bulundurmaktadır.

Günümüz ekonomik hayatında, çok uluslu işletmelerin ve bunların bağlı bulunduğu holding şirketlerin veya toplulukların önemli yer tutması ve iş hayatının vazgeçilmez unsurları olmaları, bu toplulukların ekonomik gücünü gösteren konsolide mali tabloların önemini de giderek artırmıştır.

Bu çalışmada ise, konsolide mali tabloların önemi ve holdinglerin yabancı ülkede faaliyet gösteren işletmelerine ait mali tablolarını konsolidasyon kapsamına alırken karşılaştıkları sorunlar hakkında bilgiler verilmeye çalışılmıştır.

### **2. Konsolide Mali Tabloların Tanımı**

Bilindiği gibi temel mali tablolar(bilanço ve gelir tablosu ), bir işletmenin belirli bir dönemdeki işlemlerinin mali bir özetini ilgililere aktarmakta, böylece bunların işletme hakkında ayrıntılı bir bilgiye sahip olması için hazırlanmaktadır. Bu tablolar, yalnızca bir işletmenin belirli bir döneme ait işlemlerini ifade etmektedir. Konsolide mali tablolar da aynı amacı gerçekleştirmek için hazırlanmaktadır. Ancak, konsolide mali tablolardaki mali

bilgiler diğ er mali tablolardan farklı olarak, birden fazla işletmenin işlemlerini ifade etmektedirler.

Bilindiğ i gibi konsolidasyon işlemleri genel olarak bir birleştirme olayını simgelemektedir. Birleştirme ihtiyacı da farklı beklentilerden kaynaklanmaktadır (Erdoğan ve Akıncı, 1994, s.156). Konsolide mali tablolar da, bir ana işletmenin ve bu işletmeye bağı lı işletmelerin mali durumunu ve faaliyet sonuçlarını göstermek amacıyla hazırlanmaktadır. Bu tablolar hazırlanırken de, ana işletmeyi oluşturan bağı lı işletmeler, tek bir organizasyon gibi kabul edilmektedirler (Horngren v.d, 1993, s.553).

Ana işletme (parent company), bir veya daha fazla bağı lı işletmeye sahip olan işletme veya bir bağı lı işletmenin toplam oyununun %50 veya daha fazlasına sahip olan işletme olarak tanımlanmaktadır. Bağı lı işletme ise (subsidiary company), ana işletme tarafından kontrol edilen bir işletme olarak tanımlanmaktadır (Ünal, 1992, s.23; Welsch, 1989, s.851). Kısaca, konsolide mali tablolar, ana işletmeye (holding) ait bağı lı işletmelerin varlıklarını, kaynaklarını, gelir ve giderlerini bir arada toplu olarak gösteren tablolar olarak tanımlanabilmektedir.

Özellikle holding veya işletmeler grubu tarafından hazırlanması gereken iki temel konsolide mali tablo vardır. Bunlar; konsolide bilanço ve konsolide gelir tablosudur.

Konsolide bilanço, bir topluluğ a veya gruba dahil işletmelerin, ferdi bilançolarının belirli prensip ve teknikler altında birleşmesi ile elde edilen bilançodur (Uzay, 1993, s.222). Konsolide bilançonun hazırlanmasındaki amaç, belirli bir grubun kontrolü altındaki ya da hissedarı buldukları işletmelerin bilançolarına göre, kontrol grubunun sahip olduğı varlık ve sermaye yapısını tek bilançoda ilgililere sunmaktır.

Konsolide gelir tablosu ise, yine aynı koşullarda bağı lı işletme gelir tablolarının birleştirildiğ i tek gelir tablosudur. Bu tablonun hazırlanmasındaki amaç ise, yine belirli bir grubun kontrolü altındaki ya da hissedarı buldukları işletmelerin gelir tablolarına göre, kontrol grubunun gerçekleştirdiğ i satış hasılatı, satış maliyeti, finansman giderleri ve vergiden önceki-sonraki kârı tek bir gelir tablosunda ilgililere sunmaktır (Durmuş, 1990, s.385).

Konsolide mali tablolar ilk defa 20. yüzyılın başında A.B.D.'de ortaya çıkmaya başlamıştır. İlk uygulamayı ise, kendine bağı lı Amerikan Çelik Şirketi ile, mali tablolarını konsolide eden J.P. Morgan işletmesi başlatmıştır. Holding

işletmeler 1920'li yıllarda İngiltere ve Hollanda'da önemli olmaya başlayınca, konsolide mali tablolar da, yaygınlaşmaya başlamıştır. Uygulamalar daha sonra Kanada, Almanya ve diğer Avrupa ülkelerine Avusturya ve Yeni Zelanda'ya geçmiştir (Gray, 1983, s.188).

İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen yıllarda, batı ülkelerindeki üretim patlaması, yatırımların çoğalması, yatırımcı grupların büyümesi ve çok uluslu işletmelerin dünyaya yayılmaya başlaması gibi olaylar, konsolide mali tabloların önemini artırmış, tabloların hazırlanması kanunen zorunlu olmasa bile, işletmeler bunu bir zorunluluk olarak görmeye başlamışlardır. Konsolidasyonun büyük ölçüde önem kazanması üzerine, Uluslararası Muhasebe Standartları Komitesi 1977 yılından itibaren geçerli olmak üzere "*Konsolide Mali Tablolar*" başlığını taşıyan 3 Nolu standardı yayınlamıştır.

Avrupa Topluluğu Konseyi ise, konsolide mali tabloların hazırlanması ile ilgili 7. Yönergeyi kabul etmiştir. 13 Haziran 1983'te kabul edilen ve konsolidasyon şartlarını belirleyen 7. Yönerge, üye ülkelere mevzuatlarında gerekli değişiklikleri yapmaları için 1 Ocak 1990'a kadar süre tanımıştır. Yönergenin üye ülkelerde konsolidasyonla ilgili olarak, muhasebe sistemleri ve uygulamaları üzerinde yaratacağı etkiler birbirinden farklı olmuştur. Çünkü, üye ülkelerde 7. Yönerge ile ilgili uygulamalar birbirinden farklılıklar göstermiştir. Yönergeye göre, bir çok işletmeler holding topluluklarının bir üyesi olduğundan, topluluğun mali durumu hakkında topluluğa dahil işletmelere ve 3. kişilere bilgiler verilmesi için, konsolide mali tabloların hazırlanması zorunlu kılınmıştır (Uzay, 1993, s.236; Yalkın ve Akdoğan, 1994, s.59).

Türkiye'de ise, konsolide mali tablolar ekonomik zorunluluk nedeniyle hazırlanmıştır. Fakat, konsolide mali tablolar yaygın bir şekilde hazırlanmamıştır. Diğer mali tabloların (bilanço ve gelir tablosu gibi...) hazırlanması zorunlu olmasına rağmen, konsolide mali tabloların hazırlanması isteğe bağlı kalmıştır. Fakat, Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu'nun yayınladığı Türkiye Muhasebe Standardı-5'e göre, konsolide mali tabloların hazırlanmasını zorunlu hale getirilmiştir.

### 3. Konsolidasyonun Amaçları

Konsolide mali tablolar, çeşitli çıkar gruplarına, topluluğun veya grubun mali durumu, faaliyet sonuçları ve net varlıkları hakkında bilgi sunmaktadır. Bu çıkar grupları ise, başta ana işletme yöneticileri, ana işletme ve bağlı işletmelere borç verenler ve ana işletme ve bağlı işletme ortakları olarak belirtilmektedir.

Genel olarak, mali tabloların konsolidasyonunda iki temel amaç izlenmektedir. Bunlar (Çakıcı, 1991, s.117):

**1. İşletme içi amaçlarla konsolide mali tabloların düzenlenmesi;** bu amaçla konsolide mali tabloların düzenlenmesi, bu tablolardan yönetim için yararlanma amacını taşımaktadır. Gruba bağlı işletmelerin varlık ve sermaye durumunu bir bütün olarak görebilmek için, konsolide bilançolardan yararlanılmaktadır. Gruba bağlı işletmelerin toplam alacakları, stokları ve duran varlıklarının seviyesi ortaya konulmuş olacaktır. Aynı şekilde, işletmelerin toplam banka borçları, satıcılara borçlar gibi, kısa süreli borçları ile orta süreli borçları ve öz sermayeleri toplamı belirlenebilmektedir. Bu bilançolara dayanarak, yönetim için grubun mali bünye analizleri de yapılabilmektedir.

İşletme içi amaçlarla konsolide gelir tablolarının düzenlenmesinde, yönetim grubun toplam satışları ve pazar payı ile, toplam ödenen ücretlerin genel üretim ve yönetim giderlerin, ayrılan amortisman tutarlarının izlenmesi amacı ile yararlanılmaktadır. Aynı şekilde, hem konsolide bilançodan hem de konsolide gelir tablosundan grubun, bütün olarak kârlılık hesaplamaları için de yararlanılmaktadır.

Ayrıca, ana işletme yönetimi, konsolide mali tabloları inceleyerek ve analiz ederek, bağlı işletme yöneticilerinin başarı durumunu değerlendirebilmektedir. Kısaca, ana işletme yöneticileri bir bütün olarak grubun mali durumu ve faaliyet sonuçları hakkında bu tablolardan doğru ve güvenilir bilgi sahibi olabilmektedirler.

**2. İşletme dışı amaçlarla konsolide mali tabloların düzenlenmesi;** bu amaçla bu tablolardan yararlananlar, kuruluşa borç veren bankalar, veresiye mal satan satıcılar, ortaklar, olası yatırımcılar gibi gruplardır.

İşletme dışı kişi veya kuruluşların konsolide mali tablolardan yararlananların amaçları farklıdır. Bankalar, verilecek kredinin tutarını, vadesini, faizini ve kredinin güvencesini saptamak amacı ile, grubun bütün olarak konsolide bilanço ve konsolide gelir tablosu üzerinde grubun borçlanma imkanlarının saptanması, grubun kârlılığının belirlenmesi gibi ihtiyaçlar için tali çalışmalar yapabilmektedirler. Veresiye mal satanlar, konsolide mali tablolara dayanarak, grubun bütün olarak borçlanma olanağını belirlemek arzusunu gösterebilmektedirler. Yönetim dışındaki ortaklar ve olası yatırımcılar da, bu tablolardan yararlanılarak kurumdaki paylarının korunabilmesi, değerlerinin yükseltilmesi ve yeterli kâr payı dağıtılması imkanlarının saptanmasını istemektedirler.

Kısaca, konsolide mali tabloları düzenlemedeki temel amaç, topluluğa dahil ana işletme ile bağlı işletmelerin varlık, borç, sermaye, gelir ve giderlerini tek bir işletmeymiş gibi göstererek, topluluğun mali durumu ve faaliyet sonuçları hakkında doğru ve güvenilir bilgi verebilmektir.

#### **4. Konsolide Mali Tabloların Kapsamı Ve Konsolidasyon Koşulları**

Konsolide mali tablolar, ana işletme ve bağlı işletmelere ait mali tabloların birleştirilmesiyle düzenlenmektedir. Bütün bağlı işletmelerin, (yurt içi ya da yurt dışında bulunanlar) konsolidasyona dahil edilmesi gerekmektedir. Ancak, bazı durumlarda, bağlı işletmelerin konsolidasyona dahil edilmemesi, mali tablo kullanıcıları için daha faydalı olabilmektedir.

Bağlı işletmeler ve bağlı işletmelere ait mali tabloların hangi hallerde konsolidasyona dahil edileceği ve hangi hallerde dahil edilmeyeceği ayrıca, konsolide edilecek mali tablolarda aranan koşullara ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

##### **4.1. Konsolidasyona Katılacak Bağlı İşletmeler**

Konsolidasyona katılacak bağlı işletmelerin, aşağıda belirtilen değişik özelliklerden birine sahip olması aranmaktadır (TMUDES, 1997, s.70; Durmuş, 1984, s.48):

**1. Kontrol ve oy oranı durumu;** ana işletmenin, bağlı işletmenin yönetiminde gerçek kontrolü olmalıdır. Çünkü konsolide mali tablolar, ana işletme tarafından kontrol edilen diğer bütün işletmeleri kapsamaktadır. Eğer ana işletme, dolaysız veya dolaylı bir işletmenin yarısından fazla oy gücüne sahipse, ana işletmenin kontrol gücü var demektir. Fakat, bazı durumlarda, oy gücü, bağlı işletme üzerinde kontrol gücü olduğunu göstermez. Ancak, ana işletmenin bir işletmede % 50 veya daha az hissesi olmasına rağmen aşağıdaki durumlarda, o işletmede kontrol gücü söz konusu olabilmektedir:

**a. Diğer yatırımcılar ile yapılan anlaşmaya göre oy haklarının yarısından fazlasını kullanma gücü varsa,**

**b. Bir anlaşma dahilinde, işletmenin finansal ve faaliyet politikalarını yönetme gücü varsa,**

**c. Yönetim kurulundaki üyelerin çoğunu ve eşdeğer yöneticileri atama ve yerlerini değiştirme gücü varsa,**



d. Yönetim kurulundaki üyelerin veya eşdeğer yöneticilerin toplantılarındaki oyların çoğunluğunu ellerinde bulundurma gücü varsa, bir kontrol gücü söz konusudur.

**2. Katılma oranı;** ana işletme, bağlı işletmenin kayıtlı sermayesinin ya da bunu temsil eden hisse senetlerinin % 50 ve daha fazlasına sahipse, bağlı işletme konsolidasyona katılmaktadır. Ana işletmenin bir bağlı işletmeye, onun da başka bir işletmeye katılması durumunda, ikinci bağlı işletmenin kayıtlı sermayesine katılma oranı % 50'nin altında olabilir, ancak, bunun kontrolü ana işletmenin elinde olduğundan konsolidasyona katılmaktadır. Ana işletme, özel anlaşmaya dayanarak bir işletmeyi kontrol etmekteyse, o işletme de konsolidasyona katılabilmektedir.

**3. Bağlı işletmenin yabancı bir ülkede bulunma durumu;** bağlı işletmenin siyasi ve iktisadi istikrar ortamı olan yabancı bir ülkede olması durumunda konsolidasyona katılmaktadır. Bağlı işletmenin siyasi ve iktisadi istikrarı bulunan yabancı ülkede bulunması kriterinin yanı sıra, bu ülkeden kâr ve yatırım transferinin yapılmasında bir engel ve sınırlama bulunmaması durumu da aranmaktadır. Bağlı işletmenin bulunduğu yabancı ülkede, para değerinin sürekli değişmesi, sıkı döviz politikası, savaş veya iç kargaşalıklar gibi durumların bulunması halinde ise, bu bağlı işletme konsolidasyona katılmamaktadır.

**4. Faaliyet konusu durumu;** aynı faaliyet sahasına ya da birbirine benzer, birbirine yakın faaliyet sahalarına sahip olan bağlı işletmeler konsolidasyona katılmaktadır. Bununla birlikte, farklı alanlarda faaliyet gösteren bağlı işletmeler de konsolidasyona katılmaktadır. Çünkü, Türk Muhasebe Standardı 5'de, topluluk işletmelerinin farklı sektörlerde hizmet vermelerinin konsolide mali tablolar hazırlanmasına engel teşkil etmeyeceği belirtilmektedir.

#### **4.2. Konsolidasyon Dışı Bırakılacak Bağlı İşletmeler**

Aşağıda belirtilen durumların varlığı halinde, bağlı işletmeler, konsolidasyon dışı bırakılmaktadır (Durmuş, 1984, s.49):

**1. Ana işletme, bağlı işletmenin kayıtlı sermayesinin ya da bunu temsil eden hisse senetlerinin % 50'sinden daha azına sahipse** bağlı işletmenin konsolidasyona katılmaması uygundur. Bu durumda konsolidasyon uygun olamamaktadır. Bununla birlikte, bağlı işletmede sahip olunan sermaye miktarı bilançoya eklenen açıklayıcı bilgiler içinde yer almalıdır.

2. Ana işletme, bağlı işletmenin toplam oylarının % 50'sinden azına sahipse veya bağlı işletmeyi kontrolü altına alabilecek oy oranına sahip değilse, bu bağlı işletmenin konsolidasyona katılmaması uygun olmaktadır.

3. Yabancı bir ülkede faaliyet gösteren bağlı işletmeler de normal olarak konsolidasyona dahil edilmektedir. Fakat, bağlı işletme, siyasi ve iktisadi istikrarı olmayan az gelişmiş, kâr ve yatırım transferine ciddi ve uzun süre engel ve sınırlama bulunan bir yabancı ülkede ise, konsolidasyon dışı bırakılması uygun olmaktadır.

4. Ana işletmenin bağlı işletme üstündeki kontrolü geçici ise ya da bağlı işletme üstündeki hakları yıpranmış ise, bağlı işletmenin konsolidasyon dışı bırakılması gerekmektedir.

5. Bağlı işletme öz sermayesinin önemli bir bölümünü kaybetmiş durumda ise, konsolidasyon dışı bırakılması uygun olmaktadır.

6. Ana işletme ve bağlı işletmelerin faaliyet konuları birbirine yakın olmalıdır. Birbirleri ile ilgisiz işletmeleri kapsayan bir konsolide mali tablo gerçekçi sayılmayacak ve böyle bir tablonun değeri de olmayacaktır. Türk Muhasebe Standardı 5'de, topluluk işletmelerinin farklı sektörlerde hizmet vermelerinin konsolide mali tablolar hazırlanmasına engel teşkil etmediğinin belirtilmesi de dikkat çekicidir. Kısaca, bu standarda göre, bağlı işletmelerin faaliyet konusu ne olursa olsun diğer özellikleri taşımaları halinde konsolidasyona alınmaktadır.

#### 4.3. Konsolide Edilecek Mali Tablolarda Aranılan Koşullar

Mali tabloların konsolidasyonunun yapılabilmesi için ya da konsolide edilmiş mali tabloların güvenilir ve doğru bilgi verebilmesi için, konsolidasyona dahil edilecek işletmelerin mali tablolarında bazı ön koşulların yerine getirilmesi ya da mevcut olması da gerekmektedir. Bunlar (TMUDESK, 1997, ss.71-72; Çakıcı, 1991, ss.120-121; Bilginoğlu, 1985, ss.18-21):

1. Konsolide mali tabloların hazırlanabilmesi için konsolidasyona tabi tutulacak topluluk işletmeler, aynı muhasebe standartlarını uygulamak zorundadırlar. Eğer topluluk işletmeleri ana ortaklıktan farklı muhasebe standartları uygulamışlarsa, konsolide mali tabloların hazırlanması sırasında gerekli düzeltmeler yapılarak, farklı olarak uygulanan muhasebe standartları arasında uygunluk sağlanmalıdır.

Ayrıca, mali tabloları konsolide edilecek işletmelerin muhasebe hesap planlarının, bilanço ve gelir tablolarının biçimleri ile bilanço ve gelir tablosu unsurları içeriklerinin aynı olması, konsolidasyon çalışmalarının sağlıklı yürütülmesini ve tutarlı sonuçlara ulaşılmasını temin edebilecektir.

2. Topluluğa dahil işletmelerin mali tabloları, farklı muhasebe politikaları benimsenerek düzenlenmiş ise, muhasebe politikalarının neden olduğu farklılıklar muhasebenin önemlilik kavramı göz önüne alınarak, konsolide mali tabloların hazırlanması sırasında giderilmelidir. Muhasebe politikalarının neden olduğu farklılıkların tam olarak hesaplanamaması durumunda, yapılabilecek düzeltme işlemleri belli varsayımlar ve tahminlere göre yapılmalıdır. Düzeltme yapılmayan farklılıklar ise, dipnotlarda belirtilmelidir. Düzeltme işlemlerine temel olan varsayımlar ve tahminler de dipnotlarda açıklanmalıdır.

3. Konsolide mali tabloların hazırlanması sırasında topluluğa dahil işletmelerin hesap dönemlerinin kapanış tarihleri aynı olmalıdır. Mali tabloların kapanış günü, hesap dönemin son günüdür. Sözü edilen gün, normal olarak 31 Aralık günüdür. Bununla beraber, kimi işletmeler için özel hesap dönemi söz konusu olabilmektedir. Fakat, topluluğa dahil işletmelerin hesap dönemlerinin kapanış tarihleri farklı ise, konsolide mali tabloların hazırlanması sırasında hesap dönemi ana işletmeye göre farklı olan işletme veya işletmeler için ana işletmenin hesap dönemi dikkate alınarak hazırlanan özel mali tablolar konsolidasyona esas alınmaktadır. Hesap dönemi farklı olan işletmelerin adları, hesap dönemin kapanış tarihi ve farklılık nedeni dipnotlarda açıklanmaktadır.

Kısaca, gerek ana işletmenin gerekse bağlı işletmenin hesap dönemleri farklı olabilmektedir. Hesap dönemleri arasındaki farkın üç aydan fazla olması durumunda, bağlı işletme mali tabloları düzeltilerek konsolide edilebilmektedir. Çünkü, üç aydan daha fazla bir döneme ait mali işlemlerin, bağlı işletmenin mali tabloları üzerinde önemli bir etkisi olmaktadır (Beams, 1992, s.75).

4. İki işletmenin birleştirilmesi yapılacak mali tabloları, aynı değerlendirme yöntemi ile değerlendirilmiş olmalıdır. Değerleme yöntemleri farklı olan iki mali tablonun birleştirilmesi durumunda, farklı değerlerde iki tutarın bir araya getirilmesi durumu ortaya çıkmaktadır. Örneğin; farklı stok değerlemesi yapan iki işletmenin mali tablolarının konsolide edilmesinde (birleştirilmesinde), bir araya getirilen stoklar farklı değerlerin bir araya getirilmesi sonucunu ortaya çıkartacak ve birleştirilmiş stok tutarının hangi yöntemle hesaplandığı anlaşılacaktır. Ayrıca, yeniden değerlemeden yararlanan bir işletme ile yeniden değerlemeden yararlanmayan bir işletmenin mali tablolarının bir araya getirilmesinde, duran

varlıkların birleştirilmesi sonucu ortaya çıkan duran varlık değeri, her iki işletmenin duran varlıklarının yapısını ortaya koyamayacaktır.

Değerleme yönteminin aynı olması koşulu daha çok bilançoların birleştirilmesinde söz konusudur. Gelir tablolarının birleştirilmesinde ise değerlendirme farklılığının önemi, dönem başı ve dönem sonu yarı mamul ve mamul stoklarında kendini göstermektedir.

5. Diğer bir koşul ise, konsolide edilecek mali tabloların gerçeği yansıtan bilgileri kapsamayı gerektirir. Konsolide edilecek mali tabloların varlık, sermaye, satış, maliyet, kâr ve zarar bilgilerinin gerçeği yansıtması ölçüsünde, konsolide edilmiş mali tabloların incelenmesinden çıkartılan sonuçlar değer kazanacaktır. Bu nedenle, gerçeği yansıtmayan bilgileri kapsayan mali tablolara dayalı konsolide mali tablolar, fazla anlamlı olmayacaktır.

#### **5. Yabancı Ülkelerde Faaliyet Gösteren Bağlı İşletmelere Ait Mali Tabloların Konsolidasyonu**

Konsolide mali tablolar, ana ve bağlı işletmelerin mali tablolarının birleştirilmesi ile düzenlenmektedir. Şayet ana işletmenin yabancı bir ülkede faaliyette bulunan bağlı işletmeleri varsa, bu işletmelerin mali tablolarının da konsolidasyona dahil edilmesi gerekir. Çünkü, ana işletme ile yabancı bağlı işletmelerin mali tablolarının konsolidasyonu, uluslararası faaliyetlerin ve buna bağlı olarak ortaya çıkan yabancı yatırımların büyümesinin bir sonucu olarak gittikçe önem kazanmaya başlamıştır.

Yabancı bir ülkede faaliyette bulunan bağlı işletmelerin mali tablolarının konsolidasyona dahil edilmesi ile, çok uluslu işletmenin bir bütün olarak görünümü hakkında daha doğru ve güvenilir bilgiler sunulmuş olacaktır. Böylece, mali tablo kullanıcıları, konsolide mali tablolar aracılığı ile bir bütün olarak çok uluslu işletme hakkında bilgi sahibi olabileceklerdir.

Türkiye’de faaliyet gösteren bir ana işletmenin, yabancı ülkede faaliyet gösteren bir bağlı işletmesi olması durumunda ve bu bağlı işletmeyi konsolidasyona dahil etmek istediği zaman, ana işletme birçok sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar, konsolidasyona özgü sorunlar ile bunlara ilaveten yabancı ülkelerde faaliyet gösteren yabancı bir bağlı işletme olmasından kaynaklanmaktadır. Ana işletme ancak, bu sorunlara neden olan durumları ortadan kaldırdıktan sonra bağlı işletmeyi konsolidasyona tabi tutabilecektir.

Yabancı ülkede faaliyet gösteren bağlı işletmelerin mali tabloları konsolide edilirken, genellikle ana işletmelerin karşılaşılabilecekleri sorunlar ise şunlardır (Durmuş, 1984, ss.71-81):

**1. Tekdüzen hesap planı, bilanço ve gelir tablosunun eksikliği;** yabancı ülkede bağlı bir işletme var ise, o ülkenin hesap planına bilanço ve gelir tablosu formuna göre hazırlanan mali tabloların, ülkemizdeki ana işletme ve bağlı işletmelerin tablolarıyla konsolide edilmesi bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun için önce, yabancı bağlı işletmenin bilançosu ve gelir tablosu, ana işletme veya holding topluluğunca kullanılan bu tür tablolara, biçim ve içerik açısından intibak ettirilmelidir.

**2. Yurtdışı ve yurtiçi işletmeler arasında mutabakat eksikliği;** yurtdışında faaliyet gösteren işletmeler, o ülkenin yasalarına göre ve kabul edilmiş bir yabancı dille muhasebe tutmaktadırlar. Yabancı ülkedeki işletmede kullanılacak hesap planının, ülkemizdeki işletmelere göre hazırlanması ve uygulanması bu açıdan doğabilecek sorunu önemli ölçüde azaltmaktadır. Konsolidasyon için mutabakat ön şart olup, mutabakat olmadan konsolidasyon çalışması yapılamamaktadır. Yapılsa da tutarsız olmaktadır.

**3. Holding şirketlerde(veya topluluklarda), ana işletme-bağlı işletme ilişkilerine ilişkin sorunlar;** yurtdışındaki bağlı işletmeler, ortak girişim biçiminde, yurtdışında ayrı bir işletme biçiminde, yurtdışında şube biçiminde ya da sadece yurtdışında faaliyet gösterip yurtiçinde faaliyeti olmaksızın örgütlenebilmektedirler. Buna göre yurtdışındaki bağlı işletmeler, ana işletmenin bilançosunda iştirakler olarak görünmekte, ya da ana işletmenin bilançosunda yer almaktadır. İştirak olarak görüldüğünde, giderme, bağlı işletmenin bilançosunun ulusal paraya çevrilmesinden sonra yapılmaktadır. İştirak olarak yer almadığında ise, bir giderme söz konusu olmayacaktır.

**4. Değerleme konusunda doğan sorun;** muhasebenin temel kavramlarından biri maliyetle değerlendirme kavramıdır. Yurtdışındaki ve yurtiçindeki topluluğa dahil işletmeler, aynı ölçeği, maliyetle değerlendirme ölçeğini kullanmakta iseler bir sorun yoktur. Eğer bağlı işletmeler farklı değerlendirme ölçeği kullanmaktalarsa, o zaman bir değerlendirme sorunu ile karşılaşmaktadırlar. Bunun için de, bir düzeltme gerekmektedir.

**5. Yabancı bağlı işletmenin mali tablolarının ulusal paraya çevirisinde karşılaşılan sorun;** konsolide mali tabloları düzenlemek için öncelikle yabancı bağlı işletme mali tabloların Türk Lirasına çevirisi gerekmektedir. Çünkü, Türkiye’de mali tablolar Türk Lirası üzerinden düzenlenmektedir. Bu durumda ise

ana işletme bir çok sorunla karşılaşmaktadır. Yabancı para üzerinden hazırlanan mali tabloların ulusal paraya çevrilmesinde hangi kurların kullanılacağı, işlemin yapıldığı tarihindeki kur mu, dönemin ortalama kuru mu, dönem sonu kurumudur? Öncelikle bunların bilinmesi gerekmektedir. Ayrıca, tüm kalemlere aynı çeviri kuru mu uygulanmalı, yoksa bazı kalemlere tarihi kur uygulanırken bazılarında dönem sonu kurunu mu uygulamalı? Özetle çeviride kullanılacak yöntem hangisi olmalı? Yine, diğer taraftan doğan kur farkları nasıl işlem görmeli? Dönem sonuçlarına mı aktarılmalı yoksa yedeklerle mi ilişkilendirilmelidir? İşte, öncelikle bu sorulara cevap aranmalıdır. Çünkü, bu sorulara verilecek cevaplar ülkeden ülkeye değişebilmektedir. Kısaca, yabancı bağlı işletmeye ait mali tabloların çevirisinde en uygun çeviri yöntemin seçilmesi gerekmektedir.

**6. Hesap dönemi sorunu;** ülkemizde hesap dönemi 1 Ocak'da başlayıp 31 Aralık'ta sona ermektedir. Yurtdışında faaliyet gösteren işletmelerimizin böyle bir sorunla şimdilik karşılaşmadığı belirtilmektedir. Ancak, bazı yabancı ülkelerdeki işletmeler yıl içinde işe başlamışsa, hesap dönemi bitimini, ertesi hesap dönemi sonu olarak alabilmektedirler. Böyle bir durum varsa, konsolidasyonda göz önüne almak gerekmektedir.

**7. Dil ve kavram farklılığından oluşan sorunlar;** ülkelerarası dil farklılıkları da yabancı bağlı işletmelere ait mali tabloların konsolidasyonunda karşımıza bir sorun olarak çıkmaktadır. Çünkü, konsolidasyon ana işletme ve bağlı işletme mali tablolardaki aynı veya benzer kalemlerin toplanması ile gerçekleştirilmektedir. Eğer hesapların isimleri tam ve doğru olarak veya ana işletmede ifade edildikleri anlamlara göre çevrilmez ise konsolidasyon anlamsızlaşacaktır. Bu nedenle, öncelikle bu farklılıkların giderilmesi gerekmektedir.

Örneğin; İngilizce olan "stock" kelimesi ABD okuyucuları tarafından işletmenin sahip olduğu hisse senetleri olarak yorumlanırken, İngiltere'de aynı kelime satılmayıp işletmede kalan mallar olarak kabul edilmektedir (Choi ve Mueller, 1984, s.301).

Yabancı bağlı işletmenin mali tablolarını konsolide etmede karşılaşılan bu sorunların ortadan kaldırılmasından sonra, artık bu tablolar konsolidasyona dahil edilebilecektir. Fakat, burada yabancı bağlı işletmenin enflasyonist bir ortamda faaliyet gösterip göstermediğinin de bilinmesi gerekmektedir. Eğer yabancı bağlı işletme enflasyon ortamında mali tablolarını düzenliyor ise, öncelikle bağlı işletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin fiyat endeksi dikkate alınarak, bağlı işletmeye ait mali tablolar yeniden düzenlenmekte ve daha sonra ana işletmenin

bulunduğu ülkenin para birimine çevrilmektedir. Bu konuda Uluslararası Muhasebe Standartları ile Türkiye Muhasebe Standartları uyum içindedir.

## **6. Yabancı Bağlı İşletmelere Ait Mali Tabloların Konsolidasyonunda Karşılaşılan Sorunların Tespitine İlişkin Yapılan Araştırma**

### **6.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı,

1. Türkiye'deki holding şirketlerin konsolide mali tablolar düzenleyip düzenlemediklerini ve nedenlerini tespit etmek,

2. Türkiye'deki holding şirketlerin konsolide mali tablolar düzenlemeleri durumunda, yabancı bağlı işletme veya işletmeleri konsolidasyon kapsamına alıp almadıklarını, eğer konsolidasyon kapsamına alıyorlar ise, karşılaştıkları sorunları ortaya çıkarmak,

3. Yabancı bağlı işletme veya işletmelere ait mali tabloların konsolidasyonunda karşılaşılan sorunları çözmek için Türk Holding yöneticilerine göre alınması gereken tedbirleri gereklilik derecesine göre belirlemektir.

### **6.2. Araştırmanın Dayandığı Hipotezler**

Yukarıda belirtilen amaçlarla, araştırmada esas alınacak ve test edilmeye çalışılacak hipotezler ise şunlardır:

1. "Holdinglerin, yabancı bağlı işletmelerine ait mali tabloları konsolidasyon kapsamına alırken karşılaştıkları en önemli sorun; yabancı bağlı işletme veya işletmelere ait hesap planlarının, bilanço ve gelir tabloları şekillerinin ve muhasebe sistemlerinin farklı olmasıdır".

2. "Yabancı bağlı işletme veya işletmelere ait mali tabloların konsolidasyonunda karşılaşılan sorunları çözmek için, Türkiye Muhasebe Standartları ile Uluslararası Muhasebe Standartları arasında tam bir uyumun gerçekleştirilmesi kesinlikle gereklidir".

3. "Yabancı bağlı işletme veya işletmelere ait mali tabloların konsolidasyonunda karşılaşılan sorunları çözmek için, ülkemizde yabancı paralı

mali tabloların çevirisinde kullanılacak standart çeviri yönteminin belirlenmesi kesinlikle gereklidir”.

### 6.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın ana kütlesini, İstanbul ve İzmir Ticaret Odaları’na kayıtlı toplam 319 holding A.Ş. arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 130 holding A.Ş. oluşturmaktadır. Hazırlanan anket formları posta yolu ile gönderilmiştir. Buna ek olarak, konu ile ilgili holding yöneticileri ile yüz yüze görüşme metodu da kullanılmıştır.

Türkiye’nin koşulları dikkate alınarak anketlerin postalanmasından itibaren yaklaşık 2 ay beklenmiş ve anketlerin %32’sinin (37/116) geri döndüğü anlaşılmıştır. Eksik bilgi içeren 3 anket formu ise iptal edilmiştir. Böylece, araştırmanın değerlendirme aşamasına girebilecek anket sayısı 34 olarak belirlenmiştir.

Verilerin değerlendirilmesinde ise, SPSS-X (Statistical Package for Social Science) paket programından yararlanılmıştır. Ankette yer alan her bir soru için, ayrı ayrı frekans hesapları yapılmıştır. Araştırmanın dayandığı hipotezlerin test edilmesinde de, Normal Dağılımdan faydalanılmıştır.

## 7. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

### 7.1. Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi

Ankete katılan yöneticilerin eğitim ve görevlerini belirlemeye yönelik olan bu sorulara verilen cevapları, ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

(1) Tablo 1’de ankete katılan yöneticilerin eğitim durumlarını belirlemek amacıyla yöneltilen soruya verilen cevaplar dökümü görülmektedir.

Tablo 1 : Yöneticilerin Eğitim Düzeyleri

EĞİTİM DURUMU	Lise	Üniversite	Lisans Üstü	Diğer	Toplam
Kişi Sayısı	2	26	6	-	34
%	5.9	76.5	17.6	-	100.0



Tablo 1'den de anlaşılacağı üzere, holding yöneticilerinin 26'sı (%76.5) üniversite, 6'sı (%17.6) yüksek lisans, 2'si (%5.9) de lise düzeyinde eğitim görmüşlerdir.

(2) Tablo 2'de ankete katılan yöneticilerin, görevlerini belirlemeye yönelik olan bu soruya, verilen cevapların dökümü görülmektedir.

Tablo 2'den de anlaşılacağı gibi, anketlerin %29.4'ü muhasebe müdürleri, yine %29.4 idari ve mali işleri müdürleri tarafından cevaplandırılmıştır. Diğer anketlerin ise, %14.7'si muhasebe müdür yardımcıları, %5.9'u muhasebe şefleri veya sorumluları ve %5.9'u da analistler tarafından doldurulmuştur. Ayrıca, bir anket de bütçe, muhasebe ve konsolidasyon dairesi başkan yardımcısı tarafından cevaplandırılmıştır. Diğer anketler ise finansman şefi, danışman ve konu ile ilgili holdingdeki diğer yöneticiler tarafından cevaplandırılarak gönderilmiştir. Bu sonuçlar da gösteriyor ki, anketler yetkili veya konuya hakim kişiler tarafından cevaplandırılmıştır.

**Tablo 2 : Yöneticilerin Görevlerine Göre Dağılımı**

Anketi Cevaplayanların Görevleri	SAYI	%
Muhasebe Müdürü	10	29.4
Muhasebe Müdür Yardımcısı	5	14.7
Bütçe, Muhasebe ve Konsolidasyon Dairesi Başkan Yardımcısı	1	2.9
İdari ve Mali İşler Müdürü	10	29.4
Muhasebe Şefi veya Muhasebe Sorumlusu	2	5.9
Analist	2	5.9
Diğer	4	11.8
<b>Toplam</b>	<b>34</b>	<b>100.0</b>

## 7.2. Konsolide Mali Tablolar Düzenleyen Holdinglerin Dağılımı

Bu soru, holdinglerin konsolide mali tablolar düzenleyip düzenlemediklerini tespit etmek amacıyla sorulmuştur. Verilen cevaplar, Tablo 3'de görüldüğü gibidir.

Tablo 3 : Konsolide Mali Tablolar Düzenleyen Holdinglerin Dağılımı

Konsolide Mali Tablo Düzenleyenler	Evet	Her Zaman Düzenlemeyenler	Hayır	Toplam
Holding Sayısı	15	7	12	34
%	44.1	20.6	35.3	100.0

Tablo 3 incelendiğinde, ankete katılan holdinglerin %44.1'nin konsolide mali tablolar düzenledikleri, %20.6'sının da bazen konsolide mali tablolar düzenledikleri anlaşılmaktadır. Hiçbir zaman konsolide mali tablo düzenlemeyen holdinglerin oranı ise %35.3 olarak saptanmıştır.

### 7.3. Holdinglerin Konsolide Mali Tabloları Düzenleme Nedenleri

Bu sorunun amacı, konsolide mali tablo düzenleyen holdinglerin ne gibi amaçlarla bu tabloları düzenlediklerini tespit etmektir. Bu soruya ankete katılan yöneticiler birden fazla cevap vermişlerdir. Cevapların dağılımı Tablo 4'de görülmektedir.

Tablo 4 : Holdinglerin Konsolide Mali Tabloları Düzenleme Nedenlerinin Dağılımı

Konsolide Mali Tabloları Düzenleme Nedenleri	Tercih Sayısı	Toplam İçindeki %'si
Yasal Zorunluluktan Dolayı	1	1.8
Holdingin Durumunu ve Faaliyet Sonuçlarını En İyi Şekilde Yansıtabilme	18	33.3
Holding Yönetimine Bilgi Vermek	16	29.6
Holding Ortaklarına Bilgi Vermek	10	18.7
Kredi Kurumlarına Bilgi Vermek	8	14.8
Diğer	1	1.8
<b>Toplam</b>	<b>54</b>	<b>100.0</b>

Tablo 4'den de anlaşıldığı gibi, ankete katılan holding yöneticilerinin %33.3'ü konsolide mali tabloları düzenleme nedeni olarak, holdingin durumunu ve faaliyet sonuçlarını en iyi şekilde göstermek olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ankete cevaplayanların %29.6'sı ise, holding yönetimine bilgi vermek, %18.7'si holding ortaklarına bilgi vermek ve %14.8'i de kredi kurumlarına bilgi vermek veya sunmak amacıyla konsolide mali tablolar hazırladıklarını beyan etmişlerdir.

Bununla birlikte, bir yöneticinin yasal zorunluluktan dolayı konsolide mali tablolar düzenlediklerini belirtmesi dikkat çekicidir. Çünkü, konsolide mali tabloların hazırlanması araştırmanın yapıldığı dönemlerde zorunlu değil isteğe bağlı bırakılmıştır. Yani, isteyen holdingler veya işletme grupları diledikleri takdirde konsolide mali tablolar düzenleyebileceklerdir. Fakat, 1997 yılında yayımlanan Muhasebe Standartları'na göre artık temel mali tabloların hazırlanması ile birlikte konsolide mali tabloların da hazırlanması zorunlu hale getirilmiştir.

#### 7.4. Yurtdışında Faaliyet Gösteren Bağlı İşletmesi Olan Holdinglerin Dağılımı

Bu sorunun amacı, Türkiye'de faaliyet gösteren holdinglerin yurtdışında faaliyet gösteren bağlı işletme veya işletmelerinin bulunup bulunmadığını ortaya çıkarmaktır. Elde edilen sonuçlar Tablo 5'de görülmektedir.

Tablo 5 : Yurtdışında Faaliyet Gösteren Bağlı İşletmesi Olan Holdinglerin Dağılımı

Yurtdışında Bağlı İşletmesi Olan Holdingler	EVET	HAYIR	TOPLAM
Holding Sayısı	11	23	34
%	32.4	67.6	100.0

Tablo 5 incelendiğinde, ankete katılan holdiglerinden 11'inin (%32.4) yurtdışında bağlı işletmesi veya işletmeleri olduğu görülmektedir. 23 holding (%67.6) ise, yurtdışında yabancı bağlı işletmesi veya işletmelerinin bulunmadığını belirtmişlerdir. Bu sonuçlardan, Türkiye'deki holdinglerin daha çok yurtiçinde bağlı işletme açmayı veya kurmayı tercih ettiklerini söyleyebiliriz.

#### 7.5. Yurtdışında Faaliyet Gösteren Bağlı İşletme/İşletmelerine Ait Mali Tabloları Konsolidasyon Kapsamına Alan Holdinglerin Dağılımı

Ankete katılan holdinglerden yurtdışında bağlı işletmesi veya işletmeleri olan holdinglere, bu bağlı işletmelerine ait mali tabloları konsolidasyon kapsamına alıp almadıkları sorulmuştur. Elde edilen sonuçlar ise Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6'dan de anlaşılacağı üzere, yurtdışında bağlı işletmesi veya işletmeleri olan 11 holdingden 7'si (%63.6) bu işletmelere ait mali tabloları konsolidasyon kapsamına almakta, 4 holding (%36.4) ise, konsolidasyon kapsamına almamaktadır.

**Tablo 6 : Yurtdışında Faaliyet Gösteren Bağlı İşletme/İşletmelerine Ait Mali Tabloları Konsolidasyon Kapsamına Alan Holdinglerin Dağılımı**

Yabancı Bağlı İşletme/İşletmelerine Ait Mali Tablolarını Konsolidasyon Kapsamına Alan Holdingler	EVET	HAYIR	TOPLAM
Holding Sayısı	7	4	11
%	63.6	36.4	100.0

**7.6. Holdinglerin Yabancı Bağlı İşletmelerine Ait Mali Tabloları Konsolidasyon Kapsamına Alınmama Nedenleri**

Bu sorunun amacı, holdinglerin yabancı bağlı işletmelerine ait mali tabloları konsolidasyon kapsamına alınmama nedenlerini tespit etmektir. Bu soruya birden fazla cevap verilmiş olup, verilen cevapların dağılımı Tablo 7’de gösterilmiştir.

**Tablo 7 : Holdinglerin Yabancı Bağlı İşletmelerine Ait Mali Tabloları Konsolidasyon Kapsamına Alınmama Nedenlerinin Dağılımı**

Yabancı Bağlı İşletmelere Ait Mali Tabloların Konsolidasyon Kapsamına Alınmama Nedenleri	Tercih Sayısı	Toplam İçindeki %'si
Yasal Bir Zorunluluğun Olmaması	4	50.0
Yabancı Paralı Mali Tabloların Türk Lirasına Çevrilmesinin Zor Olması ve Zaman Alması	1	12.5
Yabancı Bağlı İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Ülkede Ekonomik ve Siyasi İstikrarın Olmaması	1	12.5
Holdingin, Yabancı Bağlı İşletme veya İşletmelere Ait Hisse Senetlerinin ya da Toplam Oyunun %50’sinden Daha Azına Sahip Olması	2	25.5
Yabancı Bağlı İşletme veya İşletmelerin Konsolidasyon Kapsamına Alınmamasının Bir İşletme Politikası Olması	--	--
Diğer	--	--
<b>Toplam</b>	<b>7</b>	<b>100.0</b>

Tablo 7’den de anlaşılacağı üzere, 4 holding (%50) yasal bir zorunluluğun olmaması nedeniyle, yabancı bağlı işletmelerine ait mali tabloları konsolidasyon kapsamına almadıklarını belirtmişlerdir. 2 holding (%25) ise, yabancı bağlı işletme veya işletmelere ait hisse senetlerinin ya da toplam oyunun %50’sinden daha azına

sahip olmalarını neden göstererek, bu işletmelere ait mali tabloları konsolidasyon kapsamına almadıklarını beyan etmişlerdir. Bununla birlikte, 1'er holding (%12.5) yabancı paralı mali tabloların Türk Lirasına çevrilmesinin zor olmasını veya zaman almasını ve ayrıca, yabancı bağlı işletmelerin faaliyette buldukları ülkede ekonomik ve siyasi istikrarın bulunmamasını neden olarak göstermişlerdir.

#### 7.7. Holdinglerin Yabancı Bağlı İşletmelerine Ait Mali Tabloları Konsolidasyon Kapsamına Alırken Karşılaştıkları Sorunlar

Bu sorunun amacı ise, holdinglerin yabancı bağlı işletmelerine ait mali tabloları konsolidasyon kapsamına alırken karşılaştıkları sorunları tespit etmektir. Holding yöneticileri bu soruya birden fazla cevap vermişlerdir. Sonuçlar Tablo 8'de açıkça görülmektedir.

**Tablo 8 : Holdinglerin Yabancı Bağlı İşletmelerine Ait Mali Tabloları Konsolidasyon Kapsamına Alırken Karşılaştıkları Sorunların Dağılımı**

Karşılaşılan Sorunlar	Tercih Sayısı	Toplam İçindeki %'si
Hiçbir Sorunla Karşılaşmayanlar	1	3.7
Hesap Planlarının, Bilanço ve Gelir Tabloları Şekillerinin ve Muhasebe Sistemlerinin Farklı Olması	6	22.2
Diğer Bağlı İşletmelerle Faaliyet Alanların Farklı Olması	1	3.7
Mali Tabloların Farklı Para Birimleri Üzerinden Hazırlanması ve Bunların Türk Lirasına Çevrilmesinin Zorluğu	7	26.0
Değerleme Yöntemlerinin Yurtiçi Bağlı İşletmeler Tarafından Kullanılan Yöntemlerden Farklı Olması	5	18.5
Hesap Dönemlerinin Farklı Olması	1	3.7
Dil ve Kavram Farklılıklarının Olması	6	22.2
Diğer	--	--
<b>Toplam</b>	<b>27</b>	<b>100.0</b>

*H1: Holdinglerin yabancı bağı işletmelerine ait mali tabloları konsolidasyon kapsamına alırken karşılaştıkları en önemli sorun; yabancı bağı işletme veya işletmelere ait hesap planlarının, bilanço ve gelir tabloları şekillerinin ve muhasebe sistemlerinin farklı olmasıdır.*

*H0 : Holdinglerin yabancı bağı işletmelerine ait mali tabloları konsolidasyon kapsamına alırken karşılaştıkları en önemli sorun; yabancı bağı işletme veya işletmelere ait hesap planlarının, bilanço ve gelir tabloları şekillerinin ve muhasebe sistemlerinin farklı olması değildir.*

Tablo 8 incelendiğinde, holdinglerin yabancı bağı işletmelerine ait mali tabloları konsolidasyon kapsamına alırken karşılaştıkları en önemli sorunun, %26 oranla bu işletmelere ait tabloların farklı para birimleri üzerinden hazırlanması ve bunların Türk Lirasına çevrilmesinin zor olması olarak görülmektedir. Bu durumda, H1 hipotezi kabul edilmeyip, ret edilecektir.

Holdinglerin karşılaştıkları ikinci önemli sorun ise, yabancı bağı işletme veya işletmelere ait hesap planlarının, bilanço ve gelir tabloları şekillerinin ve muhasebe sistemlerinin farklı olmasıdır. Diğer bir ikinci önemli sorun da, dil ve kavram farklılıklarının olmasıdır. Bu her iki sorunlarla karşılaştığını belirten holding sayısı 6 (%22.2) dir. 5 holding (%18.5) de, değerlendirme yöntemlerinin yurtiçi bağı işletmeler tarafından kullanılan yöntemlerden farklı olması gibi sorunlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Kısaca, holdinglerin karşılaştığı en önemli sorun olan; yabancı paralı mali tabloların Türk Lirasına çevirisinin zor olması sorununun nedeni, henüz ülkemizde bu tabloların çevirisinde kullanılacak standart bir çeviri yönteminin veya yöntemlerinin belirlenmemiş veya açıklanmamış olmasıdır.

#### **7.8. Yabancı Bağı İşletme /İşletmelere Ait Mali Tabloların Konsolidasyonunda Karşılaşılan Sorunları Çözmek İçin Holding Yöneticilerine Göre Alınması Gereken Tedbirlerin Gereklik Derecesine Göre Dağılımı**

Bu sorunun amacı, yabancı bağı işletme veya işletmelere ait mali tabloların konsolidasyonunda karşılaşılan sorunları çözmek için, holding yöneticilerine göre alınması gereken tedbirleri, önerileri ve yöntemleri tespit ederek, bu konu hakkında çözüm önerileri getirmek ve sunmaktır. Ankete katılan holding yöneticilerinin vermiş oldukları cevapların dağılımı Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9'da da görüldüğü üzere, ankete katılan holding yöneticilerinin %55.9'u Türkiye Muhasebe Standartları ile Uluslararası Muhasebe Standartları arasında tam bir uyumun gerçekleştirilmesinin kesinlikle gerekli olduğunu, %38.2'side gerekli olduğunu ifade etmişlerdir.

Bununla birlikte yöneticilerin %41.2'si yabancı bağlı işletme veya işletmelere ait mali tabloların konsolidasyon amacıyla Türk Lirasına çevirisinde karşılaşılan sorunları çözmek için, ülkemizde yabancı paralı mali tabloların Türk Lirasına çevirisinde kullanılacak standart bir çeviri yönteminin belirlenmesinin kesinlikle gerekli olduğunu ifade ederken yine %41.2'si de, gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir.

**Tablo 9 : Yabancı Bağlı İşletme/İşletmelere Ait Mali Tabloların Konsolidasyonunda Karşılaşılan Sorunları Çözmek İçin Holding Yöneticilerine Göre Alınması Gereken Tedbirlerin Gereklilik Derecesine Göre Dağılımı**

GEREKLİLİK DERECESESİ	Kesinlikle Gerekli		Gerekli		Fikrim Yok		Gereksiz		Kesinlikle Gereksiz		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
<b>ALINMASI GEREKEN TEDBİRLER</b>												
Türkiye Muhasebe Standartları İle Uluslararası Muhasebe Standartları Arasında Tam Bir Uyumun Gerçekleştirilmesi	19	55.9	13	38.2	2	5.9	--	--	--	--	34	100.0
Ülkemizde Yabancı Paralı Mali Tabloların Çevirisinde Kullanılacak Standart Çeviri Yönteminin Belirlenmesi	14	41.2	14	41.2	2	5.9	4	11.8	--	--	34	100.0
Yabancı Bağlı İşletme/İşletmelerin Konsolidasyon Kapsamı Dışında Bırakılması	2	5.9	3	8.8	18	2.9	10	9.4	1	2.9	34	100.0
Mali Tabloların Tek Bir Para Birimi Üzerinden Hazırlanması	5	14.7	13	38.2	8	23.5	6	7.6	2	5.9	34	100.0

Holding yöneticilerinin %52.9'u da, yabancı bağıli işletmelerin konsolidasyon kapsamı dışında tutulmasının, konsolidasyonda karşılaşılan sorunu çözüp çözmeyeceğı konusunda herhangi bir fikir beyan etmemişlerdir. Kısaca, bu konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarından herhangi bir öneride de bulunmamışlardır. Fakat, yöneticilerin %29.4'ü ise, konsolidasyonda karşılaşılan sorunların çözümü için, yabancı bağıli işletme veya işletmelerin konsolidasyon kapsamı dışında tutulmasının gereksiz olduğunu yani, bir çözüm olmadığını ifade etmişlerdir.

Yabancı bağıli işletmelere ait mali tabloların konsolidasyon amacıyla Türk Lirasına çevirisinde karşılaşılan sorunlara çözüm olarak, mali tabloların tek bir para birimi üzerinden hazırlanmasına holding yöneticilerinin %38.2'si gerekli, %23.5'i bu konuda bilgilerinin olmadığını, %17.6'sı gereksiz olduğunu ve %14.7'si de bunun kesinlikle gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 9'dan elde edilen bilgilere dayanılarak, yabancı bağıli işletme veya işletmelere ait mali tabloların konsolidasyonunda karşılaşılan sorunları çözmek için kurulan hipotezlerin Normal Dağılım Test İstatistiğı yöntemine göre analiz sonuçları ve hipotezlerin kabul veya ret edilip edilmediğine ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

(1) *H1: Yabancı bağıli işletme veya işletmelere ait mali tabloların konsolidasyonunda karşılaşılan sorunları çözmek için, Türkiye Muhasebe Standartları ile Uluslararası Muhasebe Standartları arasında tam bir uyumun gerçekleştirilmesi kesinlikle gereklidir.*

*H0: Yabancı bağıli işletme veya işletmelere ait mali tabloların konsolidasyonunda karşılaşılan sorunları çözmek için, Türkiye Muhasebe Standartları ile Uluslararası Muhasebe Standartları arasında tam bir uyumun gerçekleştirilmesi kesinlikle gerekli değildir.*

Ankete cevap veren holding yöneticilerinin bu konudaki yargılarının dağılımı veya elde edilen sonuçlar aşağıda Tablo 10'da verilmiştir.



**Tablo 10: Holding Yöneticilerinin Türkiye Muhasebe Standartları İle Uluslararası Muhasebe Standartları Arasında Tam Bir Uyumun Gerçekleştirilmesi Konusundaki Yargılarının Dağılımı**

ALINMASI GEREKEN TEDBİR	GEREKEN	Türkiye Muhasebe Standartları İle Uluslararası Muhasebe Standartları Arasında Tam Bir Uyumun Gerçekleştirilmesi	%
<b>GEREKLİLİK DERECESİ</b>			
Kesinlikle Gerekli	(5)	19	55.9
Gerekli	(4)	13	38.2
Fikrim Yok	(3)	2	5.9
Gereksiz	(2)	--	--
Kesinlikle Gereksiz	(1)	--	--
<b>Toplam</b>		34	100.0

Bu hipotezin test edilmesinde Likert Ölçeği ve Normal Dağılım Test İstatistiği uygulanmıştır. Likert Ölçeği'ne göre değerlendirilmede yargılara 5'den 1'e kadar puan verilmektedir. Her yargıdaki frekanslar veya cevaplar bu puanlarla çarpılarak ortalama değer veya puan hesaplanmaktadır. Bu hesaplamalar ise aşağıdaki şekilde yapılmaktadır:

<u>Yargılar</u>	<u>Puan</u>	<u>Cevaplar</u>	
Kesinlikle Gerekli	5 x	19	= 95
Gerekli	4 x	13	= 52
Fikrim Yok	3 x	2	= 6
Gereksiz	2 x	0	= 0
Kesinlikle Gerksiz	1 x	0	= 0
<b>TOPLAM</b>			<b>153</b>

**Ortalama Değer = 153 / 34 = 4.5'dir.**

Bu durumda, **H1** hipotezi likert ölçeğine göre kabul edilecektir. Eğer 4 ve 4'den daha küçük bir rakam elde edilseydi, **H1** hipotezi ret edilecekti.

Bununla birlikte, aynı hipotez normal dağılım test istatistiği ile analiz edildiğinde Z değeri 4.761 olarak hesaplanmıştır. Bu Z değeri de, 0.05 önem derecesinde normal dağılım tablosundan bulunan Z değerinden büyük ( 4.761 > 1.645 ) olduğu için **H1** hipotezi kabul edilecek, **H0** hipotezi de ret edilecektir.

(2) **H1:Yabancı bağlı işletme veya işletmelere ait mali tabloların konsolidasyonunda karşılaşılan sorunları çözmek için, ülkemizde yabancı paralı**

*mali tabloların çevirisinde kullanılacak standart çeviri yönteminin belirlenmesi kesinlikle gereklidir.*

*H0:Yabancı bağı işletme veya işletmelere ait mali tabloların konsolidasyonunda karşılaşılan sorunları çözmek için, ülkemizde yabancı paralı mali tabloların çevirisinde kullanılacak standart çeviri yönteminin belirlenmesi kesinlikle gerekli değildir.*

Ankete cevap veren holding yöneticilerinin bu konudaki yargılarının dağılımı ise, aşağıda Tablo 11'de gösterilmiştir.

**Tablo 11: Holding Yöneticilerinin Ülkemizde Yabancı Paralı Mali Tabloların Çevirisinde Kullanılacak Standart Çeviri Yönteminin Belirlenmesi Konusundaki Yargılarının Dağılımı**

ALINMASI GEREKEN TEDBİR	GEREKEN	Ülkemizde Yabancı Paralı Mali Tabloların Kullanılacak Standart Çeviri Yönteminin Belirlenmesi	%
GEREKLİLİK DERECESİ			
Kesinlikle Gerekli	(5)	14	41.2
Gerekli	(4)	14	41.2
Fikrim Yok	(3)	2	5.9
Gereksiz	(2)	4	11.8
Kesinlikle Gereksiz	(1)	--	--
<b>Toplam</b>		34	100.0

Bu hipotezin analizinde de Likert Ölçeği ve Normal Dağılım Test İstatistiği uygulanmıştır. Likert Ölçeğine göre, ortalama değer 4.5 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, H1 hipotezi likert ölçeğine göre kabul edilecektir.

Normal Dağılım Test İstatistiği uygulandığında ise, Z değeri 2.777 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda ise, hesaplanan Z değeri, 0.05 önem derecesinde tablo değerinden büyük ( $2.777 > 1.645$ ) olduğu için H1 hipotezi kabul edilecek, H0 hipotezi ret edilecektir.

## 8. Sonuç

Bilindiği üzere, konsolide mali tablolar, ana ve bağı işletmelerin mali tablolarının birleştirilmesi ile düzenlenmektedir. Şayet, ana işletmenin yabancı bir ülkede faaliyette bulunan bağı işletmesi veya işletmeleri varsa, bu işletme veya

işletmelere ait mali tablolarının da konsolidasyona dahil edilmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, konsolide mali tablolardan beklenen yararlar sağlanamayacaktır.

Yabancı bağlı işletme veya işletmelere ait mali tabloların konsolidasyon kapsamına alınması durumunda ise birçok sorunla karşılaşmaktadır. Yapılan araştırma sonucunda, Türkiye'deki holding yöneticilerinin %26'sı mali tabloların farklı para birimleri üzerinden hazırlanması ve bunların Türk Lirasına çevrilmesinin zor olması, %22.2'si hesap planlarının, bilanço ve gelir tabloları şekillerinin ve muhasebe sistemlerinin farklı olması ve %22.2'si de dil ve kavram farklılıklarının olması gibi sorunları, bağlı işletme veya işletmelerine ait mali tabloları konsolidasyon kapsamına alırken karşılaştıkları en önemli sorunlar olarak belirtmişlerdir.

Türkiye'deki Holding A.Ş.'lerin, yabancı bağlı işletmelerine ait mali tabloları konsolidasyon kapsamına alırken karşılaştıkları bu sorunları ortadan kaldırmak için ise, mutlak surette Uluslararası Muhasebe Standartları İle Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları arasında tam bir uyumun gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Böylece, hesap planları, hesap isimleri, mali tabloların şekilleri ve kullanılan değerlendirme yöntemleri arasındaki farklılıklar giderilmiş olacaktır. Aynı zamanda, kavram ve hesap dönemlerinde de farklılıklar var ise, bu farklılıklar da giderilmiş olacaktır. Böylece, yabancı işletmelere ait mali tablolar konsolidasyon kapsamına alınırken bu sorunlarla karşılaşılmayacaktır.

Bunlara ek olarak, yurtdışında faaliyet gösteren yabancı bağlı işletmeler, hem Türkiye'deki mevzuata uygun, hem de faaliyette buldukları ülkenin mevzuatına uygun iki türlü defter tutabilirler ve mali tablolar düzenleyebilirler. Böylece, gerek kayıt düzeninden, gerekse değerlendirme ilkelerinden ve amortisman ayırma yöntemlerinden kaynaklanan sorunlar da çözümlenecektir. Fakat, bu uygulamanın işletmelere ek bir mali yük ve idari iş getireceği de unutulmamalıdır. Bu durumda, gerekli analizlerin yapılması ve kararların ona göre alınması daha uygun olacaktır.

Yabancı bağlı işletmelere ait mali tabloların konsolidasyon kapsamına alınması durumunda karşılaşılan sorunlar, yabancı bağlı işletme veya işletmelerin konsolidasyon kapsamı dışında bırakılması sureti ile de çözüme kavuşturulabilecektir. Çünkü, bu durumda, yabancı bağlı işletmelere ait mali tablolardan ve bu tablolara ait gerekli düzeltme ve çeviri işlemlerinden söz edilmeyecektir. Fakat, yabancı bağlı işletmelerin konsolidasyon kapsamı dışında bırakılması durumunda, konsolide mali tabloların düzenlenmesi ile hiç bir fayda sağlanamayacaktır. Çünkü, genel olarak konsolide mali tablolar bir holdinge veya işletmeler topluluğuna ait tüm varlık ve kaynakları, gelir ve giderleri, kâr veya

zararları gösteremeyecektir. Eğer bir holdingin yurtdışında çok sayıda bağlı işletmesi bulunursa ve bu işletmelere ait mali tablolar da konsolidasyon kapsamına alınmaz ise, düzenlenen konsolide mali tablolar holdingin gerçek mali durumunu ve faaliyet sonuçlarını yansıtamayacaktır. Bu durumda da, bu tablolardan bilgi edinen yatırımcılar, kredi kurumları, sendikalar v.b. kişiler veya kuruluşlar yanlış bilgiler edinecekler ve sonuçta da yanlış kararlar alabileceklerdir.

Sonuç olarak özetlemek gerekirse, genel kabul görmüş muhasebe kavram ve ilkeleri doğrultusunda, evrensel boyutta geliştirilecek muhasebe standartları, yabancı bağlı işletmelere ait mali tabloların konsolidasyon kapsamına alınmasında karşılaşılan sorunların çözümünü kolaylaştırabilecektir.

### **Yararlanılan Kaynaklar**

- BEAMS, Floyd A. (1992), *Advanced Accounting*(5.Edt.), New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- BİLGİNOĞLU**, Fahir (1985), "Konsern İşletmelerde Finansal Tablolar", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Dergisi**, Kasım.
- CAKICI**, Latif (1991), Avrupa Topluluğu Entegrasyonunda Muhasebe Standartları, Avrupa Topluluğunun 4.7.8. Yönergeleri, **Türkiye XII. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu 20-24 Nisan**, Ankara: A.Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları Yayın No:3.
- CHOI**, Frederick D.S. ve Gerhard G.Mueller (1984), *International Accounting*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- DURMUŞ**, A. Hayri (1984), "Yabancı Ülkelerde Çalışan Şirketlerimizin Finansal Tablolarını Konsolidasyonda Karşılaştıkları Sorunlar", **Türkiye VI. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu**, Alanya.
- DURMUŞ**, Hayri (1990), *Mali Tablolar Tahlili*, İstanbul: Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı.
- ERDOĞAN**, Necmettin ve Nejat Akıncı (1994 ve 1995), *Finansal Tablolar Analizi*(3. ve 4. Basım), İzmir: Barış Yayınları.
- GRAY**, S.J. (1983), *International Accounting and Translation Decisions*, Kent: Button Worth and Co.Ltd.
- HORNGREN**, Charles T., Gray L. Sundem ve John A. Elliot (1993), *İntroduction to Financial Accounting*(5.Edt.), New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- TMUDESK**(Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu), (1997), *Türkiye Muhasebe Standartları-1997*, Ankara: TÜRMOB Yayınları.

- ÜNAL, Haluk** (1992), "Uluslararası Muhasebe Standardı 21, Kur Değişmelerinin Etkilerinin Muhasebesi", **Uluslararası Muhasebe Standartları (Der: A.Hayri Durmuş)**, İstanbul: Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği Yayın No: 7.
- UZAY, Şaban** (1993), "Konsolide Mali Tablolar", **Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:10, Temmuz.
- WELSCH, Glenn A. ve Charles T. Zlatkovich** (1989), **Intermediate Accounting(8.Edt.)**, Boston: Homewood Company.
- YALKIN, Yüksel Koç ve Nalan Akdoğan** (1994), **Avrupa Topluluğu 4.7.8. Yönerge**, Ankara: TÜRMÖB Yayınları No:9.

## YARI-BAŞKANLIK SİSTEMİ ÖRNEĞİ : FRANSA

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin EMİROĞLU

K.Ü. İ.İ.B.F. Uluslararası İlişkiler Bölümü

## Giriş

Tarihsel süreç içinde, yöneten-yönetilen ayrımının ortaya çıktığı an, insanlık tarihinde çoğu zaman kanlı mücadelelerin de ortaya çıkmasının tohumlarının atıldığı dönemdir. Tüm bu süreç boyunca bu konuyla ilgili düşünürleri ve devlet adamlarını en fazla ilgilendiren konu iktidarın kökeni, iktidarın kim tarafından nasıl-hangi şartlarda temsil edileceği ve nasıl devredileceği konularında yoğunlaşmıştır. Onuncu yüzyıldan itibaren Batı Avrupa'da yaşanan ekonomik, sosyal ve siyasal gelişmeler iktidar olgusunda da birtakım gelişmeler ortaya çıkarmıştır. 15. ve 16. yüzyıllarda Avrupa'da yaşanan Rönesans ve Reformasyon hareketleri, bilim-sanat-din alanında insanoğlunun önünde yepyeni ufuklar açtığı gibi, siyasal iktidarın da kent-devletleri temelinden yani atomize olmuş siyasal yapıdan (feodal yapıdan) mutlak monarşi şeklinde ifade edilen ilahi kökenli bir iktidar olgusuna geçildiği bir döneme girilmiştir. Feodalite'nin tüm kalıntılarının ortadan kaldırılması ile geçilen mutlak monarşik yapılanmanın Avrupa Kıtası'ndaki ilk örneği Fransa'dır. Siyasal yapılanma modeli olarak mutlak monarşinin benimsendiği ülkelerde yaşanan süreç, bir anlamda sınırsız olarak kabul edilen ve tüm yetkileri elinde tutan monark'ın varolan toplumsal sınıflar tarafından sınırlandırılmasına dönük mücadelelerin tarihidir. Bu mücadeleler boyunca monark'ın en fazla sınırlanmak istendiği alanlar, hukuk sürecinden geçirilmeden kimsenin tutuklanmaması-cezalandırılmaması, parlamentoların onayı olmadan keyfi vergi düzenlemelerinin yapılmaması, parlamentoların onayı olmadan savaş açılmaması vb. gibi toplumsal katmanların tümünü ilgilendiren konulardır. Bu makale kapsamında inceleme konusu olan Fransız siyasal sistemi en önemli aşamasını, ilahi kökenli iktidar anlayışından halka dayalı iktidar anlayışına geçildiği Fransız Devrimi ile yapmıştır. Tarihsel gelişim süreci içinde Fransız siyasal sistemi, İhtilal'in hemen sonrasında başlayarak örneğin; İngiliz siyasal sisteminin gelişim sürecinde görmediğimiz kadar kendi içinde dönüşümler geçirmiştir. Hemen ihtilal sonrasına baktığımız da bile siyasal sistemin sürekli dönüşüm geçiren niteliğini görmek olasıdır: 1791-1795 Konvansiyon Dönemi, 1795-1799 Direktuar Dönemi, 1799-1804 Üç Konsül yönetimi, 1804-1814 Napolyon Bonapart'ın İmparatorluk dönemi, 1814 Bourbon hanedanlığının yeniden iktidara getirilmesi. Ancak tüm bu dönüşümler boyunca değişmeyen bir olgu, artık halk'ın geçmişle kıyaslanmayacak bir biçimde siyasal iktidarın

oluşumuna katılması ya da iktidarın meşrulaştırılması için zorunlu bir şart olarak düşünülmesidir. Örneğin; 1804 yılında yapılan bir plebisitle Konsüllük İmparatorluğa dönüşmüş ve Napolyon da İmparator olmuştur. Bu dönemlerden itibaren halk temsilcilerinin bulunduğu parlamentolar da önemli bir güç merkezi haline geldiler.

İktidar olgusuyla birlikte Fransız siyasal sisteminin geçmişini kısaca değerlendirdikten sonra, bugün, dünya üzerinde varolan demokratik siyasal sistem modellerine baktığımız zaman, farklı tarihsel gelişim süreç ve tecrübesine sahip üç ulusun temsil ettiği üç farklı model görürüz. Bunlardan ilki, 1640 Devrimleri ve sonrasında gelişen İngiliz Parlamenter Siyasal sistemi, İkincisi, 1776 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nin (ABD) bağımsızlığını kazanması sürecinde oluşmaya başlayan ve sonrasında şekillenen Başkanlık sistemi, ve son olarak İkinci Dünya Savaşı sonrası General Charles De Gaulle tarafından oluşturulan Yarı-Başkanlık sistemi. Bu üç siyasal sistem modelinin her birinde iktidar erk'in kullanılması bağlamında yasama-yürütme organlarından birisinin biraz daha öne çıkarıldığı ya da aralarında denge sağlanmaya çalışıldığı görülür. Ama hepsinin birleştiği nokta, sivil iktidarın oluşumunda halk'ın merkezde yer almasıdır. Siyasal erk'in işlerlik kazanmasının temel şartı halk desteğidir. Siyasal sistemde yapılması tasarlanan birtakım yenilikler-düzenlemeler konusunda da halk referandum yoluyla yine merkeze taşınmakta, seyirci konumunda olmamaktadır.

Fransız siyasal sistemini bu makale kapsamında inceleme konusu yapmamızın nedeni, 1990'lı yılların başından itibaren "siyasal sistem tıkanı" sözünün başta siyasetçiler olmak üzere halk katmanlarında da çok sık bir biçimde ifade edilmesidir. Siyasal sistem tıkanı ifadesinin arkasından Türkiye'nin siyasal sisteminin yeniden yapılandırılması istenmekte, model ülke olarak iki ülkenin siyasal yapılanma modeli ön plana çıkmaktadır. Bunlar; ABD Başkanlık sistemi, Fransız Yarı-Başkanlık sistemi... Bu iki ülkenin siyasal modellerinin Türkiye şartlarına uydurularak kabul edilmesi bazı partilerin programlarında dahi yer almıştır.

Söz konusu her iki modelde de, nüansları olsa da, yürütmenin dış politika ve savunma politikalarının benimsenmesi konularında yasama karşısında öne çıktıkları görülür. Biz bu çalışmamızda, özellikle eski Cumhurbaşkanları'ndan Turgut Özal'ın geçiş dönemi için düşündüğü ya da günümüzde halen siyasal parti lideri konumunda buluna bazı şahıslar tarafından model olarak teklif edilmesi nedeniyle, Fransız-Yarı Başkanlık sisteminin bazı yönlerini incelemeye çalışacağız. Makalemiz boyunca Fransız siyasal modeli bütünüyle ele alınmamıştır. 1958 öncesinde yasama karşısında zayıf kalan yürütmenin özellikle dış politika ve savunma politikası konularında güçlendirilmesi endişesiyle hareket

eden De Gaulle ile Türkiye'de de siyasilerin aynı noktalarda yürütmenin zayıflığından şikayet etmeleri nedeniyle, ele aldığımız model ülkenin bu alanlarda ne tür bir siyasal yapılanma içerdiği çalışmamızın yoğunlaştığı nokta olacaktır. Yürütmenin (Başkanlık kanadının) bu alanlarda güçlendirilmesinin ardında varolan nedenler de çalışma boyunca irdelenmeye çalışılacaktır.

#### A- Yarı-Başkanlık Sisteminin Tarihsel Oluşum Süreci

Fransa, sahip olduğu siyasal sisteminin yapısı ile diğer Kıta Avrupası ülkelerinden oldukça farklı bir çizgiye sahiptir. Avrupa'nın birçok ülkesinde, varlığını koruyan monarşik yapılar ile birlikte, parlamenter sistemler gelişmiştir. Fransa, bu ülkelerden farklı olarak, **Yarı Başkanlık Sistemi** olarak adlandırılan, doğrudan halk oyu ile seçilen güçlü bir Başkan, onun atadığı bir Başbakan ve doğrudan halk oyu ile seçilmiş bir yasama organından oluşan bir siyasal sisteme sahiptir [HAGUE, HARROP, BRESLİN, 1992, s. 318].

Fransız siyasal sistemini, özellikle dış politika alanında sahip olduğu yetkilerle, yürütmeyi şahsında temsil eden güçlü bir Başkanlık yapılanmasına iten birçok neden bulunmaktadır. Fransa, 1791 ile 1875 yılları arasında **Anayasa Buhranları** geçirmiştir. 84 yıllık bu dönemde, 14 anayasa değişmiştir. Fransa'da III. Cumhuriyet'in kuruluş tarihi olan 1875 den, Fransa'nın İkinci Dünya Savaşı'nda Almanya karşısındaki yenilgisine kadar geçen dönem içinde **Kabine Buhranları** birbirini takip etmiştir. Yalnızca 1924 ile 1929 yılları arasında Fransa'da 14 Kabine değişikliği olmuştur ki, bu durum Fransız Parlamento hayatındaki istikrarsızlığı açıkça göstermektedir. Fransa'da, 1791 yılından günümüze kadar geçen süre içinde meydana gelen Anayasa ve Kabine buhranları, yürütme organının zayıflığı buna karşılık yasama organının üstünlüğü nedenine bağlanmıştır. Yürütme organını bu derece sınırlandırmakta, ihtilal ve ihtilali takip eden dönemde, yürütmenin mutlak iktidarından duyulan korku etkili olmuştur. Sonuçta bu durum yürütmeyi iş yapamaz duruma getirmiştir [ARMAOĞLU, DAVER, 1960, ss. 15-16].

İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesinden sonra kabul edilen Dördüncü Cumhuriyet Anayasası da genel olarak **Meclis Hükümeti sisteminde** ısrar etmiştir. Bu dönemler içinde Fransa'da Kabine buhranlarını hazırlayan birçok içsel nedenin yanı sıra, dışsal nedenlerde bu buhranların oluşmasında önemli etken olmuşlardır. Dışsal nedenlerin en önemlisi, İkinci Dünya Savaşı sonrası Fransa'nın deniz aşırı ülkeleri ve sömürgeleri ile olan ilişkilerinin kazandığı yeni boyuttur. İkinci Dünya Savaşı sonrasında, uluslararası siyasal sistemde meydana gelen en önemli değişiklik, **üçüncü dünya ülkeleri olarak kabul edilen bir kısım Asya ve Afrika ülkelerinde ortaya çıkan milliyetçilik ve istiklal hareketleridir**. Bu hareketler,



Savaş sonrası oluşan siyasal yapılanma içinde büyük güç kaybına uğrayan Batılı ülkelerin oluşturduğu sömürge sisteminin çöküşünü de beraberinde getirdi. Fransa'da bu akımların tesirinden kendisini kurtaramamıştır. Örneğin Fransa, Hindicini denilen bölgeden 1954 yılında çekilerek bu sorunu çözdü. Bu sorunun çözülmesinden sonra, Cezayir'de Kasım 1954 yılından itibaren bağımsızlık için ayaklanmalar başladı. Fransa, Kuzey Afrika'da bulunan üç büyük sömürgesi Fas, Tunus ve Cezayir'den, Fas ile Tunus'a 1956 yılında bağımsızlıklarını verdi. Çünkü bu devletler üzerinde himaye rejimine sahip olmasına karşın, Cezayir, Fransa'nın bir eyaleti statüsündeydi. Bu nedenle Fransa, Cezayir'in bağımsızlığını kabullenmek istemedi [RUEDY, 1990, s. 156]. Cezayir'in bağımsızlığı için çarpışan mücahitlerle Fransa arasında başlayan silahlı mücadelenin, 1958 yılına gelindiğinde, Fransa'nın aleyhine biteceğini anlayan Fransız hükümeti, Cezayir topraklarındaki kurtuluş hareketini yöneten Ulusal Kurtuluş Cephesi ile anlaşmak istedi. Ancak hükümetin bu isteği Fransız subaylarının isyanına yol açtı [ARMAOĞLU, 1990, s. 613].

Böylece General Charles De Gaulle'un göreve çağrılarak, iç siyasal sistemin yeniden yapılanması süreci başladı. Cezayir olayına kısaca değinmemizin nedeni; Fransa'nın bir eyaleti statüsündeki bu sömürgesi ile giriştiği silahlı mücadele sonucunda oluşan başarısızlık, bu başarısızlığın yol açtığı dış dünyadaki itibar kaybı ve iç siyasal sistemde meydana gelen çözülme belirtilerinin, iç siyasal sistemin yeniden yapılanması sürecini başlatan ateşleyici unsur olmasıdır. Tüm bu olaylarda ve dış politikada meydana gelen kriz durumlarında, hızla dış politika kararları oluşturacak bir başkan'a duyulan özlem, Fransa'nın İkinci Dünya Savaşı sonunda giriştiği bölgesel mücadelelerde, Fransız kamu oyu ve siyasal seçkinlerin en önemli gündem maddesi olmuştur. Buraya kadar olan incelemede ortaya çıkan en önemli unsur, dış politikada meydana gelen olumlu ya da olumsuz gelişmelerin, iç siyasal sistemin yapısı ile çok yakından ilişkili ve aynı zamanda iki unsurun birbirleri ile karşılıklı etkileşim içinde olduğudur. Dış politikada meydana gelen başarısızlıkların nedeni olarak, iç siyasal sistemdeki anayasal çerçevenin, dış politikada karar alma mekanizmasını sınırlayan, çoğu zamanda yasamanın çok sesli denetimine koyan niteliğinin etken olduğu sık sık vurgulanmıştır. Olayların gelişim sürecinde bu etkenlerin önemi göz önüne alındığından, 1958 yılında başlayan Fransız siyasal sisteminin yeniden yapılanması sürecinde, dış politikada karar alma mekanizmasında doğrudan halk oyu ile seçilmiş güçlü bir başkan'ın hakim konuma getirilmesi sağlanmıştır.

Fransa için, İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde, sömürgelerinde ortaya çıkan sorunların yanında, güçlü bir yürütmenin oluşturulmasını etkileyen birçok dışsal unsur vardır. Bu sorunların en önemlileri; Fransa'nın Avrupa'daki durumu, NATO ittifakı çerçevesindeki sorumlulukları, Almanya meselesi ve teknolojik

alandaki ABD ile (eski) SSCB arasındaki rekabetin meydana getirdiği büyük yarışın ortaya çıkardığı (hızlandırdığı) teknolojik gelişmedir. Meydana gelen tüm gelişmeler, Fransız kamu oyunu ve siyasal seçkinleri etkilemiştir. Özellikle 1956 Ekiminde, Fransa, İngiltere ve İsrail'in birlikte planlayarak giriştikleri Süveyş Kanalı bölgesinin işgali hareketi, süper güçlerden gelen baskı ve Moskova'nın atom bombası kullanma tehdidi sonucunda bu iki ülkenin kanal bölgesini boşaltmaları ile sonuçlanmış, bu olay Fransa açısından, uluslararası alanda küçültücü bir eylem olarak algılanmış ve atom silahına sahip olmanın sağladığı gücü ortaya koymuştur. Fransız siyasal elitinde bir daha bu tür olayların tekrarlanmaması için, atom bombasına sahip olunması gerektiği düşüncesi yerleşmiştir [FENSKE, 1988, s. 149].

Bu sürat ve hareket yüzyılında, yavaş hareket eden yasama organına karşın, herhangi bir kriz durumunda hızlı hareket eden, enerjik, kuvvetli bir yürütme organına karşı duyulan özlem, özellikle Fransa'nın tarihsel planda büyük devlet olmaktan çıkmaya yüz tutan hali, pek çok Fransız için, milli bir onur sorunu haline de gelince, uluslararası sistemin içinde bulunduğu konjonktürel şartların meydana getirdiği bu atmosfer içinde Cezayir'de meydana gelen 13 Mayıs 1958 **Generaller Hareketi** ve bu hareketin sürüklediği olaylar Fransa'da **Beşinci Cumhuriyet Anayasası'nın** kabulü ile sonuçlandı. 13 Mayıs 1958 yılında Cezayir'in Forum meydanında toplanan ve General De Gaulle'ü göreve çağıran generaller, bir anlamda bütün Fransız halkının ruh halini yansıtmaktaydılar. Cezayir buhranının patlak vermesi üzerine Hükümet başlangıçta aktif davranmak istemiş ve yasama organı yürütmeye bu olay karşısında olağanüstü yetkiler tanımıştı. Ancak Cezayir olayını takiben Korsika'da da isyan hareketleri baş gösterince Başbakan Pflimlin istifasını vermek mecburiyetinde kalmıştır. Dış politikada ve iç siyasal sistemde olaylar bu gelişme sürecine girdiği aşamada, Cumhurbaşkanı Rene Coty 28 Mayıs 1958 tarihli mesajı ile dramatik müdahalesini yapmış ve Fransa'da dahili bir savaşın baş göstermesi tehlikesi karşısında duruma çare olarak, İkinci Dünya Savaşı sonucunda ulusal kahraman ilan edilen General Charles De Gaulle'ü kabine'yi kurmaya memur ettiğini açıklamıştır. De Gaulle, Cumhurbaşkanı Coty tarafından yapılan bu daveti kabul etmiş, kabinesini kurmuş ve kurduğu kabine 1 Haziran 1958'de yasama organı tarafından onaylanmıştır. Beşinci Cumhuriyet Anayasası De Gaulle ve ekibi tarafından hazırlanmış, yasama organından geçirilmeden, 28 Eylül 1958'de doğrudan doğruya halk oyuna, yani referanduma sunulmuş ve kabul edilmiştir. Beşinci Cumhuriyet Anayasası'nın en önemli özelliği, yürütmeyi, özellikle de başkanı yetki açısından son derece kuvvetlendirmesidir [DAVER, 1960, ss. 17-23].

## B- Yarı-Başkanlık Sistemi Yapılanmasında General Charles De Gaulle'ün Öncelikleri

General De Gaulle, öncülüğünde hazırlanan ve Başkanı dış politikada etkin bir konuma oturtan Beşinci Cumhuriyet Anayasası'nın kendisine sağladığı yetkilerle; Fransa'nın Cezayir'de karşılaştığı sorunları ve ülkede meydana gelen sorunları aşmaya çalıştı. Başkan De Gaulle, **Domaine Réserve** olarak adlandırdığı, kendi hakimiyet alanını çizdi. Bu alan içinde en önemli yeri, ülkenin savunma ve dış politikasının oluşturulması işgal etmiştir. Kasım 1959 yılında, Fransız Beşinci Cumhuriyeti'nin başkanı olduktan sonra, askeri lider ve planlamacılara, görevlerinin ne olduğunu ana hatlarıyla belirtmiştir. Yapmış olduğu konuşmada kısaca; **Fransa'nın savunmasının Fransız olması gerektiğini** ortaya koydu. Ona göre, bunun için ne gerekiyorsa, Fransız ulusunun kendi gayretleriyle başarılacaktı [OZANKAYA, 1992, s. 385]. Görüldüğü gibi burada önemli olan nokta, yetki açısından ulusal güvenlik ile ilgili politikaların oluşturulması görevinin başkan tarafından üstlenilmesi ve başkan'ın da bunu kendisine ait saydığı **Domaine Réserve** alanı içinde görmesidir. De Gaulle'ün bu davranış tarzı kendisinden sonra gelen başkanlar'a da kaynaklık teşkil etmiştir. Tarihsel süreç içinde başkan'dan başkan'a değişse de, güçlü başkanlar münhasıran bu yetkileri kullanmışlardır [FENSKE, 1988, ss. 147-148]. Yani anayasal çerçevede varolan yetkilerin kullanımına işlevsel açıdan bakıldığında, başkanlar'ın sahip oldukları kişisel özelliklere göre farklılaşma olduğu gözlemlenmektedir.

Fransız Başkanı kaynağını Beşinci Cumhuriyet Anayasası'nda bulan çok geniş yetkilere sahiptir. Başkan, genel oyla seçilir, başkanlık karizması ve hakimiyetine sahiptir. Sağlanan bu yetkilerle yedi yıllık bir dönem için doğrudan halk oyu ile seçilen başkan, siyasal sistemin işleyişi bakımından Tam Başkanlık sistemine benzer şekilde, dış politikanın oluşturulma sürecindeki hakimiyetini korumaktadır. Ancak Beşinci Cumhuriyet Anayasası ile oluşturulan Fransız siyasal sistemi hiçbir zaman Tam Başkanlık sistemi olmamıştır. Beşinci Cumhuriyet döneminde istisnai şahsiyeti ile belirginleşen başkan, diplomasi ve güvenlik politikalarını da içeren, dış ve savunma politikası alanında fiili **tam yetkiye (carte blanche)** sahip olmasına rağmen, başkan'ın karar yapma (desicion making powers) yetkilerindeki serbestliği, çeşitli önemdeki yollarla sınırlanmaya çalışılmıştır. Her şeyden önce bir başkan, Elysée Sarayı'nı bir boşluk içinde devralmaz, onun dünya görüşü, çalışma metodu, tarihsel süreç içinde oluşan uzun tecrübelerle şekillenmiştir. Belirli bir dönemde bir şahıs, başkanlık makamına geldiği zaman, Fransa'nın global çerçevedeki çıkarları belirsiz bir konumda değildir. Yüzyıllardır süren tarihsel bir birikimin sonucunda oluşmuştur. Yani **tarihsel dinamikler**, dış politikayı oluşturan en önemli güç olan başkan, karar yapma sürecinde (desicion

making process) etki altında tutmaktadır. Dış dünyanın içinde bulunduğu **konjonktürel şartlar** da çoğu zaman, orijinal ve yaratıcı diplomasi için manevra alanını kısıtlamaktadır [HOWORTH, 1993, s.150]. Burada söz konusu olan sınırlamalar, siyasal yapıda varolan sınırlamalardan farklı olarak, Fransa'nın tarihsel süreç içinde oluşmuş imajı ile ilgilidir. Başkan üzerinde yapısal sınırlamalara ek olarak, kurumsal sınırlamalar da vardır. Başkanı etkileme konumundaki binlerce kişi, karakter ve eğilimlerine göre, başkan'a yardım eder ya da ona engel olurlar. Tabiatı ile başkan iç ya da dış politikaya yönelik bir kararın oluşturulmasında kendisine sağlanacak bilgiye muhtaçtır. Kaçınılmaz olarak bu durumda bazı insanlar başkanı maceraya sürükleyebilecekleri gibi, bazıları da onu saptanan hedeflere varmak için olumlu yönde teşvik edeceklerdir [HOWORTH, 1993, s. 151].

### **C- De Gaulle`ün Yarı-Başkanlık Yapılanmasındaki Önceliklerini Etkileyen Unsurlar**

**Domaine Réservé** olarak adlandırılan başkan`ın hakimiyet alanı ya da hareket alanının belirlenmesinde, dört unsur etkili olmaktadır. Bu unsurlar şunlardır:

1-) **Anayasal unsurlar:** Anayasa, uygulamada başkan`ın neleri yapıp neleri yapamayacağını belirler.

2-) **Şahsi unsurlar:** Başkan`ın kişiliği onun politik yönünü ve davranışlarını belirler.

3-) **Çevre:** Başkan`ın etrafını çevreleyen insanlar, onun politik çizgisinin oluşmasında etkilidirler.

4-) **Başkanlık yetkisi üzerindeki ortak sınırlamalar:** Her başkan`ın muhatap kalacağı bu tür sınırlamaların içine çeşitli lobilerden, baskı gruplarından, kamu oyundan gelen etki ya da tepkiler dahildir [HOWORTH, 1993, s. 152].

Başkan`ın hakimiyet alanını belirleyen bu dört unsur biraz daha detaylı olarak incelendiğinde, Fransız siyasal sisteminde, özellikle dış politikanın ve savunma stratejilerinin oluşturulmasında başkan`ın rolü ile birlikte karar yapma sürecinin niteliği de ortaya çıkacaktır.

### 1-) Anayasal Unsurlar (Constitutional Factors):

4 Ekim 1958 Anayasası, ülkenin güvenlikle ilgili stratejilerinin oluşturulması konularında başkan ve başbakan'ın yetki ve sorumlulukları üzerinde bir miktar belirsizliği içermektedir. Savunma politikalarının oluşturulması konusunda, Anayasa'nın 20 ve 21. maddeleri başbakan'a eşit yetki verirken, 5 ve 15. maddeleri yetkinin büyük kısmını başkan'a vermektedir. Michel Debré, başbakanlığı döneminde, Beşinci Cumhuriyet Anayasası ile oluşturulan, başkan'ın sahip kıldığı yetkilerle Tam Başkanlık sistemi olmasa da, Yarı Başkanlık sistemi olarak nitelenen sistemin karakteri hala tartışma konusu iken, 7 Şubat 1959'da yayınladığı bir yasa ile, savunma politikalarının oluşturulması konusundaki yetkiyi başbakan'ın lehine değiştirmeye teşebbüs etti. Fakat, Michel Debré'nin, başkan'ın yetkilerine karşı meydan okuması bu dönemde tek örnek olmuş ve kısa sürmüştür. Tarihsel süreç içinde meydana gelen üç unsur, ulusal savunma stratejilerinin oluşturulması konusunda başkan'ın üstünlüğünü pekiştirmiştir. Bu unsurların ilki, **Anayasa'da yapılan geliştirme ve düzenlemelerdir**. Anayasa'da başkan lehine yapılan en önemli düzenleme, 6 Kasım 1962'de başkan'ın genel oyla seçilmesi yönünde yapılan düzenlemedir. Genel oyla başkanlık makamına seçilmek, görev süresince başkan'a fiilen rakipsiz bir yetki ve yasallık vermektedir. Michel Debré'nin başbakanlık görevinden ayrılmasından sonra, 18 Temmuz 1962 kararnamesi ile mevcut durum açıklığa kavuşmuş, başkan, Savunma Konseyine başkanlık etmekle, savaş durumu, kuvvet kullanımını içeren operasyonların yönetimi v.b. gibi ulusal güvenliğin bütün yapısı üzerinde kontrole sahip olurken, başbakan, bu kararların tamamlanmasını izleme mevkiine düşürülmüş; hatta başbakan'ın bazı yetkileri Savunma Bakanı'na transfer edilmiştir. Temmuz 1962 kararnamesi ile oluşturulan, Ulusal Savunma Genel Sekreterliği resmen Başbakanlığa bağlı olmasına rağmen, gerçekte temel işlevi, başkan'ın başkanlığında toplanan Savunma Konseyi toplantılarında hizmet ederek, başkan için bilgi sağlamak yönünden eşsiz bir kaynak olma mevkiini korumuş ve başkan'ın bu alandaki hakimiyetini sürdürmesine katkı sağlamak olmuştur. Bu durum, 25 Şubat 1978'de yayımlanan bir kararname ile, Ulusal Savunma Genel Sekreteri'nin (SGDN) ulusal savunma politikalarının oluşturulmasına yönelik emirleri başkan'dan alabileceğini ifade etmesi ile açıklığa kavuştu. Savunma Bakanı'nın işlevi, Şubat 1959'daki kanunun 16. maddesi, Temmuz 1962'deki kararnamenin üçüncü maddesi ile, silahlı kuvvetlerin sivil ve askeri kanatlarının yapılarının organizesi, idaresi ve yönetimi ile ilgili bir uzman olduğu şeklinde açıklığa kavuşmuştur. 14 Şubat 1964 kararnamesi ile **nükleer silahları ateşleme yetkisi sadece Başkan'a** verilmiş, 10 Aralık 1971 kararnamesi ile de,

Genelkurmay Başkanı başkan`in otoritesi altına konularak, Fransa`nın savunma politikasının oluşturulması konusunda kimin yetkili olduğu konusundaki belirsizlikler ortadan kaldırılmıştır. 1962 yılından bu yana savunma ve dış politika kararlarının oluşturulmasına yönelik yapılan her anayasal ya da kanuni düzenleme, bu konularda başkan`in yetkilerini arttırmıştır [HOWORTH, 1993, ss. 152-153]. Özellikle Başkan General Charles De Gaulle, Fransa`nın dış politikası ve ulusal savunma stratejileri üzerinde tek başına söz sahibi olmuş ve diğer başkanlar tarafından De Gaulle`ün mirasına merkezi bir önem verilmiştir [FENSKE, 1988, s. 147].

Dış politika alanında karar alma sürecindeki hakimiyet sorunu, savunma politikası alanında karar alma sürecinde ortaya çıkan hakimiyet sorunundan farklı olarak, daha az anayasal yorum gerektirmektedir. Dış politika alanında başkan`a alternatif başka bir kimse bulunmamaktadır. Ancak sistem içinde, savunma politikası ile dış politikayı birbirinden ayırmak suni bir ayırım olacağından, belirgin olarak böyle bir ayırım yapılmamıştır. Net olarak bu tür bir ayırım yapılmaması nedeni ile, çeşitli dönemlerde başkan ile başbakan arasında, bu alanlarda yetki mücadelesine tanık olunmuştur. Bu mücadelelerin en güzel örneklerinden biri, **Cohabitation dönemi** olarak adlandırılan, başkan ve başbakan arasındaki yetki paylaşımı mücadelesinin başkan`ın lehine sonuçlandığı, en azından işlevsel olarak **Başkan`ın üstünlüğünün** (presidential supremacy) doğrulandığı bir dönem olmuştur. **Bir arada Yaşama Denemesi** (Cohabitation) olarak adlandırılan bu dönem, Fransa`da Mart 1986 parlamento seçimleri sonucunda, sağ kanat parlamenterlerin Fransız Meclisi`nde çoğunluğu ele geçirmesi ve sosyalist Başkan François Mitterrand`ın, sağ kanat liderlerinden Jaques Chirac`ı başbakanlığa ataması ile başlayan süreçtir. Seçim kampanyaları boyunca, sağ kanat parti liderleri dış politika ve savunma politikası alanlarında, başkan`ın anayasal çerçeveden uzaklaşarak başbakanı yetkisizleştirdiği yolunda şiddetli eleştirilerde bulunmuşlardı. Mart 1986 seçimlerinden sonra, Parlamento`da sağ kanat çoğunluğu sağlanınca, yapılan eleştirilerin dozu da artmıştır. Sosyalist Başkan François Mitterrand ile sağ kanat Başbakan Jaques Chirac`ın birlikte oldukları bu dönem, birçok bakımdan, başkan`ın kendi **Domaine Réservé**`i olarak adlandırdığı hakimiyet alanı konusunda pek çok çatışmaya sahne olmuştur. J. Chirac, Fransız Meclisi`nde, kamu oyu önünde, çeşitli resmi toplantı ve ziyaretlerde yapmış olduğu konuşmalarda, sürekli olarak, Beşinci Cumhuriyet Anayasası`nın kendisine tanıdığı yetkilerin kendisine devr edilmesi konusunu gündemde tutmuş; Beşinci Cumhuriyet Anayasası`nı oluşturan kişi olan ve aynı zamanda Beşinci Cumhuriyet`in ilk başkanı olan De Gaulle`ün, o an ki konjonktürel yapıdan faydalanarak anayasal çerçevede varolan yetkilerini genişletmesinin bütün dönemlerde geçerli olamayacağını ileri sürmüştür. Jaques Chirac, 10 Temmuz

1986 da, Marne`de bir ordu kampına yapmış olduğu ziyarette, “**Ulusal savunma konularında politika oluşturma sorumluluğunun başbakan`a ait olduğunu ve Anayasa`nın kendisine sağlamış olduğu bu yetkiyi kullanacağını**” ileri sürdü. Başbakan Chirac, 12 Eylül 1986 da Ulusal Savunma Enstitüsü`nde yapmış olduğu konuşmada, seçim öncesi Le Monde gazetesinde ifade ettiği askeri strateji konularını gündeme getirmiş, bir anlamda bu alanda başbakan`ın yetkili olduğunu vurgulamak istemiştir. Buna karşılık Başkan François Mitterrand ise, Caylus`ta bir paraşüt birliği eğitim kampını ziyaretinde ve daha sonra yapılan Savunma Konseyi toplantısında, Başbakan J. Chirac`ın beş yıllık askeri programına ait kanunun ana çizgileri belirlenmeden önce yapmış olduğu konuşmalarda, “**Askeri stratejinin belirlenmesi ve bu strateji doğrultusunda üretim yapılmasını sağlamak yetkisinin başkan`ın hakimiyet alanı içinde olduğunu söylemiş ve savunma konularında J. Chirac`ın yaklaşımlarını red etmiştir.**” 1987 yılı sonunda, bir gazeteci tarafından, savunma ve dış politika üzerinde hakimiyetinden emin olan Mitterrand`a, başbakan`ın esnek karşılık stratejisi hakkında ne düşündüğü sorulduğu zaman, Mitterrand, “**Fransa`nın böyle bir sorunu olmadığını, bunun başbakan`a ait bir düşünce olduğunu**” söylemiştir [HOWORTH, 1993, ss. 157-160].<sup>1</sup> Mart 1986 ile Nisan 1988 arasında yaşanan **Cohabitation tecrübesi**, Fransız Başkanı`nın, savunma politikası ve dış politika alanındaki monopolünü azaltmamış, bilakis başkan`la başbakan`ın girmiş olduğu her mücadele **Başkan`ın üstünlüğü** ile sonuçlanmıştır. Başkan, Fransız savunma ve dış politikasının genel çizgilerini belirlemiş; bununla, Fransa`nın uluslararası siyasal sistemdeki konumunu güçlendirmeyi ve ulusal çıkarlarını en yüksek noktada gerçekleştirmeyi amaçlamıştır. [HOWORTH, 1993, ss. 154-157]. Ancak Fransız siyasal sisteminde başbakan`ın başkan`la çok şiddetli bir çatışmaya girmesini önleyen birçok unsur vardır. Bunların en önemlisi, genelde başbakanları`nda, bir gün başkan olma düşüncesini taşıyor olmalarıdır. Bir gün başkan olurlarsa, kendi yetkilerini sınırlamama düşüncesi, bu mücadelede önleyici unsur olmaktadır.<sup>2</sup> Bu durum, bir anlamda, De Gaulle`ün mirasının siyasal seçkinler tarafından benimsenmesidir.

## 2-) Şahsi Unsurlar:

Dış politikanın oluşturulması sürecinde anayasal çerçevenin belirleyiciliğinin yanında, yürütmeyi şahsında temsil eden başkan ya da

<sup>1</sup> Bu dönemde Başkan Mitterrand ile Başbakan Chirac arasında kısa menzilli nükleer silahlar ve konvansiyonel silahların üretimi konusunda birçok anlaşmazlıklar bulunmaktaydı.

<sup>2</sup> Başkan Mitterrand`ın Başbakanı J. Chirac`ın Savunma Bakanı Andre Giraud, birçok konuda başkan`a başbakan`dan daha fazla muhalefet etmiştir. Chirac, bazen başkan`a karşı pasif davranmakla suçlanmıştır (diğer Kabine üyeleri tarafından). Ancak Mitterrand`ın ölümünden sonra yapılan başkanlık seçiminde J. Chirac başkan olmuştur. Belki De Gaulle ve Mitterrand kadar olmasa da, dış politika ve savunma politikası alanındaki **Domaine Reserve`i** Başkan Chirac da sahip çıkmaktadır. Bu durum, bir çok bakımdan başbakan`ın başkan`a karşı yürüttüğü mücadelenin niteliğini ortaya koymaktadır.

başbakanlar, yürütme eylemleri sırasında birçok bakımdan anayasal çerçeveden ayrılmaktadırlar. Aynı anayasal çerçeve ile sınırlı bulunmalarına rağmen, varolan bu yapıyı dar ya da geniş yorumlayarak, kendi hakimiyet sahasını genişletme veya daraltma eylemi, başkan`dan başkan`a değişmektedir. Dış politikanın oluşturulma sürecinde, devletin kurucuları veya anayasayı yapanların (Fransa örneğinde De Gaulle hem Beşinci Cumhuriyet`in, hem de Beşinci Cumhuriyet Anayasası`nın yapıcıları arasındadır.) oluşturdukları tarihsel örnek, değişen oranlarda, kendilerinden sonra gelen başkan ya da başbakanları etkilemektedir. Özellikle dış politikada **kuvvet kullanımına yönelik eylemlerde**, bu miras birincil önemde bir motivasyon kaynağı olmaktadır. Bu mirasın kullanım aşamasındaki en önemli etken; yürütmeyi şahsında temsil edenlerin sahip oldukları **şahsi karakter** unsurlarıdır. Bu unsurlar tarihsel süreç içinde çok çeşitli etmenlerin etkisi altındadırlar. Mesleki geçmiş, yaşadığı ülkenin sahip olması gereken tarihsel misyon konusundaki bakış açısı farklılığı vb. gibi etmenler kişinin eylemlerini etki altında tutmaktadırlar. Göreve çağrıldığı 1958 yılından görevden ayrıldığı 1969 yılına kadar Başkan Charles De Gaulle`ün ortaya koyduğu tarihsel miras, anayasal çerçeveden ayrı olarak, işlevsel açıdan özellikle dış politika ve savunma alanında kendisini karar alıcı konuma yerleştirmesi, kendisinden sonra gelen başkanlar için tam bir örnek olmuştur [HOWORTH, 1993, s. 163]. Başkan Charles De Gaulle, aşağıda temel çizgilerini vereceğim, Fransız dış politika ve savunma stratejisini çizmiştir. De Gaulle`ün dış politika ve savunma stratejisi alanlarındaki tespitleri ve uygulamalarından bazıları şunlardır:

De Gaulle, uluslararası siyasal sistemi iki kutuplu bir yapıdan çıkararak, Avrupa`nın kendi güvenliğini kendisinin sağlaması gerektiğini ve bu çerçevede Fransa`nın eski büyüklüğüne kavuşmasının bu politikanın zorunlu şartı olduğunu ileri sürmüştü. Bu hedefe yönelik olarak De Gaulle, Fransa`nın kendi nükleer gücünü oluşturmaya girişmiş ve 1962 yılında ilk atom bombasını patlatmıştır. Mart 1966 yılında da, Avrupa`da (eski) Sovyet tehlikesinin azaldığını ileri sürerek NATO`nun askeri kanadından ayrıldı [CARRİE, 1988, s. 339]. Amacı Atlantik`ten Urallar`a kadar bir Avrupa kurmak ve Birleşik Avrupa`nın güvenliğini Avrupa`nın kendi gücüyle sağlamaktı. De Gaulle`ün dış politika ve savunma stratejisinde, nükleer güç o kadar büyük bir yer tutuyordu ki, 5 Ağustos 1963`te İngiltere, ABD, SSCB arasında imzalanan nükleer denemelerin durdurulması andlaşmasını imzalamadığı gibi, 1 Temmuz 1968`de 53 devlet tarafından imzalanan Nükleer Silahların Yayılmasını Önleme Andlaşması`nı da imzalamamıştır [ARMAOĞLU, 1990, ss. 613-616]. De Gaulle dış politika ve savunma stratejilerini oluştururken, eylemlerinin birçoğunun olumsuz yönleri daha sonradan ortaya çıkmıştır. Fransız siyasal sisteminde başkan`ın bu derece geniş manevra alanına sahip olması, Tam Başkanlık sisteminde varolan **kontrol ve denge** (check and balance) sisteminin



oluşturulamaması nedeniyle, başkan'ın şahsi unsurlarının ve sahip olduğu imajın dış politika kararlarının oluşturulmasına çok fazla yansımaya neden olmaktadır. Örneğin Fransa'nın, İkinci Dünya Savaşı sonrası Müttefik devletler arasında adı ABD ve İngiltere ile birlikte dört büyükler olarak geçse de hiçbir zaman büyük muamelesi görmemesi aristokrat ve asker kişilikli De Gaulle'ün hafızasından hiç silinmemiştir. Bu yüzden 1958'de göreve başlamasından itibaren takip ettiği dış politika, sanki İngiltere ve ABD'ye karşı bir intikam politikası olmuştur [CARRIE, 1992, s. 333. ARMAOĞLU, 1990, s. 616]. Bu nedenle De Gaulle İngiltere ve ABD'yi Avrupa politikasından uzak tutmaya çalışmış; bu düşünceye yönelik bir dış politika eylemi olarak, iki kez İngiltere'nin, (o dönemdeki adıyla) Avrupa Ekonomik Topluluğu'na katılma başvurusunu reddetmiştir.

### 3-) Çevre:

Başkan, görevlerini yerine getirirken, çok sayıda anahtar konumdaki kişi ile karşılıklı etkileşim içindedir. Bunlar arasında ilk ve en önde gelenler, **Başbakan, Dışişleri Bakanı, Savunma Bakanı, Başkanlık Genel Sekreteri ve Başkanlık Müsteşarı**'dır. Dış politika ve savunma politikasının oluşturulma sürecine bu kişilerin hangi ölçüde katıldıkları, başkan'ın bu kişilerle olan ilişkisi sonucunda dış politika ve savunma stratejisine ait görüşlerinde değişimler olup olmadığı gibi sorular, dış politikanın oluşturulma sürecinde yer alan şahısların sistem içindeki konumları ortaya konulduğu zaman açıklığa kavuşacaktır.

#### a-) Başbakan:

Georges Pompidou'dan Pierre Beregovoy'a kadar başbakanlar'ın işlevi, başkanlar tarafından tesbit edilen hükümet politikalarının koordinasyonunu sağlamaktır. Anayasa, itibari olarak başbakan'a özellikle savunma ve dış politika alanında yetki vermiş gibi olmasına, Başbakanlık Ofisi de Ulusal Savunma Genel Sekreterliği'nin hizmetlerinden yararlanmasına rağmen, hemen hemen bütün başbakanlar bu iki alanda başkan'ın gerisinde kalmışlardır. Bir istisna olarak De Gaulle döneminin Başbakanı Michel Debre ve Savunma Bakanı Jaques Chirac, dış politika ve savunma alanında Başkan Giscard, Başkan Mitterand'ı engellemeye çalışmışlar, başkanlar'ın **Domaine Réservé** lerini ele geçirmeye uğraşmışlardır. Ancak bu mücadele başkanlar'ın lehine sonuçlanmıştır [HOWORTH, 1993, s. 167]. Başkan ve başbakan arasında dış politika ve savunma politikasının oluşturulması alanında geçen bu mücadeleye rağmen, başkanlar bu iki alana ait önemli sorunlarda başbakanlar'ın da görüşlerini almaktadırlar. Ancak nihai sorumluluk **Başkan**'a aittir. Zaten bu alanlarda başbakan başkan'a karşı kendisini geri plana çekmektedir [FENSKE, 1988, s. 156].

### b-) Dışişleri Bakanı:

Dışişleri Bakanı, başkan için, Domaine Reserve'in merkezinde bulunmaktadır. Dışişleri Bakanı, sahip olduğu bakanlık kadrosu ile birlikte başkan'a önemli bir enformasyon sağlama kaynağıdır. Ancak dış politikanın oluşturulma sürecinde, enformasyon sağlamanın dışında, Dışişleri Bakanı'nın karar alıcı olarak pozisyonuna dair sorulan bir soruya Başkan F. Mitterrand, "Fransa'nın dış politikasını ben yaparım, bakanlarım değil" cevabını vermiştir. Bu cevap Beşinci Cumhuriyet'te başkanlar'ın dış politikanın ve savunma stratejilerinin oluşturulmasına yönelik tutumlarını ortaya koyduğu gibi, aynı zamanda Dışişleri Bakanları'nın sistem içindeki konumlarını da ortaya koymaktadır [HOWORTH, 1993, ss. 168-170].

### c-) Savunma Bakanı:

1958 yılında meydana getirilen siyasal yapılanma içinde, Savunma Bakanı Dışişleri Bakanı'ndan çok farklı bir konuma oturtulmuştur. 1959 yılında yapılan bir düzenleme ile Savunma Bakanı, silahlı kuvvetlerin organizasyonu, idaresi, bakımı ve mobilizasyonundan sorumlu kılınmıştır. Bazı dönemler istisna edilirse, "1958'den bu yana Fransa'nın gerçek Savunma Bakanı, Başkandır" [FENSKE, 1988, ss. 156-157].

### d-) Başkanlık Sarayının Memurları (Elysee Staff):

Dış politika ve savunma politikalarını oluşturan güç olan başkan, **Domaine Réservé**'i olarak nitelenen bu alanlarda, Elysée Sarayı'nda görev yapan başkanlık memurları, diğer devlet görevlileri ile karşılaştırıldığında, daha fazla etki altında tutmaktadırlar. Başkan'a hizmet eden bu görevlilerin en önde geleni, Başkanlık Genel Sekreteri ve Başkanlık Müsteşarı (the Personal Chief of Staff) dır. Gittikçe artan orandaki danışmanlar ordusu, özellikle diplomatik alanda önemli rol oynamaya başlamışlardır. Başkanlar, sürekli olarak bu birimleri güçlendirmişler, dış politika ve savunma politikasına ait olan sorunları, burada görev yapan ve kendilerine şahsi olarak bağlı olan bu şahıslarla çözmeye çalışmışlardır. Başkanlık Genel Sekreteri ve Başkanlık Müsteşarı'nın (CEMP) yaptıkları katkılarla, geçen zaman süresi içinde, Başkanlık Ofisi'nin yetkilerinde bir genişleme görülmüştür. CEMP dış politika ve savunma politikalarının oluşturulma sürecinde başkanlar'ın üstünlüğünün belirginleşmesine katkıda bulunmuştur [HOWORTH, 1993, ss. 174-179].

### e-) Başkanlık Yetkisi Üzerindeki Diğer (Birleşik) Sınırlamalar:

Dış politika ve savunma stratejilerinin oluşturulma sürecinde, birçok unsur devreye girmekte, karar alma sürecine etkin bir şekilde katılacaklar anayasal çerçeve ile belirlenmesine karşın, diğer unsurlar dışarıdan bu süreçte yer alan anahtar kişileri etki altında tutarak, kendi çıkarlarını maksimize etmeye çalışmaktadırlar. Bu kişi ve kuruluşlar çoğu zaman, kendi çıkarlarını Fransa'nın ulusal ya da global çıkarları ile eşitleyerek ya da böyle bir imaj oluşturarak, karar alıcıları etki altında tutmaya çalışmaktadırlar. 1958 yılında Beşinci Cumhuriyet'in ilanından bu yana, dış politika ve savunma politikasını kendi **Domaine Réservé**'i ilan eden Başkan De Gaulle ve halefleri, karar alma sürecinin anahtar kişisi olarak, dışardan gelen etkileme girişimlerine en çok hedef olan şahıslardır. Başkanlar'ın kendileri ile mücadele ettiği en büyük dışsal güç ya da lobi, askeri-endüstriyel kompleks lobisidir (MIC).

Başkanı etki altında tutmaya çalışan ikinci güç, başkanlar'ın üzerlerinde açık bir denetim kuramadığı, gizli istihbarat örgütleridir. Bu örgütlerle başkan arasında bir emir komuta zinciri yoktur. Mitterand, başkanlık makamına geldiği 1981 yılında gizli istihbarat örgütlerini dize getirmek istemiş, ancak birçok bakımlardan bunu başaramamıştır. Mitterand'ın, Elysée Sarayında bu istihbarat birimlerine paralel bir birim kurma teşebbüsü de başarısızlığa uğramıştır. Bu istihbarat örgütleri, başkan'a sağladıkları enformasyon ile dış politikada karar alma sürecini önemli ölçüde etkilemektedirler [HOWORTH, 1993, s.181].

Karar alma süreci üzerindeki hakimiyetini koruyan başkan'a yönelik üçüncü bir tarz sınırlama, siyasi baskılardır. Başkan'ın dış politika ve savunma alanında bu derece egemen olmasına, başta başbakanlar'dan olmak üzere diğer bakanlar'dan, siyasi partilerden büyük eleştiriler gelmekte, bu sürece onlar da katılmak istemektedirler. Ancak yaptıkları girişimlerden herhangi bir sonuç alamamışlardır [HOWORTH, 1993, s.182].

Başkan üzerinde baskı ya da etki oluşturmaya çalışan dördüncü güç, sorgulayıcı basındır. Başkanlar, basının kamu oyu oluşturmaya yönelik gücünü bildiklerinden, sürekli olarak, karar alma süreci sonucunda ortaya çıkacak dış politika eylemlerinde bu gücü hesaba katmışlardır [HOWORTH, 1993, s.183].

### D- Yarı-Başkanlık Sistemine Başkan De Gaulle'ün Mirasının Etkisi

Buraya kadar yaptığımız incelemelerden görülmektedir ki, dış ve savunma politikası alanında karar oluşturma sürecine Başkan egemendir. 1958 yılından bu yana başkanlar, yaptıkları bütün düzenlemelerde, bu iki alandaki

belirleyiciliklerini sağlamlaştırmayı hedeflemişlerdir. Beşinci Cumhuriyet'in ilk başkanı olan De Gaulle'ün uygulamaları da, kendisinden sonra gelen başkanlar için, büyük bir dayanak noktası teşkil etmiştir. Sonra gelen başkanlar, onun mirasına dayanarak, anayasal çerçevede varolan yetkilerini geniş yorumlama yönünde bir eğilim içinde olmuşlardır. başkanlar'ın dış politika ve savunma politikası alanındaki hakimiyetlerine, başbakan ya da diğer bakanlar'dan gelen engelleme girişimleri, başkanlar'ın yetkilerinde herhangi bir azalmaya ya da kısıtlanmaya yol açmamış; bilakis bu mücadelelerden başkanlar daha da güçlenerek çıkmışlardır. Hatta Mitterrand, o güne kadar üzerlerinde başkanlar'ın açık bir denetim kurmadığı istihbarat örgütleri üzerinde bile denetim kurmaya çalışmış, bunu başaramayınca Elysée Sarayı'nda bu örgütlere paralel bir örgüt kurmuş; ancak bu örgüt çeşitli hedefler yönünden diğer örgütler tarafından tuzağa düşürülmüş ve başkan'ın beklentileri boşa çıkarılmıştır [HOWORTH, 1993, s.182].<sup>3</sup>

Başkanlar'ın dış politika ve savunma politikaları ile dış politikada kuvvet kullanımına başvurmaları konusundaki egemen konumları, özellikle kriz dönemlerinde çok belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Bu dominant konum, **nükleer silahları ateşleme yetkisinin yalnızca Başkan'a ait olması** ile, başkan'ın kriz dönemlerinde **karar alıcı** olarak üstünlüğü, bir kez daha ortaya çıkmaktadır [FENSKE, 1988, s. 154]. Kriz durumlarında, karar alıcı yani dış politikayı oluşturan güç olarak başkan, uluslararası siyasal sistemin diğer aktörleri ile ilişkiye geçerek üstlendiği etkin rolle, bu alandaki üstünlüğünü ortaya koymuş ve pekiştirmiştir. Bu tür bir kriz durumuna ve başkanlık uygulamasına, 2 Ağustos 1990 yılında Irak'ın, uluslararası hukuk ve Birleşmiş Milletler Andlaşmasını ihlal ederek Kuveyt'i işgal etmesi ile başlayan global ölçüdeki bir kriz döneminde, Başkan François Mitterrand'ın dış politikayı oluşturan güç olarak giriştiği dış politika eylemlerinde şahit olmaktayız. Fransız siyasal sisteminde karar alma ya da dış politikanın oluşturulma sürecini ve bu süreçte egemen karar vericiyi ortaya koyması bakımından, Körfez Krizi ve Savaşı'na ana çizgileri ile değinmek faydalı olacaktır.

2 Ağustos 1990 yılında Irak'ın Kuveyt'in egemenlik haklarını çiğneyerek işgal etmesi ile başlayan bu bölgesel krizin, dünya petrol rezervlerinin önemli bir kısmını elinde tutan bu küçük ülkenin uluslararası bir krize neden olabileceğini Irak Hükümeti de başlangıçta (belki) hesap edememişti. ABD ve Batılı ülke

<sup>3</sup> Başkan'ın kurduğu istihbarat birimi, daha önce varolan istihbarat birimleri tarafından yanlış yönlendirilerek, şüpheli IRA teröristleri diye tutuklamalarda bulunmuş ve basına olay bu yeni birimin başarısı olarak tanıtılmıştır. Ancak daha sonra yapılan incelemelerde, bu şahısların IRA ile ilgisi olmadığı anlaşılmış, diğer birimlerin bir hedef saptırması olduğu ortaya çıkmıştır. Böylece başkan'ın girişiminin başarısızlığı ve işlemeyeceği belirginlik kazanmıştır.

ekonomileri için hayati önemdeki petrolün akışını tehdit edebilecek bu tür bir girişim, bu ülkelerin sert tepkisi ile karşılaştı. Kriz başladığı anda, Başkan François Mitterrand dışında, bakanlar'ın büyük çoğunluğu tatilde idi. Başkan, acil olarak krizin sorumluluğunu üstlendi. Krizin başladığı Ağustos başından (1990) Şubat sonuna kadar, hemen hemen her gün, dünya liderlerinden ABD Başkanı Georges Bush'tan (eski SSCB Başkanı Mikhail Gorbachev'a; İngiliz Başbakanı Margaret Thatcher/John Major'dan Alman Şansölyesi Helmut Kohl'e; Mısır Devlet Başkanı Hüsnü Mübarek'ten Suudi Arabistan Kralı Fahd'a kadar, çok değişik yelpazede yer alan devlet başkanları ile yaptığı telefon görüşmelerinde krizi müzakere etmiş, bir anlamda bu devlet başkanları arasında, bir ara bulucu gibi hareket etmiştir. Krizin başlamasından sonra geçen yedi ay boyunca, diplomatik ve askeri başkanların (the diplomatic and military chief of staff) düzenledikleri toplantılara başkanlık etmiş; kendisi kriz ile ilgili olarak yedi basın toplantısı düzenlemiş; diğer dünya liderleri ile bir düzine ortak basın toplantısına katılmış; dört kez televizyon mülakatına çıkarak kamu oyunu bilgilendirmiş; Fransız Parlamentosu'nda birçok defa kriz ile ilgili konuşma yapmış; BM'de de önemli bir konuşma yapmıştır. Krizin başlangıcından bitimine kadar bütün kısa, orta ve uzun dönemli dış politika kararlarının tamamı, Mitterrand tarafından alınmıştır. Mitterrand krize karışan büyük devletlerin, kendisinin tasarladığı kompleks çözümleri gerçekleştirmekten uzak olduklarına inanmıştır. Ona göre ABD çok kaba güce dayanmaktaydı; Rusya ise zayıftı; İngiltere'nin ABD ekseninden farklı davranması düşünülemezdi; Arap dünyası ise kendi içinde bölünmüştü. Irak Devlet Başkanı Saddam Hüseyin'i ikna ederek, sağ duyuyu hakim kılabilecek tek gücün Fransa olduğuna inanmıştı. Başlangıçtan itibaren Mitterrand, hedeflerini sadece krizin çözülmesini içeren görüşlerden çok öteye götürmüştür. Amacını, savaştan kaçınmak, Kuveyt'in egemenliğini yeniden tesis etmek, bütün savaş esirlerini kurtarmak, Arap Ulusu'nun şerefini yaralamamak, kriz bitiminde kriz ile birlikte kesintiye uğrayan Orta Doğu barış sürecini yeniden başlatmak ve yeni uluslararası düzenin temel taşlarını oluşturmak olarak tespit etmiştir. Tespit ettiği bu amaçlarını gerçekleştirmek için, Orta Doğu ülkelerine, ABD'ye ve Avrupa'nın çeşitli ülkelerine diplomatik ziyaretlerde bulundu. Başkan Mitterrand, bu kriz döneminde tek başına bu kararları alırken, savaş ve barış arasında, Washington ve Moskova arasında, Birleşik Devletler ile Avrupa ülkeleri arasında ve Arap dünyasının her iki tarafı arasında bir denge oluşturdu. Ancak başkan'ın giriştiği tüm bu eylemler iç siyasal sistemde birçok baskılara neden olmuştur. Savunma Bakanı tarafından **kuvvet kullanımı aracından çok, diplomasiye ağırlık vermekle suçlanmış**, Dışişleri Bakanı'ndan ABD eksenine çok yaklaştığı yolunda eleştiriler gelmiştir. Ama Mitterrand kendi tercih ettiği yoldan ayrılmamıştır. Başkan, Irak'ın Kuveyt'ten şartsız olarak çekilmesini sağlayacak bütün diplomatik yolları kullanırken, aynı zamanda kuvvet kullanımını içeren, bir dış politika eylemine

Fransa'yı hazır durumda tutuyordu. Bu nedenle Ocak 1991 yılında savaş fiilen başladığı zaman Fransa savaşa hazırды. Savaş boyunca Mitterrand her akşam Elysée Sarayı'nda toplanan, Başbakan, Savunma Bakanı, Genelkurmay Başkanı, Kuvvet Komutanları, SGDN ve Elysée Genel Sekreteri'nden oluşan bir Savaş Konseyi'ne başkanlık etmiştir. Bu toplantılarda Mitterrand **kuvvet kullanımı** eyleminin en ince ayrıntılarına dahi kendisi karar vererek, Anayasa'nın kendisine tanıdığı Başkomutanlık görevini tam olarak yerine getirmiştir. Bu kriz boyunca, Başbakan'ın hiç sesi işitilmemiş, Dışişleri ve Savunma Bakanları herhangi bir varlık gösterememişler, muhalefet işitilmemiş ya da tutarsız kalmış, parlamento işlemleri formaliteden öteye geçmemiş, basın (bazı istisnaları olmakla birlikte) ve kamu oyu Başkan tarafında yer almıştır. Bu olay, Beşinci Cumhuriyet döneminde, dış politikada karar alma sürecini ve süreçte hakim güç olan başkan'ın, kendi **Domaine Réservé**'ine nasıl sahip çıktığını gösteren, çok yönlü bir uygulama örneğidir [HOWORTH, 1993, s.184-189].

Bu olay, aynı zamanda, 1958 yılında göreve çağrılan Gn. Charles De Gaulle'ün, başkanı Fransız siyasal sisteminin merkezine oturtan düzenlemelerinin işlevselliğini göstermesi yanında, uluslararası siyasal sistemin aktörlerinden birisi olan Fransa'nın dış politika etkileme araçlarından diplomasi aracını, ekonomik etkileme aracını ve askeri kuvvet kullanımı aracını hangi yoğunlukta kullandığını ortaya koyan bir örnek olmuştur. Bu örnekte Fransa, dış politika etkileme araçlarından ekonomik etkileme aracına Birleşmiş Milletlerin ekonomik yaptırım kararına katılarak (veto etmeyerek) uygulama zemini kazandırmıştır. Olayların akışından da görüldüğü gibi başkan, uluslararası siyasal sistem içinde yer alan diğer aktörlerden (devletler) çok daha fazla diplomasi aracını kullanarak krizi çözmeye yönelmiş, ancak ABD tarafından askeri kuvvet kullanma aracına başvurma kararı alınmasından sonra Fransa da bu karara katılmıştır. Bu olayda da askeri kuvvet kullanımı dış politikada karşılaşılan sorunların çözümünde çok etkin bir araç olma konumunu sürdürmüştür.

## E- Sonuç

Fransız siyasal sisteminde başkan'ın, dış politika ve savunma alanında yetki açısından merkeze konuşturulmasının en önemli nedeni, Fransa'nın geçmişteki tarihsel misyonuna uygun olarak, dünya siyasal sisteminde hak ettiği konuma getirilmesine yönelik taşınan arzulardır. Bu amaçla De Gaulle, Fransa'yı bir dünya gücü yapmak için tarihsel alt yapısı olan, kısa, orta ve uzun vadeye yayılmış bir dış politika stratejisi belirlemiş, De Gaulle sonrası başkanlar da bu misyona sahip çıkmışlardır. Şu an ki Fransız Başkan Jacques Chirac'ın, Amerika'nın muhalefetine karşın, Orta Doğu'nun Arap ülkelerini ziyaret etmesi ve İsrail'de yapmış olduğu eleştirel konuşmalar bu misyon kapsamında değerlendirilebilir.

**Kaynakça:**

ARMAOĞLU, Fahir, **20. Yüzyıl Siyasi Tarihi (1914-1980)**, 6. Baskı, Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 1990.

ARMAOĞLU, Fahir, DAVER, Bülent, **Yeni Fransız Anayasası Üzerine Bir Seminer**, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları No: 108-90, Ankara, (1960).

CARRIE, Rene Albrecht, **Europe After 1815**, Fifth Edition, New Jersey, Littlefield, Adams & Co., 1992.

FENSKE, John, **Defence Policy Making: A Comparative Analysis**, London, Leicester University Press, 1988.

HAGUE, Rod, HARROP, Martin, BRESLİN, Shaun, **Comparative Government and Politics-An Introduction**, (Edited by Vincent WRIGHT), Third Edition, London, The MacMillan Press Ltd., 1992.

HOWORTH, Jolyon, **De Gaulle to Mitterand-Presidential Power in France**, (Edited by Jack HAYWARD), New York, New York University Press, 1993.

RUEDY, John, **Modern Algeria**, Bloomington, Indiana University Press, 1990.

**Makale:**

OZANKAYA, Özer, **De Gaulle`ün Tarihsel Konuşmaları**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, cilt: 47, Sayı: 1-2, (Ocak-Haziran 1992).

## KAMU VE ÖZEL BANKALARDA ÇALIŞAN PERSONELİN KARŞILAŞTIRILMASI (MARMARİS İLÇESİ ÖRNEĞİ)

**Doç.Dr.Erdoğan GAVCAR**

*Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, MUĞLA*

**Gamze İLKİLİNÇ**

*Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, MUĞLA*

### 1.Giriş

Bu çalışmanın amacı kamu ve özel bankalarda çalışan personelin çeşitli yönleriyle karşılaştırılmasıdır. Bu amaçla personelin eğitim, gelir, memnuniyet v.b özelliklerinin kamu ve özel bankalar olarak karşılaştırılması, sektörde çalışma koşullarının incelenmesini kapsamaktadır.

Ülkemizde bankacılık sistemi merkez bankasına bağlı çalışmakta olup kamu ve özel diye ikiye ayrılmaktadır. Sistemin sermaye piyasasındaki yeri ve önemi çok büyüktür. Çünkü sanayi ve ticarete kredi vermek, sermayeye ortak olmak v.b. faaliyetleri yürütmektedir.

15.4.2000 tarihi itibariyle Türkiye’de bankacılık sektörü (Anonim, 2000);

Kamusal sermayeli ticaret bankası (4 adet)

Kamusal sermayeli kalkınma ve yatırım bankası (3 adet)

Özel sermayeli ticaret bankası (31 adet)

Özel sermayeli kalkınma ve yatırım bankası (13 adet)

Tasarruf mevduatı sigorta fonuna devredilen bankalar (8 adet)

Türkiye’de kurulmuş yabancı sermayeli ticaret bankası (5 adet)

Türkiye’de şube açan yabancı sermayeli ticaret bankası (15 adet)

Türkiye’de şube açan yabancı sermayeli kalkınma ve yatırım bankası (3 adet) olmak üzere toplam 82 adet banka bulunmaktadır. Bu bankaların bir çok şubesi Türkiye’nin her yöresine dağılmıştır.

Söz konusu banka şubelerinde bir çok kişi istihdam edilmekte ve bu sayı her geçen gün artmaktadır.



## 2. Materyal Ve Yöntem

Araştırmada materyal olarak Muğla ili Marmaris ilçesinde faaliyet gösteren kamu ve özel bankalar dikkate alınmıştır. Marmaris'te toplam 4 kamu, 18 özel ticaret bankası vardır. Kamu ve özel bankalara anket çalışması Kasım-1999 tarihinde uygulanmıştır. Bu tarihte bazı bankalar tasarruf sigorta fonuna devredilmediği için özel banka olarak alınmıştır.

Bankaların hepsine anket uygulanmak istenmiş ancak kamu bankalarının hepsi (4 adet) özel bankaların ise 12 'si ankete katılmış, 6 özel banka ankete katılmak istememiştir. Böylece ankete 4 kamu bankasından 38, 12 özel bankadan 71 personel olmak üzere toplam 109 kişi katılmıştır.

Ankette çalışanlara 14 farklı soru sorulmuştur. Bu soruların 6 'sı açık uçlu, 8 'i ise kapalı uçlu sorulardır. Kapalı uçlu soruların değerlendirilmesinde SPSS paket programından yararlanılmıştır. Uygulanan anket formu aşağıdaki gibidir.

### ANKET FORMU

1. Çalıştığınız Bankanın Adı ?.....
2. Yaşınız ?.....
3. Eğitim Düzeyiniz  
 Lise     Üniveriste     Lisans Üstü
4. Sektördeki Kaçınıcı Yılıınız ?..... ve Pozisyonunuz ?.....
5. Aylık Gelir Seviyeniz (Milyon TL) ?  
 150-250     251-350     351-450     451+
6. Çalıştığınız İşyerinden Memnunmusunuz ?  
 Evet     Hayır
7. Mesleğinizi Severek Yapıyormusunuz ?  
 Evet     Hayır
8. Çalıştığınız Bankada Üst Makamlara Yükselme Olanığınız Varmı ?  
 Var     Yok
9. Çalıştığınız Bankada Başka Serviste Çalışmak İstermisiniz ?  
 Evet     Hayır
10. Çalışma Saatleriniz Konusundaki Düşünceleriniz ?  
 .....
11. Sektörünüzle İlgili Takip Ettiğiniz Yayınlar ?  
 .....
12. Karşılaştığınız Problemler Konusunda Deneyimli Personel Size Yardımcı Oluyormu ?  
 Çok     Yeterli     Az     Hiç

13. Mesleğinizle İlgili 3 Önemli Zorluğu Sıralar Mısınız ?

- a. ....  
b. ....  
c. ....

14. Kurumunuz Size Tatil İmkanı Sağlıyor mu ?

- Evet  H

SPSS (Statistical Package for Social Sciences) özellikle anket ve araştırma formlarından elde edilen verilerin analizinde yararlanılan ve yaygın kullanımı olan bir pakettir (Özdamar, 1999, s.51). Anketleri değerlendirirken yüzde analizi, ki-kare testi, t testi ve varyans analizi yöntemleri kullanılmıştır.

Ki-kare testi, iki veya daha fazla sınıflı nitel karakterler arasındaki ilginin bulunup bulunmadığının testinde de kullanılabilir (Batu, 1995, s.177).

Varyans analizi ikiden çok kütleli ortalamaları arasında istatistiksel farklılık olup olmadığını irdelemeye yarayan parametrik bir tekniktir. Varyans analizi iki kütleli varyansın eşitliği varsayımı altında t testlerinin bir genişletimi de sayılabilir (Korun, 1991, s.243).

### 3.Bulgular Ve Tartışma

Ankete katılanların %34.9 'u kamu, %65.1 'i özel bankalarda çalışmakta olup; çalışanların eğitim, gelir, memnuniyet, mesleğini sevme, çalıştığı makamda yükselme durumu, deneyimli personelin diğerlerine yardımcı olma durumları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 1. Çalışanların Eğitim Durumu

Eğitimi	Kamu		Özel		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Lise	12	31.5	10	14.1	22	20.2
Üniversite	26	68.5	57	80.3	83	76.1
Y. Lisans	---	----	4	5.6	4	3.7

Tablo 2. Personelin Çalışma Yılları

Yıl	Kamu		Özel		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
1-5	10	26.3	51	71.8	61	44.2
6-10	12	31.6	15	21.2	27	19.6
11-15	8	21.0	3	4.2	11	8.0
16-20	5	13.2	1	1.4	6	4.3
21-25	3	7.9	1	1.4	4	2.9

Tablo 3. Personelin Yaş Dağılımları

Yaşlar	Kamu		Özel		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
18-28	12	31.6	46	64.8	58	53.2
29-39	18	47.4	21	29.6	39	35.8
40-50	8	21.0	4	5.6	12	11.0

Tablo 4. Aylık Gelir Dağılımı

Gelir (Milyon TL)	Kamu		Özel		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
150-250	14	36.9	17	23.9	31	28.4
251-350	13	34.2	19	26.8	32	29.4
351-450	7	18.4	22	31.0	29	22.0
451+	4	10.5	13	18.3	17	15.6

Tablo 5. Personelin Çalıştığı İşyerinden Memnuniyet Durumu

Memnun Olma	Kamu		Özel		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	30	78.9	69	97.2	99	90.8
Hayır	8	21.1	2	2.8	10	9.2

Tablo 6. Personelin Mesleğini Severek Yapması

Mesleğini Sevme	Kamu		Özel		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	35	92.1	69	97.2	104	95.4
Hayır	3	7.9	2	2.8	5	4.6

Tablo 7. Personelin Çalıştığı Bankada Yükselme Olanığı

Yükselme Olanığı	Kamu		Özel		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Var	36	94.7	67	94.3	103	94.5
Yok	2	5.3	4	5.7	6	5.5

Tablo 8. Personelin Başka Serviste Çalışma İsteği

Çalışma İsteği	Kamu		Özel		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Evet	30	78.9	41	57.7	71	65.1
Hayır	8	21.1	30	42.3	38	34.9

Tablo 9. Personele Deneyimli Olanların Yardımcı Olması Durumu

Yardımcı Olma	Kamu		Özel		Toplam	
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Çok	3	7.9	15	21.1	18	16.5
Yeterli	24	63.2	47	66.2	71	65.1
Az	11	28.9	6	8.5	17	15.6
Hiç	--	----	3	4.2	3	2.8

Kamu ve özel bankalarda çalışan personel arasında yaşların ortalaması yönünden bir fark yoktur. ( $t=1.508$ , Sig.Level=0.135)

Kamu ve özel bankalar arasında çalışanların eğitimi yönünden fark vardır. ( $t=-2.555$ , Sig.Level=0.012)

Aylık gelir seviyeleri yönünden kamu ve özel bankalar arasında fark vardır. ( $t=-2.05$ , Sig.Level=0.048)

Personelin kamu ve özel bankalarda çalıştığı iş yerinden memnuniyet derecesi yönünden fark vardır. ( $t=3.265$ , Sig.Level=0.001)

Mesleğini severek yapma yönünden kamu ve özel bankalar arasında fark yoktur. ( $t=1.205$ , Sig.Level=0.231)

Çalıştığı kurumda üst makamlara yükselme yönünden kamu ve özel bankalar arasında fark yoktur. ( $t=-0.08$ , Sig.Level=0.936)

Personelin başka serviste çalışma isteği yönünden kamu ve özel bankalar arasında fark vardır. ( $t=-2.244$ , Sig.Level=0.027)

Deneyimli personelin diğerlerine yardımcı olması yönünden fark vardır. ( $t=2.039$ , Sig.Level=0.044)

Kamu ve özel banka ayrımı yapmadan ankete katılan toplam 16 banka arasında çeşitli faktörlere göre fark olup olmadığının belirlenmesinde basit varyan analizi ve farklılık varsa hangi faktörden kaynaklandığını belirlemek için duncan testi yapılmış elde edilen sonuçlar tablo 10 'da verilmiştir.

Tablo 10. Bankalar Arasında Çeşitli Faktörlere Göre Farklılıklar

Faktör	F	Sig.Level	Sonuç
Gelir	3.698	0.000	Fark Var
Yaş	1.612	0.085	Fark Yok
Eğitim	1.652	0.075	Fark Yok
Çalışma Yılı	1.651	0.075	Fark Yok
Mesleğini Sevmesi	0.792	0.684	Fark Yok
Yükselme Durumu	0.957	0.507	Fark Yok
Diğer Serviste Çal. İsteği	1.637	0.079	Fark Yok
Memnuniyet	2.300	0.008	Fark Var
Tecrübelilerin Yardımı	3.235	0.000	Fark Var

Bir faktörün diğer faktöre bağlı olup olmadığına karar vermek için ki-kare testi yapılmış ve bulunan sonuçlar;

Gelir seviyesi eğitim düzeyine bağlı değildir. ( $\chi^2=8.563$  Sig. Level:0.2)

Gelir seviyesi çalışma yılına bağlıdır. ( $\chi^2=104.722$  Sig. Level:0.001)

Gelir seviyesinin memnuniyet üzerine etkisi vardır. ( $\chi^2=9.621$  Sig. Level:0.022)

Gelir seviyesinin mesleğini severek yapması üzerine etkisi yoktur. ( $\chi^2=1.352$  Sig. Level:0.2)

#### 4. Sonuç

Ankete katılanların %34.9 'u kamu, %66.1 'i özel bankalarda çalışmaktadır. Bunların %76.1 'i üniversite %20.2 'si lise mezunudur. Lise mezunlarının yaşlarının ortalaması 32.80, üniversite mezunlarının yaşlarının ortalaması 29.31, yüksek lisans yapanların yaşlarının ortalaması 25.00 'dir.

Personelin %44.2 'si 1-5 yıl, %19.6 'sı 6-10 yıl arasında bankada çalışmaktadır. %83.2 'si 18-28 yaş arasındadır. Lise mezunlarının çalışma yılı ortalaması 9.4, üniversite mezunlarının çalışma yılı ortalaması 6.0, yüksek lisans yapanların çalışma yılı ortalaması 3.0 'dır.

Aylık gelir durumuna göre %22.4 'ü 251-350 milyon; kamu bankalarında %34.2 'si 251-350 milyon, özel bankalarda %31 'i 351-450 milyon arasında maaş almaktadır.

Bankalar arasında çalışanların eğitimi yönünden farklılık son yıllarda elaman tercihin üniversite olanlardan yana kullanılmasından kaynaklanmaktadır. Kamu bankalarında çalışanların aylık geliri özel bankalarda çalışanlara göre daha azdır. Ayrıca kamu bankalarında çalışanların memnuniyet durumları özel bankalarda çalışanlara göre daha azdır (kamu %78.9, özel %97.2). Bunun da nedeni aylık gelir durumundan kaynaklanmaktadır. Özel bankalarda çalışanlar kamudakilere göre az başka servislerde çalışmak istemekte (kamu %78.9, özel %57.7) ve deneyimliler özel bankalarda daha fazla yardımcı olmaktadır.

Özel bankalarda çalışanların %97.2 'si, kamu bankalarında çalışanların %92.1 'i mesleğini severek yapmakta, %94.5 'inin meslekte yükselme olanağı vardır.

Bankalar arasında farklılık (kamu ve özel ayrımı yapmadan) gelir, memnuniyet ve deneyimlilerin yenilere yardımında olmaktadır. Gelirde farklılığa sebep olan özellikle 3 özel bankadaki ücretlerin yüksekliğidir.

Çalışanların gelir seviyeleri üzerine eğitim düzeylerinin bir etkisi yokken; hizmet yıllarının etkisi vardır. Ayrıca gelir seviyesinin memnuniyet üzerine etkisi var iken; mesleğini severek yapma üzerine bir etkisi yoktur. Bu da bankalarda çalışan personelin mesleğini severek yaptığını göstermektedir.

Personelin çalışma saatleri konusundaki düşünceleri: yörenin turizm bölgesi olması nedeniyle mesai saatlerindeki aşırı sarkmalar, çalışma ve çıkış saatlerinin belirsizliği konularında sorunları vardır.

Çalışanların sektörel ilgili takip ettiği yayınlar: %12 'si hiçbir yayını takip etmez iken, %88 'i bazı yayınları takip etmektedir. Bunlar; Capital, Ekonomist, Dünya Gazetesi, Trend, Genelgeler, Resmi Gazete, Borsamatik, Para Dergileri, Aktüel, Power, Gazeteler ve TV 'ler. %12 'lik kısım zamanı olmadığı için yayınları takip edememektedir.

Çalışanların meslekle ilgili önemli zorlukları: stress, para riski, zaman, takip, dikkat, müşteri memnuniyeti, personel ilişkileri, yoğun çalışma temposu, ay sonu-yıl sonu çalışmanın yoğunluğu, yetkisiz olmak, ulaşım, deneyimli personelin tutumu, çalışma saatleri, maaş azlığı, rekabet, kendine zaman ayıramama, maddi kayıpların çalışanlara yansımaları, zengin müşterilerin kaprisi, talimatsız ve yetkisiz işlem yaptırma isteği ve ısrarı, her an anlayışlı ve güler yüzlü olmak, iş garantisi, izin almadaki zorluklar, yorgunluk olarak belirtmişlerdir.

## 5. Kaynakça

1. Anonim, <http://www.tbb.org.tr/asp/bankalar.asp>
2. Özdamar, K., Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi, 2. Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 1999.
3. Batu, F., Uygulamalı İstatistik Yöntemler, KTÜ, Orman Fakültesi Genel Yayın No:179, Fakülte Yayın No:22, Trabzon, 1995.
4. Korum, U., Sosyal Bilimlerde İstatistik, Turhan Kitabevi, Ankara, 1991.

## TÜRKİYE'DE İSTİHDAM - İŞSİZLİK VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ : ESNEKLİK YAKLAŞIMI

**Araş. Gör. Burcu GEDİZ**

*Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümü, MANİSA*

**Araş. Gör. M. Hakan YALÇINKAYA**

*Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümü, MANİSA*

### Giriş

Kalkınmanın ve büyümenin en önemli unsuru, teknolojiyi geliştiren, uygulayan, kaynakların kullanımını ve organizasyonunu sağlayan insan gücüdür.

İşsizlik, ekonominin yapısı ne olursa olsun gelişmiş veya gelişmekte olan bütün ülkelerin en büyük problemidir. İşsizliğin artık sadece ekonomik boyutunun değil, sosyal boyutunun da -en az ekonomik boyutu kadar- önemli olduğu kabul edilmektedir.

İstihdam ve işsizlik ülkemizin ekonomik ve sosyal yapısının yanı sıra uygulanmakta olan makro-ekonomik politikalara bağlı olarak ortaya çıkan bir sorundur. Türkiye'de nüfusun son yıllarda (her ne kadar %2'nin altına düşmüşse de) oldukça yüksek bir hızla artması ve buna bağlı olarak kırdan kente hızlı bir göç olgusunun yaşanması ekonominin yeterince güçlü olmadığı ülkemizde, bu sorunu daha da ağırlaştırmaktadır.

Ülkemizde yüksek nüfus artışı, sermaye birikimi yetersizliği, kamu ve özel sektör yatırımlarının yeterince arttırılamaması, yabancı sermaye yetersizliği, işgücü niteliğinin modern sanayi ihtiyaçlarına uygun olmaması, mesleki eğitim-işgücü piyasası arasındaki uyumsuzluk, hızlı teknolojik değişimler gibi nedenlerle, Türkiye'de istihdam sorununun boyutları artmaktadır.

İstihdamı tek başına bir işgücünün kullanılması olarak düşünmemek gerekir. Söz konusu işgücünün nitelikli ve kalifiye olması da, istihdam politikaları belirlenirken üzerinde dikkatle durulması gereken bir konudur.

İstihdam ve işsizlik, aynı gerçeğin iki farklı, fakat birbirini tamamlayan ayrılmaz parçalarını oluştururlar. Hangisi ele alınırsa alınsın, diğerinden bahsedilmeden konunun incelenmesi ve sonuçlandırılması mümkün değildir. İstihdam bu gerçeğin olumlu tarafını ve ulaşılmak istenen hedefi, işsizlik ise olumsuz yönünü ve kaçınılmak istenen tarafını oluşturur.



## I. İstihdam Ve İşsizlik Nedir?

**İstihdam**, bir ekonomide belli bir dönemde üretim öğelerinin varolan teknolojik düzeye göre ne ölçüde kullanıldığıdır (Karakayalı, 1995: 232).

**Klasik iktisatçılar** fiyat mekanizmasının, görünmeyen elin yardımıyla ekonomideki tüm piyasalarda dengeyi otomatik olarak sağlayacağını düşünmüşlerdir. İstihdam konusunda da bir dengenin yani tam istihdamın otomatik olarak sağlanacağını kabul etmişlerdir. Bu yüzden klasik iktisatçılar ayrı bir istihdam teorisi ortaya atmamışlardır. Ekonomideki tüm fiyatların ve özellikle ücretlerin hem aşağıya hem yukarıya doğru esnek olması, ekonominin tam istihdam dengesine ulaşması ve bu dengenin kararlı olması için yeterlidir. Tam istihdamdan uzaklaşma konusunda ise yine fiyat mekanizması yardımıyla tekrar tam istihdam dengesine dönülerek ekonomide yer alan tüm üretim faktörleri kullanılacaktır.

Ancak **Keynes** ücretlerin esnekliği varsayımına karşı çıkmıştır. Çünkü, günümüzde işçi sendikalarının ve öteki sosyal kurumların baskısıyla ücretlerin aşağıya doğru esnek olması imkansızdır (Berberoğlu, 1996: 147-158).

İstihdam **tam, eksik ve aşırı istihdam** olarak sınıflandırılabilir.

**Tam İstihdam**, ekonominin sahip olduğu üretim öğelerinin tamamının kullanılmasıdır. Eğer bir ekonomide üretim faktörlerinin tümü çalışıyor ve üretime katılıyorsa, söz konusu ekonominin tam istihdama ulaştığı söylenebilir. Ancak hiçbir üretim faktörünün boşta olmadığı bir durum, tam istihdamın teorik çerçevesini oluşturmaktadır. Bu nedenle tam istihdama ulaşmış bir ekonomi de %2 ya da 3 gibi düşük oranlarda işsizlik görülmesi mümkündür. Tam istihdam durumu için önemli olan, açık iş yeri sayısının o anda iş arayanlardan daha fazla olmasıdır.

**Eksik istihdam**, bir ulusal ekonomide üretim öğelerinin varolan teknolojik düzeye göre tam ve en etkin bir biçimde kullanılmamasıdır. Çalışabilir nüfusun bir kısmı geçici veya sürekli olarak geçerli ücret düzeyinde ve çalışma koşullarında iş bulamamaktadırlar. Öte yandan sermaye malları tam kapasite ile çalışmamakta, toprak teknolojik olanaklara göre en iyi biçimde değerlendirilememektedir. Böylece, ekonomide üretilen mal ve hizmet miktarları, üretilmesi olanaklı bulunanın altında kalmaktadır. Kaynaklar israf edilmekte, ulaşılabilecek refah düzeyinin altında bir yaşam standardı sürdürülmektedir.

**Aşırı İstihdam**, bir ekonomide mevcut üretim faktörlerinin tümü çalıştığı halde üretilen mal ve hizmet miktarlarının, toplam talebi karşılayamaması durumudur. Bu durumda istihdam hacmi arttırılmadığı için kısa dönemde toplam reel hasılanın arttırılması da imkansızdır. Üretim öğelerinin maksimum kapasite ile kullanılmasıyla üretim geçici olarak artar. Ancak bu sürekli olmayacağı için kısa bir süre sonra üretim eski düzeyinin de altına düşecektir.

Bir ekonomide varolan üretim öğelerinin tamamının üretimde kullanılmamasına, üretime yönlendirilemeyen doğa ve sermayeye *atıl kapasite*, çalıştırılmayan işgücü öğesine de *işsiz* adı verilir. *Ekonomi yazınında ise işsiz*, çalışma istemi ve gücünde olup da piyasadaki geçerli ücret ve iş kollarını kabul etmelerine karşın çalışabilecekleri bir iş bulamayan kimselerdir.

*Klasikler*, ekonominin sürekli ve otomatik bir tam istihdam dengesinde bulunduğunu ileri sürerek işsizlik üzerinde fazla durmamışlardır. Klasikler, ekonomide yalnız istemli (iradi) ve geçici (friksiyonel-arızı) işsizlik bulunabileceğini kabul etmişler ve bunun üzerinde durmuşlardır. Oysa *Keynes*, klasiklerin gözden kaçırdıkları irade dışı (gayri iradi) işsizlik üzerine dikkatleri çekmiştir (Karakayalı,1995: 232-237).

Çalışma gücüne sahip ve çalışmak isteyen, fakat geçerli ücret ve çalışma koşullarında iş bulamayan kimselere *işsiz* denilmektedir.

İşsizliğin uluslararası standart tanımı üç kritere dayanır:

- işi olmama,
- işbaşı yapmaya hazır olma
- iş arıyor olma kriterleri. Kişinin işsiz sayılabilmesi için bu kriterlerin üçüne de aynı anda uyması gerekir.

**Türkiye İş Kurumu'nca<sup>1</sup>** yapılan tanıma göre; kurum kayıtlarında iş bekleyenlerden (kayıtlı işgücü) yalnız belli bir iş yerinde çalışmak isteyen ve diğer iş yerlerinde sağlanabilecek iş imkanlarını kabul etmeyeceklerini bildirmiş bulunanlar, bir iş varken daha elverişlilerine geçmeyi isteyenler ve emeklilerden iş arayanlar ay sonlarında ayıklanarak geri kalanlar *işsiz* sayılmaktadır (Aktürk, 1999: 190).

Genel olarak işsizlik şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

**-İstemli (İradi) İşsizlik:** Liberal ekonomilere özgü olan bu işsizlik türü geçerli ücret ve koşullarda çalışmak istemeyenlerin neden olduğu işsizliktir. Bireyler ya tembel olduklarından ya geçerli ücret düzeyini ve koşullarını kendi niteliklerine uygun bulmadıklarından ya da gelir gereksinimi duymadıklarından çalışmamayı yeğleyebilirler.

**-İstem Dışı (Gayri-İradi) İşsizlik:** Çalışabilir işgücünün geçerli ücret ve çalışma koşulları altında çalışmak istediği halde geçici veya sürekli olarak çalışabilecekleri işyeri bulamamaları durumudur. Bu işsizlik türü işbölümü ve uzmanlaşmanın ileri olduğu ülkelerde sık sık ortaya çıkmaktadır. Klasikler bu tür işsizliği kabul etmemişlerdir. İşsizliğin irade dışı bir olay olduğunu Keynes ileri sürmüştür. İrade dışı işsizlik üretim kapasitesinin yetersizliğinden, konjonktürel

<sup>1</sup> İş ve İşçi Bulma Kurumu'nun adı 4 Ekim 2000 tarihinde Türkiye İş Kurumu olarak değiştirilmiştir.

dalgalanmalardan ve yapısal değişmelerden kaynaklanabilir. Keynes'e göre bu tür işsizliğin en önemli nedenlerinden biri talep yetersizliğidir.

**-Geçici (Frikسیونel-Arızı) İşsizlik:** Bu işsizlik türü kısmen istemli, kısmen de istemsizdir. İş ve yer değiştirmeler gibi geçici nedenlere dayanır ve ekonominin tümünü etkilemez. İşgücü piyasasının iyi organize edilmemiş olması, işgücü piyasasındaki bilgi eksiklikleri, işgücünün mobilite eksikliği, üretim girdilerinin zamanında sağlanamaması, çalışabilir nüfusa yeni katılımlar, yeteneklerine uygun işyeri bulamayıp, daha iyi koşullarda iş bulabilmek umuduyla işlerini bırakanlar gibi nedenlere bağlanabilir.

**-Mevsimlik İşsizlik:** Ekonomik etkinlikler mevsimlik dalgalanmalar gösterebilir. Çalışma olanaklarının arttığı mevsimlerde istihdam düzeyi yükselir, azaldığı mevsimlerde istihdam düzeyi düşer. Mevsimlik işsizlik en belirgin şekilde tarım kesiminde görülmektedir. İnşaat ve turizm sektörlerinde de mevsime bağlı işsizlik görülmektedir. Mevsimlik işsizlik doğal nedenlerin yanında, ulusal ve dini bayramlar gibi sosyal nedenlerle de olabilir.

**-Konjonktürel İşsizlik:** Piyasa ekonomilerinde ekonomik etkinlikler zaman içinde dalgalanır. Bu dalgalanmanın sonucu duraklama ve bunalım dönemlerinde ortaya çıkan işsizliğe konjonktürel işsizlik denir. Konjonktürel işsizlik efektif talebin ekonominin üretim hacmine göre düşük düzeyde kalmasının bir sonucudur.

**-Teknolojik İşsizlik:** Yeni tekniklerin, makinelerin kullanılması ve böylece insan gücünün yerini makinelerin almasıdır. Yeni teknolojinin girdiği kesimlerde üretim artarken, bu kesimde çalışanlar işsiz durumuna gelir ve bu kesimden diğer kesimlere doğru emek akımı başlar. Bu nedenle teknolojik işsizliğe aynı zamanda yapısal işsizlik de denir. Ancak teknolojik gelişme kısa dönemde istihdam azaltıcı, uzun dönemde ise istihdam yaratıcı bir rol oynar. Uzun dönemde yan çalışma kolları ortaya çıkmakta ve işgücünü yeniden kullanma olanakları doğmaktadır.

**-Yapısal (Strüktürel) İşsizlik:** Bu işsizlik ekonominin yapısal özelliklerinden ve talep yapısındaki değişmelerden ileri gelen bir işsizlik türüdür. Ekonomi-içi (endojen) veya ekonomi-dışı (exojen) nedenlerden ortaya çıkabilir. Emelin makine ile ikamesinin veya talepteki kaymanın neden olduğu işsizlik ekonomi içi nedenlerden ileri gelir. Bazen politik ve doğal öğeler gibi ekonomi dışı nedenlerle ekonominin kapasitesinde meydana gelen daralmalar veya işgücü arzındaki ani artışlar da işsizliğe neden olabilir. Yapısal işsizlik gelişmekte olan ülkelerde, emek öğesini etkin kullanacak üretim araçları kapasitesinin olmayışı nedeniyle daha çok görülmektedir.

**-Gizli İşsizlik:** Herhangi bir ekonomik etkinlik alanından bir bölüm emek öğesinin çekilmesiyle toplam üretim miktarında hiçbir değişme olmuyorsa burada gizli işsizlik var demektir. Emek öğesi çalışır görüldüğü halde, gerçekte elde edilmesi olurlu verimliliğin altında çalışmaktadır. Bir ekonomide gizli işsizliğin

nedeni, daha çok emek ögesi artışına uygun üretim kapasitesinin yaratılmaması ve organizasyon yetersizliğidir. Gelişmekte olan ülkelerde nüfus artış hızı sermaye artış hızından yüksek olduğundan bu ülkelerde gizli işsizlik süreklilik kazanır (Karakayalı, 1995: 238-246).

### İ. Dünyada İşgücü Piyasası, İstihdam Ve İşsizlik

Günümüzde çoğu ülkede, emek piyasasının yapısal şekilleri son derece durağan özellikler göstermektedir. Dünya ekonomisinin yapısal özellikleri 1906'lardan beri doğal işsizlik oranının artmasına neden olmuştur. Bunlar;

- Emek gücünde gençlerin payı ve asgari ücret uygulamaları,
- İşsizlik yardımı uygulamaları,
- Ekonominin deregülasyonu, üretim yapısındaki değişme,
- Bölgesel ve sektörel mobilitenin eksikliği,
- Gelir vergisi ve ücret dışı emek maliyeti,
- Emek gücünün kompozisyonundaki değişmedir (Bildirici, Bakırtaş, Karbuz, 1998: 8).

Dünya istihdam durumuna bakıldığında son zamanlarda işsizlik giderek önemini arttıran bir problem haline gelmiştir. Bu problem gelişmekte olan ülkelerde yoksullukla iç içe geçmişken, gelişmiş ülkelerde %10'lardan aşağı düşmeyen kronik bir problem haline dönüşmüştür.

Gelişmiş ülkelerde bu durumun en önemli nedeni teknolojik yeniliklerin daha az istihdam yaratmasıdır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru geçildikçe işçi sınıfının önemi azalmakta ve işçi sınıfı toplumdaki etkin üretim gücü olmaktan çıkmaktadır. Buna karşılık teknoloji sayesinde artan verimlilik üretim miktarını inanılmaz boyutlara getirmektedir. Dünyada toplam üretim artarken istihdam azalmakta ve çalışan başına üretim miktarı değeri yükselmektedir. Sanayileşmiş ülkelerde işgücüne katılım oranı<sup>2</sup> giderek gerilemektedir (Baştaymaz, 1998: 20-21).

Gelişmekte olan ülkelerde işsizlik yetersiz talep, arz açıkları, istihdam olanaklarıyla kişisel yetenek ve beklentiler arasındaki uyumsuzluk, pazar açıkları gibi daha geniş boyutlu koşullar nedeniyle ortaya çıkmaktadır (Karakayalı, 1997: 114). Gelişmekte olan ülkeler iki durumla karşı kaşıyadırlar; ya kentsel aşırı işsizliğe razı olacaklar; ya da kırsal eksik istihdamın devamını sağlayacak politikaları sürdüreceklerdir. Gelişmekte olan ülkeler kentlere yığılan, düzenli geliri olan sürekli bir iş için bekleyenler ile kırsal bölgelerde geleneksel üretim yapısı içine gizlenmiş, çok fazla bir şey üretmeyen, dolayısıyla da yeterli geliri

<sup>2</sup> İşgücüne Katılım Oranı: İşgücünün 12 ve daha yukarı yaş nüfusu içindeki oranıdır.

olmayan büyük bir kitlenin yarattığı problemlerle boğuşmaktadırlar (Baştaymaz, 1998: 21).

Özellikle gelişmekte olan ülkelerde işgücünü miktar olarak arttırmak kolaydır. Ancak aynı durumu, emeğin verimini arttırmak için söylemek güçtür. Emeğin produktivitesinin artması, ülke ekonomisinde mevcut sermaye mallarının hem miktarının artmasına hem de kalitesinin yükselmesine, bunun da ötesinde gelişmiş teknolojilerin kullanılmasına ve üretime yönelik bilgi düzeyinin ve birikiminin yükselmesine bağlıdır. Bunlar ise kolayca kısa ve hatta orta dönemde ulaşılabilecek hedefler değildir (Pekin, 19888: 98).

OECD'nin açıklamalarına göre, 1999 Ocak ayında işsizlik oranının Kanada'da %7.8, Belçika'da %8.4, Fransa'da %11.6, Almanya'da %9.1, İrlanda'da %7.2, Portekiz'de %4.3 ve İspanya'da %17.8'dir (A.A.,12/03/1999). Bugün AB dahil ülkelerde toplam işsiz sayısının 20 milyon kişi olduğu tahmin edilmektedir. Bu 20 milyon işsiz yaklaşık ¼'ünü genç yaştaki nüfus oluşturmaktadır. Toplam çalışabilir nüfusun İngiltere ve ABD'de %7'si işsiz konumdadır (Alpar, 19/02/1999).

Toplam işsiz sayısı sorunun yalnızca bir yönünü ortaya koymaktadır. İşsizliğin demografik yapısı ve işsiz kalma süresi de oldukça önemlidir. OECD ülkelerinde genç nüfusa ilişkin işsizlik oranı yetişkinlerin yaklaşık iki katıdır ve birçok ülkede işsizlerin %40'ı uzun süredir işsiz konumdadır. Nitelik düzeyi düşük olan işgücü bakımından işsizlik oranı, yüksek niteliğe sahip işgücüne göre 2-3 kat fazladır (Karakayalı, 1997: 114).

Rakamlara baktığımızda Türkiye'nin işsizlik konusunda dünya ülkelerinin çoğundan daha avantajlı konumda olduğu yönünde aldatici bir tablo ortaya çıkmaktadır. Oysa işsizliğin göstergesi sayılabilecek ücret düşüklüğü, marjinal çalışma, enformel istihdam Türkiye'nin gelişmiş sanayi toplumlarıyla kıyaslanmasının güçlüğünü ortaya koymaktadır.

Türkiye, Avrupa ülkeleri arasında en çok işgücüne sahip olmakla birlikte, gençler arasında işsizlik oranı en fazla olan ülke ünvanına sahiptir. Ülkemizde ekonomik olarak faal nüfusun %26'sını oluşturan gençlerin, toplam işsizlere oranı %53.8'i bulmaktadır (Ersel, 1998: 54).

### III. Türkiye'de İstihdamın Ve İşsizliğin Boyutları

#### A. Türkiye'de İşgücü Piyasasının Özellikleri

Nisan 1999 Hanehalkı İşgücü Anketi istatistiklerine göre 23 milyon 779 bin işgücünden istihdam edilenlerin toplam sayısı 22 milyon 49 bin kişidir.

Ülkemizin, gelişmekte olan bir ülke olmasından kaynaklanan nedenlerle, işgücü piyasasında gelişmiş ekonomilerden ayrılan birçok özelliği bulunmakta;

göze çarpan farkların başında ise, işgücüne katılım oranının düşüklüğü gelmektedir. Bir ülkenin milli hasılasını belirleme yönünden üretim faktörlerinden olan emeğin, yani insan gücünün miktar olarak potansiyel kapasitesini gösteren *işgücüne katılım oranı* her ülkede ve her gelişme safhasında aynı değildir (Zaim, 1997: 124). DİE'den alınan 1999 Nisan dönemine ait işgücüne katılım oranı Türkiye genelinde %48.7 olarak gerçekleşmiştir. Bunun anlamı, ülkemizdeki her 100 kişiden 48.7'sinin iktisadi faaliyete katıldığı ve üretken durumda bulunduğudır.

Ülkemizde hızlı nüfus artışı ve kırdan kente göç olayı ile birlikte kentlerde işgücü potansiyeli sürekli büyümekte, ancak bu işgücünü karşılayacak bir istihdam artışı, tarım dışındaki sektörlerde yaratılamamakta ve işgücüne katılım oranı sürekli düşmektedir.

İşgücünün hızlı artışı, buna karşılık endüstri ve hizmet sektörlerinde sınırlı istihdam olanağına sahip olma, işgücüne katılım oranını düşürdüğü gibi, farklı işgücü piyasalarının da ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Ülkemizde birincil, ikincil ve üçüncül işgücü piyasaları bulunmaktadır. Örgütlenmiş ve oldukça koruyucu yasal düzenlemelere sahip çalışanların yanı sıra, asgari ücretle ve güvencesiz koşullarda çalışan çok sayıda ücretli bulunmaktadır. Yani ülkede kayıt dışı ekonominin teşkil ettiği boyut bu gün ne kadar önemli ise, ülkede örgütsüz ve ücretsiz istihdam da halen ağırlığını korumaktadır. (Aktürk,1999: 186-187).

**Tablo: 1 Türkiye'de İşgücü-İstihdam ve İşgücüne Katılım Oranı (12+Yaş)**  
(Bin Kişi)

YILLAR	1995	1996	1997	1998	1999
İŞGÜCÜ	22.900	23.029	22.359	23.415	23.779
İSTİHDAM	21.378	21.698	20.815	21.958	22.049
<b>İŞGÜCÜNE KATILIM ORANI (%)</b>					
TOPLAM	50.8	49.9	47.4	48.5	48.7
KADIN	30.7	29.4	25.2	27.9	29.7
ERKEK	71.2	70.6	69.9	69.5	68.3

Kaynak: T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü, Türkiye Ekonomisi ve İstatistik Yorumlar, ISSN 1300-1264, Aralık 1999.

T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları, Nisan 1999.

Türkiye'deki kadın işgücü, yeni sanayileşmiş bölgelerin gösterdiği özelliklerin yanında az gelişmiş ülkelere ait bazı özelliklere de sahiptir. Kadınların işgücüne katılım oranı erkeklere kıyasla çok düşüktür. Kadınların eğitim seviyesi arttıkça işgücüne katılım oranları da artmaktadır. DİE'nin 1999 Hanehalkı İşgücü Anketi sonuçlarına göre kentlerde yaşayan kadınların işgücüne katılım oranlarının

ilkokul mezunları için %30.5, lise için %33.2, lise dengi meslek okulları için %44.7 ve üniversite mezunları için %71.8 olması bunun en iyi göstergesidir.

Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranını olumsuz yönde etkileyen çeşitli nedenler vardır. Bunların başlıcaları;

- küçük çocukların bakımı,
- kadının eğitim düzeyinin düşüklüğü,
- piyasa koşullarının elverişli olmayışı,
- kısmi çalışma olanaklarının sağlanamayışı,
- çalışmayla ilgili yasal mevzuattaki eksiklikler,
- kadının çalışması ile ilgili gelenek ve göreneklerin değişim hızının kadın

lehine yavaş seyretmesi biçiminde belirtilebilir. 1998 yılında yapılan bir anket çalışmasına göre kadınların %52’sinin kendi dışından kaynaklanan ailevi nedenlerle ve %28’inin de yine kendi dışından kaynaklanan nedenlerden dolayı işten ayrıldıkları saptanmıştır (Küçükkalay, 1998: 39).

Kadınların üretime katılımı hem ülke ekonomisi açısından hem de kadının konumu açısından büyük önem taşımaktadır. İşlerin büyük bir bölümü kadın ve erkek işleri olarak ayrılmakta, kadınlar çoğunlukla kadın işleri olarak belirlenmiş işlerde çalışmaktadırlar. Kadınlar düşük statülü işlerde istihdam edilmekte, buldukları iş kolu veya işyerlerinin alt kademelerinde yoğunlaşmaktadır. Üst kademelerde yer alan kadın sayısı sınırlıdır.

### B. Türkiye’de İstihdamın Sektörel Dağılımı

İstihdam edilenlerin yaptıkları işler genellikle üç sektörde toplanmaktadır. Bu sektörler tarım, sanayi ve hizmetlerdir. Her ülkede istihdamın sektörlere göre dağılımı farklıdır ve bu farklılık gelişmiş ülkeleri geliştirmekte olan ülkelere ayırmaktadır. Çünkü bir ülkede mal üreten ana sektörler tarım ve sanayidir. Hizmet sektörünün durumu diğer iki sektörün gelişmesine bağlıdır. Geliştirmekte olan ülkelerde sanayi sektörü fazla gelişmiş olmadığından istihdamın büyük bir kısmı tarım alanında olur. İktisadi gelişmeye paralel olarak istihdam tarımdan sanayi sektörüne kayar. Sanayi sektörü iyice gelişince istihdam hizmet kesimine yayılır. Buna *üç sektör kanunu* da denir (Zaim, 1997: 147).

DİE 1999 HİA sonuçlarına göre toplam istihdam 22 milyon 49 bin kişi olarak saptanmış, istihdamın dağılımı tarım, sanayi ve hizmetler olarak üç ana sektör ayrımında incelendiğinde, 1996 yılına oranla 1997 yılında sanayi ve hizmetler sektöründe artış, tarım da ise bir düşüş gözlenmişken, 1998 yılında bunun 1997 yılına oranla tam tersi gerçekleşmiştir. 1999 yılına baktığımızda yine tarım sektöründe artış devam etmiş sanayi sektöründe ise düşüş gerçekleşmiştir.

**Tablo:2 Türkiye’de İstihdamın Sektörel Dağılımı (12+yaş)**

	1995		1996		1997		1998		1999	
	Bin Kişi	%	Bin Kişi	%	Bin Kişi	%	Bin Kişi	%	Bin Kişi	%
TARIM	10.227	46.7	9.962	45.9	8.219	39.5	9.534	43.4	10.096	45.8
SANAYİ	4.419	21.8	4.736	21.8	5.215	25.0	4.392	22.4	4.521	20.2
HİZMETLER	6.734	31.5	7.002	32.3	7.381	35.5	7.512	34.2	7.534	34.0

Kaynak: T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü, Türkiye Ekonomisi ve İstatistik Yorumlar, ISSN 1300-1264, Aralık 1999.

T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları, Nisan 1999.

Türkiye’de istihdamda, tarımın hala ağırlıklı yer aldığı gözlenmekte, 1965 yılında tarımın istihdamdaki payı %72 dolayında iken, günümüzde de istihdamın yaklaşık yarısı tarım sektöründedir. 1999 yılında tarımın istihdamdaki payının %45.8 olması dikkate değerdir.

Türkiye’de 10 milyon 96 bin kişi tarım sektöründe istihdam edilmekte olup, bunların %72.2’sini kadın, %33.8’ini erkek nüfus oluşturmaktadır. Sanayi sektöründe istihdam edilenlerin %25.4’ünü erkek, %9.7’sini kadın nüfus oluşturmaktadır. Hizmet sektöründe istihdam edilenlerin ise %41.5’ini erkek, %18.1’ini kadın nüfus oluşturmaktadır. Çalışan kadınların büyük bir bölümü tarım sektöründe ücretsiz aile işçisi olarak çalışmaktadır.

İstihdamın sektörel dağılımına bağlı olarak ortaya çıkan ve Türkiye’yi gelişmiş batı ülkelerinden ayıran işgücü piyasasına yönelik farklılıklardan biri de, çalışanların statü dağılımıdır. Endüstri toplumlarında çalışanların %40’dan fazlası ücretli olurken, Türkiye’de istihdam içinde ücretlilerin oranı %32’lerde kalmaktadır. Bunun da %40’ı kamu kesimi çalışanlarıdır. Ücretsiz aile işçilerinin oranı ise %30’ları bulmaktadır. Ücretli çalışanların %79.7’si erkek, %20.3’ü ise kadınlardan oluşmaktadır (DİE, 1999).

### C. Türkiye’de Eğitim Durumlarına Göre İstihdam Edilenler

Türkiye’de işgücünün eğitim düzeyinin çok düşük olduğu gözlenmektedir. Bunun yanı sıra Türkiye’de çalışma çağındaki nüfus, okullaşma oranındaki artışı da yansıtan önemli bir dinamizme sahiptir.

İşgücünün niteliksel yapısının önemli göstergelerinden biri eğitim düzeyidir. Ülkemizde işgücünün eğitim, beceri ve nitelik düzeyinin düşüklüğü istihdam ve işsizlik konusunda önemli sorunlardan birini oluşturmaktadır.



**Tablo:3 Eğitim Durumuna Göre İstihdam Edilenler (12+Yaş) (Bin Kişi)**

	1995	1996	1997	1998	1999
<b>Okur Yazar Olmayanlar</b>	2.510	2.340	2.009	2.153	2.176
<b>Okur Yazar Olanlar</b>	18.867	19.357	18.805	19.805	19.873
<b>İlkokul</b>	12.189	12.269	11.766	12.253	12.315
<b>Üniversite</b>	1.327	1.324	1.523	1.598	1.604

Kaynak: T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü, Türkiye Ekonomisi ve İstatistik Yorumlar, ISSN 1300-1264, Aralık 1999.

T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları, Nisan 1999.

Türkiye’de istihdam edilenlerin eğitim durumlarına göre dağılımı incelendiğinde sadece okur-yazar olanların ve ilkokul mezunu olanların toplamı 1999 yılı rakamlarına göre 32.188 bin kişi iken, üniversite mezunlarının istihdam miktarı 1.604 bin kişidir.

Yetersiz eğitim düzeyi kadın işgücünün de başta gelen özelliklerindedir. Ülkemizde, istihdam edilen kadınların %21.6’si okur-yazar değildir. Okuma yazma bilmeyen kadın işgücü oranının yüksekliği, ülkemizde hala nüfusun yaklaşık yarısının tarımsal faaliyette bulunması ile yakından ilgilidir.

#### **D. Türkiye’de İşsizlik**

Ülkemizde işsizlik sorunu, sanayileşmede arzu edilen düzeye gelinebilmesi, tarım toplumu niteliğinin belirli ölçüler içinde ağırlığının sürmesi, hızlı artan genç nüfusun istihdamını sağlayacak yatırımların yeterli seviyede gerçekleştirilememesi nedeniyle, *yapısal* özellik taşımaktadır.

Sanayileşmiş ülkeler ile ülkemiz arasındaki önemli farklardan biri; işsizlerde eğitim düzeyi yüksek iken, eksik istihdamdakilerde eğitim düzeyi düşüktür. Üretimde ani düşüşler işsizlik oranını fazla değiştirmemekte eksik istihdamdakileri<sup>3</sup> arttırmaktadır.

Türkiye’de işsizlik oranı gelişmiş ülkelerin tersine, eğitilmiş kişiler arasında daha yüksektir. Türkiye’deki işsizliğin asıl nedeni ise, *ilk kez iş arıyor olma* ve *işlerin doyurucu olmaktan uzak bulunmasıdır*. İşsizlik daha çok hanehalkı reisi olmayan kişiler arasında yaygındır (Aktürk, 1999: 190).

Ülkemizde açık işsizliğin yanı sıra, eksik istihdam da ciddi boyutlardadır. Ayrıca kadın işgücü yüzdesi, işsizlikte Kent ve Kırsal oranları da işgücü ve istihdam konusunda mutlaka göz önünde tutulmalıdır.

1995 yılında Türkiye’de eksik istihdam oranı %6.3 iken, işsizlik oranı %6.6’dır. Bu oranlar 1996-1998 yılları arasında azalma eğilimi gösterirken, 1999 yılına gelindiğinde işsizlik oranı %7.3’e eksik istihdam düzeyi ise %6.9’a

<sup>3</sup> Eksik istihdam, bir ulusal ekonomide üretim öğelerinin varolan teknolojik düzeye göre tam ve en etkin bir biçimde kullanılmamasıdır.

ulaşmıştır. 1995 yılındaki atıl işgücü kapasitesi %12.8'den, 1995-1999 yılları arasındaki düzenlemelere rağmen, %1.4'lük artış göstererek %14.2'ye ulaşmıştır.

**Tablo: 4 Eksik İstihdam ve İşsizlik Oranları (Bin kişi, 12+yaş)**

	1995	1996	1997	1998	1999
İşsiz Sayısı	1.522	1.332	1.544	1.457	1.730
İşsizlik Oranı (%)	6.6	5.8	6.9	6.2	7.3
Kent	10.2	9.2	9.4	9.9	11.7
Kır	4.2	3.4	3.6	3.0	3.4
Eksik İstihdam	1.450	1.439	1.362	1.345	1.635
Eksik İstihdam (%)	6.3	6.2	6.1	5.7	6.9
Atıl İşgücü (%)*	12.8	12.0	13.0	11.9	14.2

Kaynak: T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü, Türkiye Ekonomisi ve İstatistik Yorumlar, ISSN 1300-1264, Aralık 1999.

T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları, Nisan 1999. T.C. Maliye Bakanlığı 1999 Yılı Ekonomik Rapor.

\* Atıl İşgücü: İşsizlik%+ Eksik İstihdam%

Türkiye genç nüfuslu bir ülkedir. Nüfusumuz her yıl ortalama %1.5 civarında artmaktadır. Bunun anlamı her yıl 950.000 civarında insanın aramıza katıldığıdır. Buna paralel olarak işgücü arzı da artmakta ve her yıl ortalama 400.000 insan, iş aramak için işgücü piyasasına akmaktadır. Sorunu ağırlaştıran belirgin bir unsur ise, köyden kente göçün devam etmesidir. Hızlı nüfus artışı, tarımdan sanayiye geçiş sürecinin sürmesi gibi nedenlerle, Türkiye'de işgücü arzı hızlı artış potansiyeline sahiptir. Diğer taraftan işgücüne katılım oranları ve özellikle kadınların işgücüne katılım oranı, düşmeye devam etmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde bu yapısal sorunlara, dönemsel kriz ve durgunlukların olumsuz etkileri de eklenince işsizlik sorununun ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Aktürk, 1999: 192).

**Tablo: 5 Rakamlarla İşsizler**

NİSAN 1999	BİN KİŞİ	%
<b>Toplam İşsizler</b>	1.730	100
<b>Erkek</b>	1.259	72.8
<b>Kadın</b>	471	27.2
<b>12-34 Yaş</b>	1.272	73.5
<b>İlkokul Mezunları</b>	759	43.9
<b>Üniversite Mezunları</b>	113	6.5

Kaynak: T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları, Nisan 1999.

Geleneksel geniş aile yapısının hala etkin olduğu, aile içi dayanışma ve yardımlaşmanın devam ettiği ülkemizde, işsizlik kendisini yoksullaşma biçiminde göstermekte ve ciddi sosyal patlamalara yol açmamaktadır. Ancak bu sessiz direnişin gelecekte nasıl bir tablo çizeceği bilinemez.

İşsizliğin sadece işsiz kalanı değil, çalışanı da ilgilendiren bir olgu olduğu bilinmektedir. İşsizlik oranlarının yüksek olduğu ülkelerde, örgütlenmemiş ve düşük vasıflı işgücünün düşük ücretle çalışmaya razı olması, işsiz yığınlarıyla kolayca ikame edilebilirliğinin sonucudur. Bu nedenle düşük gelir ve yoksullaşmada işsizliğin etkileri görmezden gelinemez. İşsizliğe sosyal, ekonomik ve siyasal etkilerini dikkate alarak yaklaşılmalıdır. Sorunu ekonomik gelişmeye bağımlı bir değişken olarak görmek çözümünü uzun vadedeki gelişmelere bırakma anlayışından vazgeçmek gerekmektedir (Serter, 1998: 52).

#### IV. Türkiye’de Uygulanan İstihdam Politikaları

Türkiye’de bilinçli ve yaygın istihdam politikasının Planlı Kalkınma Dönemi’nde başladığı söylenebilir. Zaman içinde Türkiye’de uygulanan istihdam politikaları incelendiğinde, planlı dönemin ilk yıllarında devlet istihdam probleminin çözümünü sanayi sektörünün gelişmesine bağlı olarak görmüştür. 1970’li yıllarda sanayi ve hizmet kesiminin gelişmesiyle istihdam probleminin çözülemeyeceği anlaşılınca devlet aktif politikalar takip etme eğilimine girmiştir.

Türkiye’de izlenen makro ekonomik politikaların istihdam üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesinde, ithal ikamesine yönelik politikalarla ihracata yönelik sanayileşme politikalarının etkilerini incelemek yararlı olacaktır.

Türkiye’nin 1980 öncesinde uzun bir dönem uyguladığı iktisat politikası ithal ikamesine yöneliktir. 1980 öncesi ekonomiyi, dışa kapalı, faktör piyasalarında ciddi müdahalelerin olduğu bir yapı olarak değerlendirmek mümkündür. Bu dönemde ekonomik kalkınma hedefinde sanayileşme sürekli olarak ön planda tutulmaya çalışılmış, bu politikanın sonucunda imalat sanayine yönelik yatırımlar toplam yatırımlar içinde önemli bir pay almıştır. İthal ikamesinin birinci aşaması 1970’li yıllarda tamamlanmış, ikinci aşaması olan ara ve yatırım mallarına yönelik üretim yapısı 1980’lere kadar olgunlaştırılmaya çalışılmıştır.

1980’li yıllara gelindiğinde, ölçek ekonomilerinden faydalanabilmek için yurt içi pazarın yetersiz kalması ve ekonominin dışa kapalı olması sebepleriyle üretim kapasitesinin massedilme yeteneğinin azalmasının maliyetler üzerinde meydana getirdiği baskı, ara ve yatırım malı girdisi ve döviz ihtiyacının artması, izlenen borçlanma stratejisindeki yanlışlıklar ve 1973 yılından sonra dünya ekonomilerinin karşılaştığı ciddi ve çok boyutlu şoklar, ülke ekonomisini büyük bir darboğaza sokmuş ve 24 Ocak Kararları olarak adlandırılan makro ekonomik politikalarla dışa açılma süreci başlamıştır.

Bu yeni politikalar temel olarak ithalatın liberalizasyonu, gerçekçi kur ve faiz politikası, devlet sübvansiyonlarının azaltılması ve reel ücretlerin düşürülmesine yöneliktir. 1986 yılından itibaren mali piyasanın da serbestleştirilerek dışa açılması ve yabancı sermayenin yerli sermaye ile aynı teşvik

politikasına tabi kılınması yatırımları dolayısıyla istihdamı 1980 öncesine göre, daha fazla artırıcı politika uygulamalarıdır.

İstihdamın zaman içerisinde gelişimi incelendiğinde toplam istihdamdaki artışın en yüksek olduğu dönemin 1950'li yıllar olduğu görülür. Tarım toplumundan çıkışın sağlanmaya çalışılması ve yatırımların önceki dönemlere göre artması bunun en önemli nedenlerindedir. 1960-1980 yılları arasında gerek toplam istihdam, gerekse imalat sanayinde istihdam artış oranları 1980'li yıllardan daha yüksek olarak gerçekleşmiştir.

Bu durum konunun, yalnızca iktisat teorisinin çizdiği çerçeve ile açıklanamayacağını istihdamı etkileyen faktörlerin daha ayrıntılı ele alınmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır. 1960'lı yıllarda reel ücretlerin artırılarak satınalma gücünün yükseltilmesine yönelik politikalar, istihdam artışında önemli rol oynamıştır.

Son 20 yıl içinde Türkiye, istihdamla ilgili bütün politikaları düşünmekle beraber ancak bir kısmını uygulamaya koyabilmiştir. Bunlar; nüfus artış hızının azaltılması, emek yoğun istihdam, erken emeklilik, yurtdışına emek göçü, kendi işyerini açma, kamu kurumlarında daha fazla istihdam, informel sektör ve işportacılığa işsizliğe çözüm yollarından biri olarak bakılması, emek piyasasında düzenleyici çalışmalara gidilmesi ve eğitim faaliyetlerindeki köklü sayılabilecek çalışmaların yapılmasıdır.

Ancak, bu tedbirlere rağmen işsizlik problemi azalmamış, aksine artmış, çözümü zor yapısal bir işsizlik haline dönüşmüştür. Zaman içinde devletin politikaları da değişmeye başlamış, örneğin KİT'lerdeki istihdam politikası terkedilmiştir. İşsizlik probleminin çözülememiş olmasının sebepleri; uygulamaya konulan politikalarda istikrar ve sürekliliğin sağlanamaması, insan gücü planlamasının ülke gerçeklerine cevap verebilecek şekilde gerçekleştirilememesi, emek arzını massedecek kapasitenin sanayi ve hizmetler kesimi tarafından sağlanamaması olarak sıralanabilir (Zelka, 1999: 823-825).

## V. İşsizlikle Mücadele Yolları

Bir ekonomide işsizlikle iki nedenle mücadele edilir. Birincisi, işsizlik iktisadi açıdan israfa neden olur ki buna işsizliğin **iktisadi maliyeti** denir. Ekonomide mevcut işgücünün örneğin %15'inin işsiz kalması 60 milyon işgücü olan bir ülkede 9 milyon işçinin üretebileceği hasılanın kaybı demektir. İkincisi, uzun süren işsizlik dönemleri, ciddi geçim zorluklarına ve sefalete neden olur. Buna da işsizliğin **sosyal maliyeti** denir. İnsanların uzun süre iş arayıp bulamamaları cesaretlerini kırar. İşsizlik arttıkça suç işleme oranı, ahlaksızlıklar, boşanmalar ve toplumsal huzursuzluklar artar (Parasız, 1998: 383).

İşsizlik iktisadi ve sosyal maliyetlerinden dolayı hiç arzulanmayan bir olgudur. İşsizliğin sosyal maliyetinin azaltmak amacıyla, birçok ülkede işsizlere işsizlik tazminatı adı altında ödemeler yapılmaktadır. İktisadi maliyeti açısından işsizlik kıtlıkla (sınırlı kaynaklarla sınırsız ihtiyaçlar arasındaki dengesizlikle) mücadeleyi zorlaştırır (Ünsal, 1999: 57).

#### A. İşsizlikle Mücadelede Çalışma Hayatında Esneklik Yaklaşımı

1970'ler sonrası baş gösteren ekonomik durgunluk ve işsizlik nedeniyle esnek çalışma yaygınlık kazanmıştır. Ekonomik durgunluk dönemlerinde yeni yatırımlar yapılamamakta ve istihdam sağlanamamaktadır. Bu nedenle hükümetler, esnekliği istihdamı arttıran ve işsizliği azaltan bir tedbir olarak görmekteyler (Cordova, 1986: 647).

Gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde rekabetin artması esnekliği gerekli kılmaktadır. İşletmeler artan rekabet şartlarına ayak uydurabilmek için verimliliklerini devamlı olarak arttırmak ve işgücü maliyetlerini düşürmek zorundadırlar.

İşletmeler genelde çalışma sürelerini ve işe başlama saatini tespit ederken, işçilerin verimli oldukları zamanları dikkate almamaktadırlar. İşletmeye uygun olan zamanda işbaşı yapılmaktadır. Esnek çalışmayla ise bu durum tersine dönmektedir. Böylece esneklik ile, kişilere çalışma zamanını seçme ve belirleme hakkı tanındığından şahıslar kendilerini en verimli hissettikleri zaman işbaşı yapacaklardır. Aksi takdirde işyerinde verimlilik düşecek, işe geç gelmeler hatta işe gelmemeler artacaktır (Ronen, 1981: 58).

Esnekliğin esas olarak beş boyutu bulunmaktadır. Bunlar;

**-Sayısal Esneklik:** İşletmelerin gereksinim duyacakları işgücü miktarı ve niteliğini değişen ekonomik ve teknolojik şartlara, piyasadaki talep miktarına ve yeni üretim tekniklerine göre değiştirme serbestisini ifade eder. İşletmeler işçi almada ve çıkarmada, çalıştırılacak işçilerin niteliğini belirleyebilmekte yasal sınırlamalara ne kadar az takılırlarsa sayısal esneklik o derece uygulanmış olur.

İşyerinin çekirdek işgücü dışında çevresel ya da ikinci derecedeki işgücü olarak da adlandırılan *atipik* istihdam modelleri son 15-20 yıl içinde Avrupa'da büyük bir artış göstermiştir. 1970'li yılların ortalarına gelinceye kadar, AB ülkelerinde temel istihdam şeklini belirsiz, süreli tam gün çalışma oluşturmuşken, bugün belirli süreli ya da geçici çalışmalara, kısmi çalışma şekillerine, genç ve kadın işgücüne fazlaca başvurulduğu görülmektedir.

**-Zamana Göre Esneklik:** İşletmelere rekabet gücünü korumak ve arttırmak, işçilere ise zamanını dilediği gibi düzenleme imkanı tanımak amacıyla çalışma sürelerinin kayganlaştırılmasıdır. İş sürelerinde esnekliği sağlamak için bu konudaki yasal kısıtlamalar kaldırılmış, bazıları yumuşatılmıştır. Part-time çalışma

hakkındaki sınırlamaların kaldırılması, günlük ve haftalık azami çalışma sürelerinin yumuşatılması ve daha uzun bir zaman dilimi içine yayılması, işçilere işe başlama ve paydos saatlerini kendilerine göre belirleyebilme serbestisi tanınması bu alandaki esnekleşmeye örnek gösterilebilir.

**-Fonksiyonel Esneklik:** İşletmelerde işgücünün değişik şekillerde kullanılabilmesini ifade eder. Fonksiyonel esneklik işgücünün miktarı ile ilgili değil onun vasıf ve yetenekleriyle ilgilidir. Talep farklılaşmasına göre işgücünün teknoloji ve üretim şekillerine uyum sağlayabilme becerisidir. Fonksiyonel esneklikte işgücünün en verimli şekilde kullanılması söz konusu olup, bununla işyerine yeni eleman almadan, mevcut çalışanlarla üretim her alanda yerine getirilebilir. Bu nedenle fazla detaylı iş tanımlamaları fonksiyonel esnekliği zorlaştırır. Fonksiyonel esnekliğin yatay iş hareketliliği, gruplar arası yatay esneklik, yatay grup bütünleşmesi, dikey grup bütünleşmesi, dikey işlevsel bütünleşme, kalite kontrol ve bütünleşmiş takım çalışması gibi türleri bulunmaktadır.

**-Ücret Esnekliği:** İşletmelerin ücret yapısını ve düzeyini değiştiren işgücü piyasasına ve karmaşık piyasa ekonomisi şartlarına göre uyarlayabilme serbestliğini ifade eder. Ücret esnekliğinde fonksiyonel ve sayısal esnekliğin uygulanması desteklenmekte, liyakat beceri ve verim üstünlüğü ödüllendirilmektedir. Ücret konusunda katılık ekonomik kriz dönemlerinde enflasyon ve işsizliği artırıcı etken olmaktadır. Bu alanda işçi sendikalarının pek yardımcı oldukları söylenemez. Sendikalar toplu pazarlık sırasında genelde ücret esnekliğine engel olmaya çalışmaktadırlar. Özellikle ülkemizde her toplu pazarlık döneminde ücretler sendikaların ısrarlı tutumuyla yukarı çekildiği için enflasyon körüklenmiş olmaktadır.

**-Uzaklaşma Stratejileri:** Hizmetin ya da üretimin işletme dışındaki başka iş yerlerinde ya da işletme içinde başka işçiler çalıştırılarak yerine getirilmesidir (Tuncay, 1995: 5-7).

Çalışma hayatında esnekliğin, iş piyasasındaki uygulamaları çeşitli biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan başlıcaları; kısmi süreli çalışma, iş paylaşımı (job sharing), çağrı üzerine çalışma, uzaktan çalışma (tele-work), evde çalışma ve ödünç iş ilişkisi gibi *atipik* dediğimiz çalışma biçimleridir. Diğer taraftan günlük çalışma sürelerinin yeni görünümü olarak kayan iş süresi, esnek vardiyalı çalışma, telafi edici çalışma ve dinlenme ile sıkıştırılmış iş haftası da esnek çalışma şekilleri olarak belirtilebilir (İşveren, 1999: 24-26).

Bu çalışma biçimleri İş Hukukunun standart kalıplarına uymamaktadır. İş Hukukunda esneklik yeni gelişme ve ihtiyaçların zorlanması sonucu, İş Hukukunun klasik katı normlarını yumuşatmaya yönelik yeni çalışma düzenini ifade eder. Avrupa'daki yaygın kanı, gelişmiş ülkelerde yaşanan krizin nedeni, işletmelerin

verimsiz üretimlerinin gittikçe değişken ve karmaşık hale gelen piyasa şartlarına uyum sağlamak yolunda kurumsal ve yasal katılıkların engel olduğudur. Aslında krizin nedenini tek başına kurumsal katılıklara bağlamak doğru değildir. İşletmelerdeki yönetim biçimlerinin artık modasının geçmiş oluşu ve yüksek düzeyde seyreden işsizlik krizin nedenlerindedir. İşsizliğin bir nedeni de işletme yönetimlerinde ve örgütsel yapılarında ademi merkeziyete doğru bir kayış ve bunun paralelinde çalışma modellerinde ortaya çıkan yeniliklerdir (Treu, 1992: 497-498).

Belirtilen bu çalışma biçimleri İş Hukukumuz açısından yeni olmakla birlikte özellikle AB üyesi ülkelerde uzun süredir yasal düzenlemelere kavuşturularak uygulanmaktadır.

İş Kanunumuzun değişen ekonomik ve teknolojik şartlar çerçevesinde yeniden ele alınarak, işçi sağlığı- iş güvenliği kurallarına uygun olarak işçi ve işverenin kendi çıkarlarına ve üzerinde anlaştıkları çalışma şartlarını geçerli kılacak yeni bir düzenlemeye kavuşturulması en uygun çözüm olacaktır. Ülkemizde sıkça yaşanan ekonomik krizler karşısında işletmelerin kapanmadan, işçilerin de bu dönemde işlerini kaybetmeden krizlerin aşılabilmesi için söz konusu değişikliklerin bir an önce gerçekleştirilmesi gerekmektedir ( İşveren,1999: 26-28).

Kısmi süreli (part-time) çalışma evde çalışma, tele çalışma gibi standart dışı çalışma şekilleri özellikle kadın istihdamında önemli bir yer tutmaktadır. Kadının ev ve aile sorumlulukları ile iş sorumluluklarını dengelemede yardımcı olan bu çalışma şekilleri çeşitli faktörlere bağlı olarak işverenler ve hükümetler tarafından teşvik edilmelidir (TİSK, 1999: 7).

Ücret politikalarındaki aşırı katılıktan kaçınılmalıdır. Çünkü aşırı katılık işsizliğe neden olmaktadır. Ücretlerin verimliliğin çok üzerinde artması ve buna bağlı olarak işgücü maliyetlerindeki artış işverenlerin işçi çalıştırmaktan kaçınmasına neden olmaktadır. Ücret politikalarındaki esneklik daha çok kişiye iş sağlayacaktır.

### **B. İşsizliğe Karşı Alınabilecek Diğer Önlemler**

İşsizlikle mücadele, işsizliği doğuran nedenler iyi bilindiği ve bunlara uygun çözüm yolları bulunduğu ölçüde kolaydır. İşsizliği azaltmaya yönelik alınabilecek tedbirler başka ekonomik sorunları ağırlaştırabileceğinden, çözümlü kolay değildir.

Sürdürülebilir bir istihdam politikası için öncelikle nüfus artışına çözüm bulmak gerekmektedir. Nüfusun önemli bir kısmının kırsal alanda yaşaması nedeniyle tarım reformu, yerel düzeyde kırsal kalkınma geçerli çözümleri oluşturacaktır.

İstihdamda kilit unsur yatırım olduğuna göre yüksek düzeyde yatırımlara ulaşabilmek için, istikrarlı kur ayarlamaları, mali denge, yatırımı teşvik edici unsurların kullanılması önemli araçlar olmaktadır (Karaman, 1999: 833).

İşgücü piyasasının sorunlarının bilinmesini ve sürekli izlenebilir olmasını sağlayan veri sistemi iyileştirilmelidir. Öncelikle istihdam politikalarının oluşturulabilmesi için işgücü piyasasının güvenilir, sağlıklı, gerçekçi ve yeterli verilerle donanması gereklidir.

Yüksek büyüme oranı ancak işsizlik oranının düşürülmesi ile uzun zaman sürdürülebilir. Çünkü, ekonomik büyüme ve talep, gelişen bir ekonomi de birbirini tamamlayan ve besleyen faktörlerdir (Alpar, 19/02/1999).

İstihdam yaratmaya özen gösteren bir büyüme politikası zaman geçirilmeden uygulamaya konulmalı ve bunda tüm üretim sektörlerine yönelik politikalarda istihdam amacını dikkate alan ve özellikle kamu yatırımlarını yeniden yükselten yaklaşımlar getirilmelidir.

Ekonominin büyüme oranlarında istikrarın sağlanması, ekonomik kararların kısa, orta ve uzun vadeli hedefler ile uyum göstermesi ve kararların süreklilik taşıması gerekir. Ekonomik kaynakların verimsiz ve spekülatif alanlar için kullanılması anlayışından vazgeçilmesi, bunları önleyecek bir yapı ve anlayışın geliştirilmesi zorunludur.

İş olanaklarının ve istihdam artışının sadece büyümenin ürünü olarak gören yaklaşımlardan vazgeçilmeli, istihdamı etkileyen faktörler daha ayrıntılı ve farklı bir anlayışla ele alınmalıdır. Çünkü istihdamın artışı sadece ekonomik gelişmeye ve büyümeye bağlanabilecek bir konu değildir.

Türkiye, istihdamın sektörel dağılımında tarım sektörü ağırlıklı bir yapıdadır. Sanayileşme istenilen düzeye ulaşamamıştır. Türkiye istihdam yapısındaki bu bozukluğu ve gerçeği göz önüne alarak nüfusu tarımdan çekip sanayiye ve verimli hizmet alanlarına kaydırmak için öncelikli olarak GAP bölge projesini hızla bitirmek, iç göç, sanayi ve yerleşme politikasını büyük kentlerden ziyade gelişme potansiyeli olan kentlerde uygulamak gereklidir. Bu kentlerde ve bölgelerde tarıma dayalı sanayiler, küçük ve orta boy işletmelere dayalı istihdam yaratan ileri teknolojiler kullanılmalı, verimli geleneksel sanayi sektörleri teşvik edilmelidir. Bunların dışında, gerekli büyük sanayilere de yer verilmelidir. Sanayi kesimine yapılacak yatırımlar, sanayi kadar ticaret ve hizmet sektöründe de ek istihdam alanları yaratacaktır.

Marjinal sektörde bulunanların başta sosyal güvenlikleri olmak üzere diğer ilgili sorunlarının hükümet ve ilgili kuruluşlarınca da sorun olarak kabul edilmelidir. İşsizlik sigortası yasası çıkarılmalıdır. Bu konudaki çalışmalar oyalayıcı değil, ivedi ve sonuç alıcı biçimde sürdürülmeli ve kesinlikle sendikalar



ile ortaklaşa çalışmalar içinde olunmalıdır. İstihdam güvencesi işsizliği önleyecek ve çalışma barışını sağlayacak en önemli konudur. Bu amaçla herşeyden önce istihdam güvencesini sağlamaya yönelik 158 sayılı ILO Sözleşmesine uygun "iş güvencesi" düzenlenmesi gerçekleştirilmelidir.

Son dönemde belirli bir aşama gösteren ve yeniden yapılanma çalışmaları içinde bulunan Türkiye'nin tek istihdam kurumu olan Türkiye İş Kurumu, zaman geçirilmeden çağdaş kimliğine kavuşmalı ve işgücü piyasasında daha etkin ve daha fonksiyonel bir hale gelmelidir. Türkiye İş Kurumu'nun, batı istihdam kurumları gibi çağdaş hizmetler sunabilmesi için hukuki alt yapısı bir an önce tamamlanmalıdır (Uzun, 1998: 20-21).

İşsizlik sigortası, işsizlik yardımı yanında eğitim programlarına önem verilmelidir. Nitekim, şartsız ve süresiz işsizlik sigortası vasıfsız işçiler için bir teşvik olacağından bunun yerine uzun süreli işsiz kalmış bir işçiyi çalıştıran iş yerine sübvansiyon verilebilir (Bildirici, Bakırtaş, Karbuz, 1998: 19).

Özellikle küçük ve orta ölçekli iş yerlerinin desteklenmesi ve ihracata yönelik politikalar ve uygulamaya yönlendirilmesinin, ekonomik durgunluğun giderilmesi ve yeni istihdam alanlarını yaratılmasına yönelik en önemli çözüm yolu olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle bu işletmeler; işletme kredisi, teknik destek, pazarlama ve eğitim destekleri ile geliştirilmeli, istihdam artışı sağlayacak ve aynı zamanda rekabet ortamında yeni gelişmeleri izlemelerine olanak verecek şekilde etkili desteklerle teşvik edilmelidir.

Ayrıca KOBİ'lerin istihdam yaratma kapasitelerinin artırılması; çalışan ve çalıştıranların eğitim düzeylerinin yükseltilmesine, teknolojik altyapı donanımlarının iyileştirilmesine, ürün kalitelerinin artırılmasına ve bilgi iletişim teknolojilerinden yararlanma düzeylerinin geliştirilmesine bağlıdır.

Türkiye işgücü verimliliği açısından da hiç de iç açıcı bir konumda değildir. Bugün Lüksemburg'da çalışan bir kişi, ülkemizdeki bir çalışandan 8 kat daha fazla üretim yapmaktadır. Bu oran Almanya için yaklaşık 7, ABD için 6, Yunanistan için ise 3 kattır. İşgücü verimliliğini yükseltmeden çalışanların yaşam standardını yükseltmek mümkün değildir. Bu nedenle işgücü verimliliğini arttırmak, işgücünün makine ve teçhizatla donatmak, teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek zorundayız (Çağlayan, 1999: 68).

Genç işsizliğin nedenlerinden biri eğitim yetersizliğidir. Gerek meslek okullarında gerekse yükseköğretim kurumlarında verilen eğitimin, piyasanın ihtiyaçlarını tam olarak karşılayamaması, diplomalı işsizler ordusunun ortaya çıkışına yol açmaktadır. İşe girmede giderek daha özel koşulların aranmakta oluşu ve işverenlerin seçici davranmaları, Türkiye'deki işsizliğin bir sonucudur. Bu koşullarda iş bulmak "nitelik rekabetine" dönüşmekte ve diploma sahibi olmak yeterli olmamaktadır.

Genç işsizliğin giderilebilmesi için özellikle lise mezunlarının yaygın eğitim kuruluşları aracılığıyla meslek kazandırıcı eğitim olanaklarından yararlanmaya yönlendirilmelerine ve bu konuda bilgilendirilmelerine ihtiyaç bulunmaktadır.

Türkiye için çıkar yol, gerek orta ve gerekse yüksek eğitimi işsizleri yeniden meslek kazandırıcı eğitime tabi tutarak ekonominin ihtiyacı yönünde bir işgücü yaratmak olmalıdır. Bunun için de Türkiye’de iki yıllık meslek okullarının açılması, eğitim politikamızın temelini oluşturmalıdır.

Türkiye genç nüfusu hızla artan, insan gücü planlaması yapamayan, eğitim kurumlarının niteliklerinden önce sayılarını artırıcı bir eğitim politikası izlemeyi sürdüren bir ülkedir. Bunların doğal sonucu olarak, çok sayıda genç iş yaşamının gerektirdiği niteliklerden yoksun olarak emek piyasasına akmaktadır (Serter, 1999: 24).

Kadın istihdamının artırılmasında da en önemli husus, yetersiz eğitim düzeyi engelini aşılmasıdır. Kadınların işgücü piyasasının dışında kalmaların engellemek için, eğitim programlarında geleneksel meslek alanlarının dışına çıkılarak, yeni gelişen meslek alanlarına yer verilmeli ve değişen teknolojiler dikkate alınmalıdır. Kadın istihdamı açısından bir diğer önemli nokta da kadınların istihdamdaki paylarının kayıtlı sektörlerde artırılmasıdır. Özellikle küçük iş yerlerinde kaçak olarak çalışan ve her türlü sosyal güvenceden mahrum kalan kadınlar sosyal güvenlik kapsamına alınmalıdır (TİSK; 1999: 30).

İstihdamdaki çarpık yapının ve yapısal bozulmanın önlenmesi, işsizliğin aşağı çekilmesi için bütün kesimler (işçi-işveren sendikaları, hükümet, meslek odaları) sorunun çözümü için ortak sorumluluk içinde olmalıdırlar. İstihdamın artırılarak işsizliğin önlenmesinde, işçi, işveren ve hükümet temsilcileri arasındaki üçlü diyaloga önem verilmelidir.

Nüfus politikaları oluşturulması, bölgesel farklılıkların giderilmesi ve büyük kentlere göçün azaltılması için orta büyüklükte kentler teşvik edilerek, bölgesel cazibe merkezleri oluşturulmalı ve buralarda insan kaynakları alt yapısının geliştirilmesine öncelik verilmelidir.

Yerel kaynakların istihdam yaratma kapasiteleri olduğu unutulmamalı ve yerel yönetimle bu amaçla bilinçlendirilerek desteklenmelidir (Çağan, 1998: 26).

Artık iktisat biliminde enflasyon yaratarak işsizliği azaltmak bir çare olarak görülmediğine göre, işsizlik sorununun nasıl çözümlenebileceği üzerinde biraz daha değişik yaklaşımlar yapmak, konuya diğer bazı genel politikalar yanında, iktisadın mikro temellerini de ele alarak yaklaşmak gerekmektedir.

Yüksek enflasyon ortamında sağlayacağımızı umduğumuz yüksek büyümenin getireceği istihdam olanaklarına kavuşmanın kısa vadeli

kolaycılığından sıyrılıp, daha zor fakat daha kalıcı yollardan istihdam olanaklarını nasıl geliştirebileceğimizi aramalıyız. Hızlı büyüme kısa vadeli değil uzun soluklu bir süreçtir ve istikrar içinde büyümeye önem verenler uzun vadede bizden daha çok mesafe almışlardır.

Türkiye bir yandan artık istikrarı yakalayıp bu uzun soluklu sürece kendini alıştırmalı, diğer yandan da iş bulma olanaklarını geliştirmede karşılaşılan güçlükleri gidermeye daha fazla akıl yormalıdır. Bu zamana kadar istihdam sorunumuzu devletin sorumluluğunda görmeye alışık bir toplum olarak, bu düşünce ve davranış değişikliğini gerçekleştirmemiz kolay olmayacaktır (Çubukçu, 1997: 6-7). Çünkü her şeyi devletten bekleyen anlayış ülke insanının girişimci olma ruhunu büyük ölçüde törpülemiştir. Tarım ve sanayi politikalarındaki popülist politikalarla birlikte hızla artan nüfus ise, çalışma hayatında tam anlamıyla massedilemediği gibi, eğitim politikalarındaki yanlışlıkla da örtüşerek sosyal yapıda daralmalara yol açmıştır (Metin Eriş, 1999: 109).

Şüphesiz devlete düşen sorumluluklar vardır. Bunların başında artık sürekli harcama yapmak değil, ülkede istikrarı sağlamak gelmektedir. Devlet istikrar ortamını sağladığında yatırımlar ve yabancı sermaye artacak, AB'ne entegrasyonumuz kolaylaşacak, rekabet gücümüz gelişecek, ihracatımız yükselecek, Türkiye daha hızlı büyüyecek ve daha çok istihdam kapasitesi yaratılacaktır (Çubukçu, 1997: 7).

## Sonuç

Türkiye 1960'lardan bu yana işsizlikle mücadele eden bir ülkedir. Bu nedenle Türkiye'deki işsizlik, gelişmiş ülkelerdekinden farklı olarak küreselleşme ve teknolojik ilerleme nedeniyle değil, yetersiz büyüme ve sermaye kıtlığı sonucu ortaya çıkan yapısal sorunlar nedeniyledir.

Türkiye'nin, ekonomik ve sosyal yapısındaki dengesizliklere ek olarak, uygulanmakta olan makro ekonomik politikaların da etkisiyle istihdam ve işsizlik sorunu her geçen gün daha da ağırlaşmaktadır. Ülkemizde özellikle son yıllarda sanayileşmenin bir yana bırakıldığı, üretken yatırımlardan vazgeçildiği, rant ilişkilerinin hakim kılındığı bir ekonomik ortam söz konusudur.

Ekonominin yeterince güçlü olmadığı ülkemizde istihdam ve işsizlik sorununun önemini ve özelliklerini belirleyen başlıca nedenler arasında, hızlı nüfus artışı, iç ve dış göçler, yetersiz gelir, teknolojik gelişmeler, bölgeler arası gelişme farklılıkları, yatırım politikalarındaki olumsuzluklar, eğitim politikasındaki sorunlar yer almaktadır.

İşsizliğin sadece işsiz kalanları değil; çalışanları, ülkenin sosyal düzenini, toplumun huzurunu da ilgilendiren bir sosyo-ekonomik olgu oluşu, bu konuda

atılacak olumlu adımlarda işbirliğini zorunlu kılmaktadır. İşsizliği ekonomik bir değer kaybı olarak görmenin dışında, ciddi bir sosyal tehlike olarak da değerlendirmek sorunun çözümünü hızlandıracaktır.

İşsizliği azaltmak ve ekonomik verimi arttırmak için, 21.yüzyılın ihtiyaç duyacağı değerlere sahip, teknik ve idari eğitimini görmüş, rekabete açık, düşünen, üreten, paylaşan insan modelinin oluşturulmasında politikanın ortaya konularak mutlaka uygulanması gerekir. Bu yapılırken istihdamı engelleyen tüm unsurların da göz önünde tutulması gerekir.

Türkiye’de işsizlik siyasi iktidar için çok önemli bir sorun olduğu için iktidarda kalmanın yolu olarak işsizliğin azaltılması pek çok hükümet için kaçınılmaz bir hedef olarak algılanmıştır. Gerçek anlamda istihdamı arttırmak mümkün olmadığı için yanıltıcı iş olanakları devlet eliyle yaratılmıştır. Ancak bütün bu gelişmelerin uzun dönemde faturası hiçbir siyasi iktidar tarafından üstlenilmeyecek kadar ağırdır.

Türkiye bütün dünyada varolan ve varolacak istihdam sorununun çözümünü, hükümetler değil, devlet politikası haline getirerek bundan taviz vermeden uygulamalıdır. İstihdam politikalarının hedefi yalnızca işsizliği azaltmak değil, işgücünü en kısa sürede eğitim düzeyine, vasıf ve yeteneğine uygun ve devamlı işlerde çalıştırabilmektir.

İstihdam sorununun temelinde, işgücüne vasıf kazandırılması olduğuna göre, uzun dönemli plan ve programlarda bu doğrultuda tedbirler alınmalı, işgücü talebine uygun, işgücü arzını sağlayan mesleki eğitim politikaları oluşturulmalıdır.

İşsizliğin kendisini artırarak hissettiren baskısı, standart dışı çalışma modellerini umut haline getirmiştir. Standart dışı istihdam biçimleri (mevsimlik, geçici, partime, tele çalışma, eve iş verme vb) çalışanların haklarını güvenceye alacak düzenlemeler yapılarak hukuksal çerçeveye kavuşturulmalıdır.

Esnek zamanlı çalışma biçimlerinin çalışma mevzuatımıza getirilmesi ve istihdamı arttırıcı etkilerinin araştırılması işçi-işveren-hükümet üçlüsü arasında ele alınarak varılacak anlaşma doğrultusunda adımlar atılmalıdır.

İş yaşamındaki gelişmeler, iş hayatımızı düzenleyen yasalarda bir esnekliğe gidilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Dünyada işgücü verimliliğini arttırmak için çeşitli esnek çalışma modelleri geliştirilirken Türkiye’nin bu değişimin dışında kalması beklenemez. Çalışma sürelerinin kısaltılması yeni iş olanaklarının yaratılmasına katkıda bulunabilir. Kriz dönemlerinde, işten çıkarmak yerine tam gün çalışan işçilerin yarım güne yönelmeleri işsizlik artışını engelleyecektir. Yine kriz dönemlerinde işten çıkarma yerine sıfır ücret zammı uygulanabilir. Bu uygulama da işsizliğin artmasını önleyecektir.

Toplam işgücü içinde önemli bir paya sahip olan kadın işgücünün, çalışma hayatında etkinliğinin ve niteliğinin artırılması, işgücü piyasasındaki yeniliklere uyumunun sağlanması, ekonomimizin rekabet gücü, kaliteli mal ve hizmet üretimi açısından büyük öneme sahip olduğu kadar, kadın nüfusun ekonomik ve sosyal gelişmelerden yararlanabilmesi yönünden de zorunludur.

Genel olarak dünyada toplam üretim artarken istihdam azalmakta, sanayileşmiş ülkelerde işgücüne katılım azalmakta hatta işgücünün kullanımı hususunda işgücünün esnekliğin geliştirilmesi için çabalar olabildiğince arttırılmaktadır. Türkiye’de de teknolojik gelişmenin yanı sıra, -istihdam konusu da dahil tüm sosyal politika alanlarında, gelişmiş ülkelerin zorlu bir rekabet sürecini hedeflemiş olması nedeniyle- ülkemizin AB ülkelerinin kurumsal düzeyine ulaşmasını gerektirmektedir.

### Yararlanılan Kaynaklar

**AKTÜRK, Faik;** Türkiye’de İşgücü Piyasası, İstihdam ve İşsizlik, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Dergisi, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, Neyir Mat., Yıl: 2, S: 3, Ankara, Nisan-Haziran 1999.

**ALPAR, Cem;**<http://www.dünya.gazete.com.tr/>, 19. 02. 1999.

**ANADOLU AJANSI;** <http://www.superonline.com.tr/>, 12. 03. 1999.

**BAŞTAYMAZ, Tahir** ; Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Açmaz: Aşırı İşsizlik veya Kırsal Eksik İstihdam, Mercek, MESS, Y: 3, S: 10, Nisan 1998, İstanbul.

**BERBEROĞLU, Necdet;** Makro Ekonomi Teorisi, Birlik Ofset, Eskişehir.

**BİLDİRİCİ, M., BAKITAŞ, T., KARBUZ,S.;** Emek Piyasasının Özellikleri ve Türkiye İçin Öneriler, İktisat, İşletme ve Finans, Y: 3, S: 142, Ocak 1998.

**CORDOVA, Efren;** From Full-Time Wage Employment To A Typical Employment, International Labour Review, Vol. 125, No: 6, 1986.

**ÇAĞAN, Nami;** İşsizliğe Karşı Ortak Sorumluluk, Ekonomik Forum, Y: 5, S: 10, Ekim 1998.

**ÇAĞLAYAN, Zafer;** Çözüm Büyümenin Önündeki Engellerin Kaldırılmasıdır, Yeni Türkiye, Y: 5, S: 27, Ankara, Mayıs-Haziran 1999.

**ÇUBUKÇU, Tuğrul;** Enflasyon-İstihdam İlişkisi, İşveren, TİSK, Cilt: 35, S: 10, Temmuz 1997.

**DİE T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü** Hanehalkı İşgücü Anketi Sonuçları, Nisan 1999.

**DİE T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü,** Türkiye Ekonomisi ve İstatistik Yorumlar, ISSN 1300-1264, Aralık 1999.

**ERİŞ, Metin;** Ekonomimize Sosyo-Kültürel Açından Bakış, Yeni Türkiye, Y: 5, S: 27, Semih Ofset, Ankara, Mayıs-Haziran 1999.

**ERSEL, Birsen;** Ulusal Basında İstihdam ve İşsizlik Sorunları, Mercek, MESS, Y: 4, S: 14, Nisan 1998.

- KARAKAYALI, Hüseyin;** Makro İktisat, Bilgehan Basımevi, İzmir 1995.
- KARAKAYALI, Hüseyin;** Türkiye'nin Ekonomik Yapısı ve Değişimi, Emir Ofset, İzmir 1997.
- KARAMAN, İsmail;** İşsizlik Sorunu ve İstihdam Politikaları, Yeni Türkiye, Y: 5, S: 27, Semih Ofset, Ankara, Temmuz- Ağustos 1999.
- KÜÇÜKKALAY, Mesud;** Türkiye'de Planlı Dönemde Kadın Nüfusu ve Kadın İşgücü İstihdamındaki Gelişmeler, Süleyman Demirel Üniversitesi, İ. İ. B. F. Dergisi, S: 3, Isparta, Güz 1998.
- PARASIZ, İLKER;** İktisada Giriş, Ezgi Kitabevi, Bursa 1998.
- PEKİN, Tevfik;** Makro İktisat, İzmir, 1988.
- SERTER, Nur;** 1998'e Girerken İşsizlik ve Eğitim İlişkisi, Mercek, MESS, Y: 3, S: 9, Ocak 1998.
- SERTER, Nur;** İşsizlik ve Çözüm Yolları, İşveren TİSK, Cilt: 37, S: 8, Mayıs 1999.
- SİMCHA, Ronen;** Flexible Working Hours, Mc-Graw-Hill Inc., New York, 1981.
- T.C. MALİYE BAKANLIĞI** 1999 Yılı Ekonomik Rapor.
- TİSK** Kadın İşgücü Araştırması, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, Ankara, Haziran 1999.
- TREU, T.;** Labour Flexibility in Europe, International Labour Review, ILO, 1992/4-5.
- TUNCAY, Can;** Çalışma Süreleri ve İstihdam Türlerinde Esnekleştirme, İstihdam Dergisi, İş ve İşçi Bulma Kurumu, S: 20, Temmuz-Eylül 1995.
- UZUN, Ali;** İşsizlik, Ekonomik Forum, TOBB, Y: 5, S: 10, 15 Ekim 1998.
- ÜNSAL, M. Erdal;** Makro İktisat, Kutsan Ofset Mat., Ankara, 1999.
- YAVUZ, Arif;** Esnek Çalışmanın Endüstri İlişkilerine Etkisi, İşveren, TİSK, Cilt: 37, S: 4, Ocak 1999.
- ZAİM, Sabahaddin;** Çalışma Ekonomisi, Filiz Kitabevi, 10. Baskı, İstanbul, 1997.
- ZELKA, Mehmet;** İstihdam ve İşsizlik, Yeni Türkiye, Y: 5, S: 27, Semih Ofset, Ankara, Temmuz-Ağustos 1999.



## ÇALIŞMA YAŞAMINDA BEDEN DİLİNİN KULLANIMI: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

**Araş.Gör Sibel Gök**

*M.Ü. İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü*

### I-Giriş

İnsanlar, hangi şartlarda yaşarlarsa yaşasınlar, içinde buldukları toplum ve sosyal çevre ile ilişkiler kurar ve bu duygusal ve sosyal ilişkilerin etkisi altında kalırlar. Buldukları toplumun kültür, sosyal, ekonomik, siyasi v.b. hayatında bir yer edinerek yaşantılarını düzenleyip devam ettirirler.

İnsanların birbirleri ile ilişki içinde olabilmesinin, işbirliği yapabilmesinin ve toplu yaşam faaliyetlerinin temelini iletişim oluşturur. İnsanlar bu toplu faaliyetlerini iletişim yolu ile yürütür ve paylaşırlar. Karşılıklı ilişkilerde işbirliğine giden yolun bilgi kaynağı olan iletişim hem bir bilim hem de bir eğitim yolu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Günümüzde iletişim olgusunun önemi, değişik bilim dalları açısından da giderek artmaktadır. Bu durum insan bilimleri alanında da etkisini göstermekte, iletişim konusunda birçok araştırma yapılmakta ve yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Anlama ve kavrama işleminde, birçok iletişim biçimleri kullanılmaktadır. İnsanların birbirleri ile olan ilişkilerinden hareketle ifade edilen kişilerarası iletişim bunlardan birisidir.

İnsanların birbirleri ile yüz yüze kurdukları ilişkilerde sözsüz mesajlar son derece etkili ve önemlidir. Sözsüz mesajlar, jestler, mimikler, el, kol, baş hareketleri, bedenin duruşu gibi beden dili öğeleriyle ifade edilir. Söze dökülmeyen bu öğeler, özellikle ilk izlenim sırasında son derece önemlidirler. Bu sürenin bilinçli olarak kullanılması, diğer kişiler üzerinde istenilen izlenimin doğmasına imkan verir. Bu noktada yardımcı olacak süreç beden dilidir.

Beden dili, yaşanan şartlar içinde, birbirini izleyen hareketlerle değer ve önem kazanan, tavırlar, giyim tarzı, vurgu ile desteklenen ve kelimelerle son şeklini alan karmaşık bir süreçtir.

Kişilerarası iletişim ve kişilerarası iletişimde beden dilinin etkisini ve yerini saptamaya yönelik bu çalışma kapsamında, iletişim ve iletişim öğeleri, kişilerarası iletişim ve sınıflaması, beden dilinin unsurları konularına kısaca değinildikten sonra, bankacılık sektöründe yapılan ampirik çalışma hakkında bilgi verilecektir.



## II-Genel Bilgiler

### A.İletişim Kavramının Tanımı

İletişim, kendine özgü kural ve düzen içinde gerçekleşir. İnsanın zeka ve kültür düzeyi, duyu organlarının sağlıklı olması, beden yapısı ile yakından ilişkilidir. İnsanın duyu dünyasının genişliği, kuracağı iletişimin sınırlarını da etkiler. İnsanlar başkaları ile olan ilişkilerini iletişim sayesinde güçlendirir. İnsanın kendisi ve çevresi ile barışık, olumlu kişilik özelliklerine sahip olması, büyük ölçüde iletişim kurma yeteneğine bağlıdır.(Yüncü, 1993, s.32-33 )

Dar anlamda iletişim, bireylerin düşünce, duyu veya bilgi alışverişi ile aralarında bir anlaşma sağlanmasıdır. Ancak bu anlaşma, Pierre Salles'in altını çizerek belirttiği gibi "bireyin sadece kendi düşünce veya duygusunu karşısındakine iletmekle değil, fakat onu tanımakla gerçekleşebilir." Bu açıdan bakıldığında iletişim, kısaca kendini tanıtmaya ve başkalarını tanıma sanatı olarak tanımlanabilir.

Geniş anlamda ele alındığında ise iletişim, toplumsal yapının temelini oluşturan bir sistem, örgütsel yapının işleyişini düzenleyen bir araç, insancıl ilişkileri geliştiren bir teknik ve nihayet başarılı bir yönetim süreci olarak tanımlanabilir.

Bu yönüyle iletişim (haberleşme), yönetim fonksiyonlarının vazgeçilmez bir aracı rolünü oynamakta ve örgütsel yapıyla ayrılmaz bir bütünlük taşımaktadır. D.Weiss yaptığı incelemede bu konuya şöyle değinmektedir. "Çağımızın modern işletmelerini yöneten kişilere düşen en büyük görev, haberleşme sistemini genişletmek ve korumaktır. Özellikle, örgütsel basamaklarda aşağıdan yukarıya doğru çıkıldıkça, yöneticilerin haberleşmeye ayırdıkları süre de artmaktadır." Örneğin, Amerika'da bu konuda yapılan ilginç araştırmalar, en üst basamakta yer alan yönetici zamanının, %95'ini haberleşmeye ayırdığını kanıtlamıştır. (Sabuncuoğlu, 1977, s.11-12)

Bu tanımlamalar ışığında iletişimin gayesi,

“•Var olan tutumu değiştirmek

• Yeni tutum geliştirmek

• Var olan tutumun şiddetini arttırmak”

şeklinde sıralanabilir.(Yelken, 1991, s.109)

Başarılı ve etkin bir iletişim, bireyler arasında giden ve gelen mesajın (ileti), taraflar üzerinde, yanlış anlamaya ve değişik yorumlamaya yer vermeyecek kadar açık, doğru ve etkili işlemesi ile mümkün olabilir. (Sabuncuoğlu, 1977, s.12)

## B. İletişim Öğeleri

Bir göndericinin(kaynak), bir alıcıya(hedef) bilgi iletebilmesi, başka bir deyişle, iletişimin gerçekleşebilmesi, bir noktadan bir noktaya aktarılması amaçlanan mesajın(ileti), izleyeceği bir iletim yolu ya da genellikle benimsenen terimle söylemek gerekirse, bir kanal ya da oluk bulunmasına bağlıdır. Kanal, iletişimin türüne göre çeşitlilik gösterir. Bilginin bir göndericiden (kaynak), bir alıcıya(hedef) bir kanal aracılığıyla aktarılması ancak her iki kutup arasında ortak bir dizge, daha özel bir terimle, ortak bir kod bulunması koşulu ile gerçekleşebilir.

İletişimde bulunanların, söz konusu birimleri ve bunların işleyiş düzenlerini bilmeleri, iletişimin gerçekleşme koşulları arasında yer alır. Her iletişim ediminde, bir kimse, bir başka kimseye bir kanal aracılığıyla ve bir kod kullanarak bir konu üzerine oluşturduğu bir mesajla, bilgi iletir. (Vardar, 1992, s.1-2)

Genel olarak ifade edilmeye çalışılan iletişim süreci, çeşitli öğelerden oluşmaktadır. Bu öğeler şunlardır:

*1-Gönderici:* Merkezdeki içeriği, sözlü yada sözsüz işaretler haline dönüştürerek kanala bırakan öğedir. Sözlü iletişimde, ciğer, gırtlak, dil, diş, dudak ve damaklardan oluşan ve birbirleriyle düzenli ilişki içerisinde çalışan son derece karmaşık bir sözlü gönderici sistemi iş görür. (Cüceloğlu, 1994, s.72-73)

Örgütsel iletişimde ise göndericiyi, örgütlerde iletişimi başlatan ve mesajları gönderen kişiler (yöneticiler, yada örgütün diğer üyeleri), biçimsel ya da doğal gruplar, örgütsel birimler ya da makinalar olabilir. (M.P.M., 1974, s.57)

*2-Alıcı:* İşaret biçimine dönüşmüş olarak kanaldan gelen mesajları alan ve merkeze aktaran öğedir. (Cüceloğlu, 1994, s.73)

İletişim sürecinde alıcı, mesajın iletilmek istendiği kişi (yönetici ya da diğer örgüt üyeleri), grup (resmi ya da doğal), örgütsel birim (çeşitli bölüm, şube, büro, v.b.), ya da araç (bilgisayar v.b.) anlamını taşır. (M.P.M., 1974, s.59)

Bunun dışında üçüncü kişiler veya kitleler de (müşteri v.b.) alıcı olabilir. Alıcı, gelen mesajın türüne göre farklı öğeler kullanır.

*3-Mesaj.* Mesaj, kaynağın başkalarına iletmek istediği bilgi, anlam, duygu ya da düşüncelerdir. Ancak başkalarına iletebilmeleri için, bunların taraflarca ortak anlam taşıyan sembollerle kodlanması gerekir. Mesajları ifade etmek için kullanılan semboller, yazılı ve sözlü kelime ve cümleler olabileceği gibi, çeşitli hareketler, işaretler, resimler, ve sayılar da olabilir. Refleks hareketler, mesaj olarak kabul edilemez. (Cüceloğlu, 1994, s.74)

*4-İletişim Araçları:* İletişim araçları, iletişim sürecinde mesajı karşı tarafa iletmek amacıyla kullanılan araçlardır. Bunlar arasında, çeşitli formlar, daktilo, bilgisayar, faks, internet, telefon, telgraf, mektup, bildiri, ilan, radyo, teyp, televizyon, sinema, tiyatro, eğitim, kitap, dergi, broşür, gazete, vb., sayılabilir.

**5-Kanal:** Kanal, gönderici ve alıcı arasında yer alan ve işaret haline dönüşmüş mesajın gitmesine olanak sağlayan yol, geçit olarak ifade edilebilir. Her duyuma uygun düşen bir kanal olduğundan söz edilebilir. (Küçük, 1992, s.59)

**6-Gürültü:** Göndericinin gönderdiği mesajla, alıcının aldığı mesaj arasında bir fark varsa, bu farka gürültü denir. Gürültü, iletişimin en önemli kavramlarından biridir. Gürültü kaynağı hem kanalda, hem de alıcıda yer alabilir.

**7-Geri Bildirim (Feed-Back):** İletişim süreci iki yönlüdür; sadece mesajın alıcıya ulaşmasıyla tanımlanamaz. Tamamlanabilmesi için, mesajı alan alıcının karşı mesajlarının da göndericiye ulaşması gerekir. Genel olarak geri bildirim, göndericinin gönderdiği mesaja karşılık, alıcının gönderdiği cevap mesaj şeklinde ifade edilebilir. (Cüceloğlu, 1994, s. 74)

### C. Kişilerarası İletişim

Genel bir tanımlamayla, kaynağını ve hedefini insanların oluşturduğu iletişimlere “kişilerarası iletişim” adı verilir. Karşılıklı iletişimde bulunan kişiler, “bilgi/sembol üreterek, bunları birbirlerine aktararak ve yorumlayarak” iletişimi sürdürürler. Konu ile ilgili bilimsel yayınlara bakıldığında, bu genel tanımlamanın yanı sıra, kişilerarası iletişimin daha sınırlı şekilde de tanımlandığı görülebilir. Bazı araştırmacılar da, insanlar arasında gerçekleşen bütün iletişimlerini, kişilerarası iletişim olarak saymama eğilimi vardır.

Konu ile ilgili yayınlarda, “iletişim”, “sosyal iletişim”, “sosyal etkileşim” ve “kişilerarası iletişim” terimlerinin bazen eş anlamda kullanıldığı görülmektedir.

Bir iletişimin kişilerarası iletişim sayılabilmesi için, “kişilerarası iletişime katılanlar, belli bir yakınlık içinde yüzyüze olmalı, katılımcılar arasında tek yönlü değil, karşılıklı mesaj alışverişi olmalı, söz konusu mesajlar sözlü (verbal) ve sözsüz (nonverbal) nitelikte” olmalıdır. Yapılan çok sayıdaki tanımın bulunduğu nokta, kişilerarası iletişimin, psikolojik nitelikli bir bilgi alışverişi olduğu yolundadır. Söz konusu tanımların önemli bir kısmında, kişilerarası iletişime katılanların, kendi adlarına iletişim kurmaları şartı aranır.

Görüldüğü gibi, kişilerarası iletişimin kesin bir tanımını yapmak ve bu iletişimin şeklini diğer iletişim türlerinden ayırmak oldukça zordur. Bu yüzden, tanım geniş tutularak, “kapsamı ve sürdürülüş şekli ne olursa olsun, kişiler arasında gerçekleşen iletişimlere kişilerarası iletişim” denilebilir. (Dökmen, 1994, s.18-20)

### D. Kişilerarası İletişimin Sınıflandırılması

Kişilerarası iletişimin, kendi içinde nasıl sınıflanacağı yolunda, yerli ve yabancı kaynaklarda çeşitli görüşler ortaya konmuştur. Genel olarak kişilerarası iletişim, sözlü ve sözsüz iletişim olarak iki ana gruba ayrılmış; daha sonra bu gruplar, araştırmacının üzerinde çalışma yaptığı konuya göre alt sınıflara ayrılmıştır.

Sınıflama yapılırken, mevcut klasik sınıflamalara bağlı kalınarak, kişilerarası iletişim , sözlü ve sözsüz iletişim olarak iki ana sınıfa ayrıldı. Araştırmanın ana teması olan beden dili, sözsüz iletişimin altına yerleştirildi. Beden dili de kendi içinde alt sınıflara bölündü.

*1.Sözlü İletişim:* Kişiler arasındaki duygu ve düşünce alış verişini dile getirecek ses, kelime, söz v.b vasıtalar ile ifade edilen bir terimdir. Kısaca konuşmadır. (Yelken, 1991, s.128)

İlk olarak elde edilen iletişim yeteneklerinden biri konuşmadır. Büyüdükçe bu yetenek geliştirilir. Pek çok insan tarafından iletişim denildiğinde konuşma anlaşılır. Şüphesiz konuşma özellikle çalışma hayatında çok önemli bir iletişim metodudur.

İnsanların çoğu konuşabilirse de, isteklerini, düşündüklerini anlatabilmesi her zaman kolay değildir. Bazen kullanılan kelimeler isabetsiz seçildiği için söylenenler rahat anlaşılmaz. Konuşma ile verilmek istenen mesajlar sık sık doğru alınmaz.

Sözlü iletişimde başarılı olmak, iyi bir konuşmacı olmanın yanında sözlü iletişim tekniklerini de bilmeyi gerektirir. (Egglan, 1991, s.13-15)

*2. Sözsüz İletişim:* Düşünceler nasıl iletilir? Pek çok kişi bir görüşü kabul edilir kılmak için, yapılması gereken tek şeyin, onun açıkça belirtilmesi olduğunu düşünür. Bu anlayış her zaman geçerli değildir; bazen yanlışlıklarla doludur.

Kelime kullanmadan yapılan iletişim, son zamanlarda dikkati çekmek için yararlanılan bir iletişim şeklidir. Bu iletişim şekli hep kullanılagelmıştır ancak insanlar bunun önemini son zamanlarda kavramaya başlamışlardır. (Tredgold, 1992, s.147 )

Hiç kelime kullanmadan iletişimde bulunmak başta imkansız gibi görülebilir. Kelime kullanılmadan bir iletişim nasıl olabilir? Bu noktada iletişim tanımını hatırlamakta fayda vardır. İletişim, yollanan ve alınan mesajlardan meydana gelir.

Sözsüz iletişim ise, sözcüklerin dışında kalan diğer unsurlarla kurulan iletişimdir. Sözsüz iletişimin, iletişim sürecinde önemli bir yeri vardır. Duygularımızı bedenimizin duruşuyla ve yüz ifadelerimizle karşı tarafa daha etkili bir biçimde aktarabiliriz. (Egglan, 1991, s.18)

“Karşı karşıya gelerek kurulan kişilerarası iletişimlerde, hem sözlü, hem de sözsüz mesajlar aynı anda kullanılır. Bu konuşmalarda, mesaj alışverişinin ancak küçük bir bölümünü sözlü mesajlar oluşturur. Yüz ifadeleri, el kol hareketleri, bedenin konumları ve sesin yükselip alçalmasıyla gönderilen sözsüz mesajlar, iletişimde kullanılan mesajların daha büyük bir bölümünü kapsar“. (Yüncü, 1993, s.44-45)

Düşünceleri, tutumları ve hatta emirleri, hiç bir kelime kullanmadan iletmenin pek çok yolu vardır. Beden dili bunlardan birisidir.

### **E. Beden Dili:**

İnsanlar konuşarak anlaşmayı geliştirmeden önce, beden dilleri ile anlaşılırdı. Beden dili insanların ilk anlaşma aracı ve ilk dili olmuştur. Bedenlerinin dili aracılığıyla insanlar duygularını, düşüncelerini, isteklerini, ihtiyaçlarını ve ruhsal zenginliklerini başka insanlarla paylaşmışlardır.

Bedenimiz iç dünyamızı saran bir eldivendir ve varlığımızın dünyaya açılışıdır. Bu varlık ancak bilinçli bir duyarlılıkla kavranabilir.(Baltaş, 1997, s.11)

Sözsüz mesajlara karşı duyarlılık kazanarak, karşısındakini söylemedikleri ile anlama, yorumlama ve değerlendirmeye "bedenin dili" denir. Sözsüz mesajlar duyguları ifade eder. (Yelken, 1991, s.132-133)

Beden dili ile gözle görülebilen beden bildirimleri kastedilmektedir. Buna karşın sözlü dil veya kelimelerle yapılan konuşma ise, ilgili anadilin kuralları çerçevesinde seslerle mesajların taşındığı alandır. Görüldüğü gibi bu iki alanı birbirinden ayırt etmek gerekmektedir. Beden dili araştırmaları özellikle, dilin ötesine giderek sözlü olmayan bildirimleri yeni bir araştırma alanı olarak seçmektedir. Buna rağmen kesin bir ayırım yapmak zordur. En azından bedensel ifadelerin gözlenmesinde birbirine sıkı sıkıya bağlı olan ruhsal durum ile davranışların da sesli biçimlere dahil edilmesi gerekmektedir. Sözlü dil ile beden dili (sessiz iletişim şekli olarak) alanlarının yakınlığı, duygu ve düşüncelerimizi anlatan kelimelerden anlaşılmaktadır.

Beden dili üç ayrı grupta toplanabilir:

- Sessiz Olan Beden Dili:

Sadece görsel beden dilini kapsar. Örneğin jest ve mimikler, oturuş, duruş şekli v.b.

- Sesli Olan Beden Dili:

Dil ile yakından ilgili olan olgular, örneğin vurgu ve konuşma araları; ve bağımsız ifadelerdir, örneğin gülmek veya içini çekmek.

- Nesnel Olan Beden Dili:

Kişilerin görüntüleri ve görüntüleri tamamlayan şeyler de sözsüz iletişime dahil edilebilir. Örneğin kıyafet, aksesuarlar, çalışma masası v.b.

Beden dili ile hangi hissin açığa vurulduğu sorusu söz konusu olduğu zaman, çeşitli şeyler kastedilir: Bunlar kısa süreli ortaya çıkan ani heyecanlar, uzun süreli içgüdüsel durumlar (bu tip durumlarda histen ziyade keyif veya ruhsal durumdan söz edilir) veya her şahsın kendisiyle ilgili olan ve onun karakterini belirleyen, ona ait tutumdur.

Davranışın duygusal temellerinden söz ederken karşılaşılan bir zorluk ise herkesin çeşitli hisleri ve his karışımlarını sıralayabilmesi, fakat bu sayılan hisleri sayısal olarak sınırlayamamasıdır. Davranış bilimi ve beden dili bilimi kontrol edilebilir bir yol izlemek ve araştıracağı konuları sınırlamak zorundadır.

Bu nedenle, bazı elementer olan hislerden ya da temel duygulardan yola çıkıp onları gözlenebilen tipik ifade tarzları ile bağlantılı olarak görmektedirler. Bu

ifade tarzları (beden hareketleri, jest ve mimikler, el kol hareketleri v.b.) her insanda otomatik ve sabit değildir, bilakis kültüre, gruba, aileye vs. bağımlı ve kişisel öğrenilen kurallara göre modifiye olmuş bir şekilde sergilenir. (Schober, 1996, s.27-34)

Beden dilimizle verdiğimiz mesajlar insanlarla anlaşmamızda en temel araçtır. Hem yakın çevremizde, hem daha geniş sosyal hayatımızda, hem de farklı ülke insanları ile ilişkilerimizde öncelikle beden dilimizi kullanırız ve onların beden dilleri ile anlattıklarını çözmeye çalışırız. (Şanad, 1997, s.1)

Beden dilinin, sözcük zenginliğine sahip konuşma diline eşit derecede anlatım gücü vardır. Gerekli olan bu anlatım olanağının dilini anlamayı bilmektir. Bunu ustaca becerebilen, buna karşılık olarak göndereceği işaretlerle temaslar, bağlantılar kurabilecektir. (Zielke, 1993, s.19)

İnsan yaşam boyunca çoğunlukla farkında olmaksızın günlük beden dilini son derece etkili olarak kullanır. Ancak bedenini, kelimeleri kontrol ettiği gibi kontrol edemez. Bedenimiz olaylara veya durumlara karşı çok daha fazla kendiliğinden tepkiler verir. Gerçek duygu ve düşüncelerimizi kelimelerin arkasına gizlemek belki mümkündür ama, beden dilimizi gizlememiz çok kere mümkün değildir. Duygu ve düşüncelerin anlaşılmasında kelimeler değil, beden esastır.

Yetişkinlerin sosyal rollerdeki beden dilinin başka bir kodu vardır. Bütün yetişkinler işyerlerinde ve toplumsal rollerinde belirli beklentileri karşılamak zorundadır. Bir işçi, bir yönetici, bir doktor, bir şoför, bir politikacı için farklı davranış kuralları söz konusudur. Bu beklenti ve normlar beden dilini de şekillendirir. Beden dili bize sosyal rollerini gösteren bir aynadır. (Baltaş, 1997, s.12-13)

Beden dili ve beden dili ile ilgili işaretlerin öğrenilmesi ve bilinçli olarak uygulanması insanların kendilerini daha iyi tanımalarına ve ilişkilerinde daha etkili olmalarına, diğer insanlara karşı anlayış ve hoşgörülerini geliştirmelerine yardımcı olur.

### **III- Araştırmanın Metodolojisi**

#### **A. Araştırmanın Amacı**

Beden dili, geçmişi çok fazla olmamakla birlikte, her geçen gün önemi artan bir kavramdır. Bu çalışmada, özel banka çalışanlarının, beden dili konusunda ne kadar bilgiye sahip oldukları ve uygulamalarında bu kavramdan ne ölçüde yararlandıkları hakkında bilgi edinmek amaçlanmaktadır.

#### **B. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi**

Kişilerarası iletişimin daha iyi incelenebileceği düşünülerek bankacılık sektörü tercih edilmiştir. Araştırma kapsamında rastgele örnekleme yöntemiyle

seçilmiş dört özel banka yer almaktadır. Çalışmanın örneklem grubunu, dört özel bankanın çeşitli şubelerinde çalışanlar arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilmiş uzmanlar, uzman yardımcıları, orta kademe yöneticiler ve memurlar oluşturmaktadır.

Soru formları (Haziran 1998 ile Ağustos 1998 tarihleri arasında) çeşitli banka şubelerinde, çalışanlara dağıtıldıktan sonra, araştırmanın sağlıklı yürütülebilmesi için çalışmanın amacı kendilerine sözlü olarak anlatıldı. Soru formunda yanıtların gerçeği daha iyi yansıtacağı varsayımından hareketle, deneklerden isim ve soyadlarını belirtmemeleri istendi.

Soru formu 21 sorudan oluşmaktadır. Formun ön sayfasında araştırmanın amacı ve yöntemi hakkında bilgi verilmiştir. Soru formu iki ayrı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde deneklere ait demografik verilerin elde edilmesi amacıyla geliştirilen bilgi formu ve beden dili kavramı hakkında bilgi sahibi olup olmadıklarını ifade eden sorular yer almaktadır. İkinci bölüm beden dili ve unsurlarına ilişkin sorulardan oluşmaktadır.

Bu soru formu beden dili ile ilgili geniş bir literatür taraması yapıldıktan sonra; jest, mimik, el kol hareketleri, bedensel temas, giyim tarzı v.b. gibi beden dilinin unsurlarına ilişkin ifadelerden yararlanılarak tarafımızdan geliştirildi.

Soru formunda yer alan her bir sorunun altında, beş cevap bulunmaktadır. “Her zaman”, “sık sık”, “ara sıra”, “nadiren” ve “hiçbir zaman” şeklinde “Beşli Likert Ölçeği” kullanılmıştır.

Çalışanlara uygulanan soru formunun, çalışanlara ait bilgiler kısmı analiz edildi ve her bir soru için mutlak ve yüzde değerlerini gösteren frekans tabloları hazırlandı. Sonuçlar bu tablolarda yorumlandı. (Bkz. Bulgular Tablo 1-7)

Çalışanlara uygulanan soru formunun 14 sorusunun beşer şikkına verilen cevaplar, bir bilgisayar istatistik programı olan SPSS ile “ $K^2$  Testi ” kullanılarak analiz edildi.

#### IV- Bulgular

##### A. Demografik Bilgilerin Sonuçları:

Araştırmada demografik bilgilere ilişkin elde edilen sonuçlar Tablo 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 7 de sunulmuştur.

**Tablo: 1. Çalışanların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı**

Yaş grupları	21-25	26-30	31-35	36-40	41 üzeri	Toplam
Sayı	48	31	12	4	5	100
%	48	31	12	4	5	100

**Tablo: 2. Çalışanların Cinsiyete Göre Dağılımı**

Cinsiyet	Kadın	Erkek	Toplam
Sayı	66	34	100
%	66	34	100

**Tablo: 3. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı**

Eğitim grupları	Lise	2 Yıllık Lisans	4 Yıllık Lisans	Yüksek Lisans	Doktora	Toplam
Sayı	24	13	53	10	-	100
%	24	13	53	10	-	100

**Tablo: 4. Çalışanlara Eğitim Programı Verilmesine Göre Dağılımı**

Gruplar	Eğitim Programı Verilenler	Eğitim Programı Verilmeyenler	Toplam
Sayı	80	20	100
%	80	20	100

**Tablo: 5. Çalışanların Eğitim Programlarına Katılmalarına Göre Dağılımı**

Gruplar	Eğitim Programına Katılanlar	Eğitim Programına Katılmayanlar	Toplam
Sayı	71	29	100
%	71	29	100

**Tablo: 6. Çalışanların Beden Dili Hakkında Eğitim Almalarına Göre Dağılımı**

Gruplar	Eğitim alanlar	Eğitim Almayanlar	Toplam
Sayı	8	92	100
%	8	92	100

**Tablo: 7. Çalışanların Beden Dili Hakkında Bilgi Sahibi Olmalarına Göre Dağılımı**

Gruplar	Bilgi Sahibi Olanlar	Bilgi Sahibi Olmayanlar	Toplam
Sayı	53	47	100
%	53	47	100



### A. Soru Formunun Analiz Sonuçları:

Yapılan araştırmada beden dilinin kullanımına ilişkin elde edilen sonuçlar tablo 8, 9, 10, 11 ve 12'de sunulmuştur.

Araştırma kapsamında yer alan deneklerin anket sorularına ilişkin yanıtları, yaş faktörüne göre kıyaslandığında, 41 ve üzeri yaş grubunda yer alan çalışanların konuşma sırasında cümle vurgusuna verdikleri önem diğer yaş gruplarına göre istatistiksel olarak daha yüksek bulundu. Yaş ile vurgu arasında bağıntı tespit edildi. ( $P < 0.05$ ) (Tablo 8)

**Tablo: 8. Soru formu yanıtlarının, vurgu ile yaş grupları karşılaştırmasına göre dağılımı**

Yanıtlar		Yaş Grupları					Toplam
		21-25	26-30	31-35	36-40	41 üzeri	
Hiçbir zaman	Sayı	1	1	-	-	-	2
	%	2.1	3.2	-	-	-	2.0
Nadiren	Sayı	1	1	-	2	-	4
	%	2.1	3.2	-	50.0	-	4.0
Ara sıra	Sayı	12	2	2	-	-	16
	%	25.0	6.5	16.7	-	-	16.0
Sık sık	Sayı	14	12	6	-	2	34
	%	29	38.7	50.0	-	40.0	34.0
Her zaman	Sayı	20	15	4	2	3	44
	%	41.7	48.4	33.3	50.0	60.0	44.0
Toplam	Sayı	48	31	12	4	5	100
	%	48.0	31.0	12.0	4.0	5.0	100

P=0.00914

Araştırma kapsamında yer alan deneklerin anket sorularına ilişkin yanıtları, cinsiyet faktörüne göre kıyaslandığında, erkeklerin dış görünüşe bakarak kişilik hakkında fikir edinme açısından tutumları bayanlara kıyasla istatistiksel olarak daha yüksek bulundu. Cinsiyetle dış görünüş arasında bağıntı tespit edildi. ( $P < 0.05$ ) (Tablo 9)

**Tablo: 9. Soru formu yanıtlarının, dış görünüş ile cinsiyet karşılaştırmasına göre dağılımı**

Yanıtlar		Cinsiyet		Toplam
		Erkek	Kadın	
Hiçbir zaman	Sayı	-	1	1
	%	-	1.5	1.0
Nadiren	Sayı	2	-	2.
	%	5.9	-	2.0
Ara sıra	Sayı	9	23	32
	%	26.5	34.8	32.0
Sık sık	Sayı	9	31	40
	%	26.5	47.0	40.0
Her zaman	Sayı	14	11	25
	%	41.2	16.7	25.0
Toplam	Sayı	34	66	100
	%	34.0	66.0	100
P=0.01318				

Araştırma kapsamında yer alan deneklerin anket sorularına ilişkin yanıtları, cinsiyet faktörüne göre kıyaslandığında, erkeklerin, görüşme yaptıkları kişilerin, dış görünüşlerine, jest ve mimiklerine bakarak, kişilikleri hakkında fikir edindiklerine olan inançları bayanlara kıyasla istatistiksel olarak daha yüksek bulundu. Cinsiyet ile kişilik arasında bağıntı tespit edildi. ( $P < 0.05$ ) (Tablo 10)

**Tablo: 10. Soru formu yanıtlarının, jest ve mimikler ile cinsiyet karşılaştırmasına göre dağılımı**

Yanıtlar		Cinsiyet		Toplam
		Erkek	Kadın	
Hiçbir zaman	Sayı	-	1	1
	%	-	1.5	1.0
Nadiren	Sayı	5	3	8
	%	14.7	4.5	8.0
Ara sıra	Sayı	10	15	25
	%	29.7	22.7	25.0
Sık sık	Sayı	8	34	43
	%	23.5	53.0	43.0
Her zaman	Sayı	11	12	23
	%	32.4	18.2	23.0
Toplam	Sayı	34	66	100
	%	34.0	66.0	100
P=0.03547				

Araştırma kapsamında yer alan deneklerin anket sorularına ilişkin yanıtları, eğitim faktörüne göre kıyaslandığında, iletişim esnasında giyim tarzlarına dikkat edildiğine inanma açısından eğitim grupları arasında yapılan kıyaslamada istatistiksel olarak fark manidar bulundu. Eğitimle giyim tarzı arasında bağıntı tespit edildi. ( $P<0.005$ ) (Tablo 11)

**Tablo: 11. Soru formu yanıtlarının, giyim ile eğitim grupları karşılaştırmasına göre dağılımı**

Yanıtlar		Eğitim Grupları					Toplam
		Lise	2 Yıl.L.	4 Yıl.L.	Yük.Lis	Doktora	
Hiçbir zaman	Sayı	-	2	-	-	-	2
	%	-	15.4	-	-	-	2.0
Nadiren	Sayı	3	2	1	2	-	8
	%	12.5	15.4	1.9	20.0	-	8.0
Ara sıra	Sayı	6	2	23	5	-	36
	%	25.0	15.4	43.4	50.0	-	36.0
Sık sık	Sayı	11	1	20	2	-	34
	%	45.8	7.7	37.7	20.0	-	34.0
Her zaman	Sayı	4	6	9	1	-	20
	%	16.4	46.2	17.0	10.0	-	20.0
Toplam	Sayı	24	13	53	10	-	100
	%	24.0	13.0	53.0	10.0	-	100
P=0.00112							

Araştırma kapsamında yer alan deneklerin anket sorularına ilişkin yanıtları, eğitim faktörüne göre kıyaslandığında, çalışanların duruş ve oturuş pozisyonlarının diğer kişilerle iletişim tarzlarını etkilediğine dair inançlarının, eğitim düzeyleri arttıkça yükseldiği tespit edildi. Eğitim ile duruş ve oturuş şekilleri arasında bağıntı bulundu. ( $P<0.05$ ) (Tablo 12)

**Tablo:12. Soru formu yanıtlarının, duruş ve oturuş pozisyonları ile eğitim karşılaştırmasına göre dağılımı**

Yanıtlar		Eğitim Grupları					Toplam
		Lise	2 Yıl.L.	4 Yıl.L.	Yük.Lis	Doktora	
Hiçbir zaman	Sayı	4	-	2	-	-	6
	%	16.7	-	3.8	-	-	6.0
Nadiren	Sayı	3	-	4	2	-	9
	%	12.5	-	7.5	20.0	-	9.0
Ara sıra	Sayı	9	4	13	2	-	28
	%	37.5	30.8	24.5	20.0	-	28.0
Sık sık	Sayı	4	3	26	3	-	36
	%	16.7	23.1	49.1	30.0	-	36.0
Her zaman	Sayı	4	6	8	3	-	21
	%	16.7	46.2	15.1	30.0	-	21.0
Toplam	Sayı	24	13	53	10	-	100
	%	24.0	13.0	53.0	10.0	-	100

$P=0.04099$

## V- Tartışma

Genel olarak çalışanlar için, konuşmada cümle vurgusunun oldukça önemli olduğu, cümle vurgusunu, iletişim biçimini her zaman etkileyen bir unsur olarak gördükleri ve kullandıkları saptanmıştır. Burada dikkat çekici olan nokta, yaş arttıkça, cümle vurgusuna verilen önemin de artmasıdır. Özellikle 41 ve üzeri yaş grubunda yer alan kişilerin vurgulamaya verdikleri önem, diğer yaş gruplarına kıyasla oldukça yüksek bulunmuştur. Bu durum istatistiksel olarak da tespit edilmiştir. (Bkz. Bulgular Tablo 8)

Kişilerin, ilk defa görüşme yaptıkları diğer kişilerin dış görünüşlerine, jest ve mimiklerine bakarak kişilikleri hakkında fikir edindikleri, dış görünüşün, jest ve mimiklerin insanların kişilikleri ile ilgili olduğunu ve kişilik özelliklerini yansıttığını düşündükleri saptanmıştır. Yaşa göre, dış görünüşe ilişkin düşüncelerde bir farklılık olmamaktadır. Yaş düzeyi ne olursa olsun, çalışanların büyük bir çoğunluğu dış görünüş ile kişilik ilişkisinin varlığını kabul etmektedir.

Eđitim dűzeyi artıřının sosyo-kűltűrel, ekonomik hayata, yařam standartlarına getirdiđi deđiřiklikler, dıř gűrűnűře de yansımaktadır. Dolayısı ile diđer kiřilerin dıř gűrűnűřlerine dikkat etme ve dıř gűrűnűřlerine bakarak kiřilikleri hakkında bir fikir edinme tutumları da artmaktadır. Bu durum bayanlara kıyasla erkeklerde daha yođundur. Yani erkekler dıř gűrűnűř ile kiřilik iliřkisine daha fazla ۆnem vermektedirler. Bu durum istatistiksel olarak da tespit edilmiřtir. (Bkz. Bulgular Tablo 9) Bu tespite ilaveten ilginç olan diđer nokta ise; çalıřanların, kiřilerin giyim tarzlarına dikkat etmelerine karřılık, diđer kiřilerce kendi giyim tarzlarına dikkat edilmediđini dűřűnmeleridir. Eđitim dűzeyi arttıķa konuya iliřkin tutumları daha da belirginleřmektedir. Bu, istatistiksel olarak da saptanmıřtır. (Bkz. Bulgular Tablo 11) Bu durum, beden dilini ۆnemstedikleri, iletiřimde beden dili unsurlarının etkili olduđunu dűřűndűkleri fakat; kullanmadıkları anlamına gelmektedir.

Bu anlamı destekleyen diğer bir saptama ise; çalışanların,diğer kişilerin duruş şekillerine ve oturuş pozisyonlarına ۆzellikle dikkat etmediklerini sۆylemelerine rağmen, pozisyonların, kişilerle iletişim tarzlarını etkiliyor olmasıdır. Bu durum kişilerin, beden dili unsurlarının doğru ve yerinde kullanımlarını bilmediklerini dűřűndűrmektedir. Eđitim dűzeyi arttıķa, iletişim tarzının belirlenmesinde duruş ve oturuş pozisyonlarının etkisi ve ۆnemi de artmaktadır. Bu durum istatistiksel olarak da tespit edilmiştir.(Bkz. Bulgular Tablo 12)

Çalıřanların,beden dili unsurlarından olan jest ve mimikleri ara sıra kullandıklarını gűrűlmektedir. Fakat; olay dűřűnce bazında ele alındıđı zaman - burada da olduđu gibi- unsurları kullanmaya kıyasla, unsurların iletiřimi etkilediđine olan inançları daha fazla ۆnem kazanmaktadır. Yař grupları ve eđitim dűzeyleri bu konuda bir deđiřiklik gűstermemekle birlikte; erkekler, bayanlara kıyasla, jest ve mimiklere bakarak kiřilik hakkında fikir edinildiđine daha fazla inanmaktadırlar. Bu durum istatistiksel olarak da tespit edilmiřtir. (Bkz. Bulgular Tablo 10)

İnsanlar konuřma esnasında genel olarak, el kol hareketleri yapmaktadırlar. Bu hareketler, kiřilerin içinde buldukları ruh haline gűre deđiřiklik gűsterirler. Fakat hareketler, bilinçli bir řekilde kullanılmadıkları sűrece sıradan bedensel hareketler olarak kalırlar. ۆnemli olan beden dili unsurlarını duyguların aracı olarak kullanabilmektir.

## VI- Sonuç

Beden dili, kişiler arasında konuşarak anlaşmanın gelişmesinden önce, insanoğlunun ilk anlaşma aracı ve ilk dili olmuştur. İnsanlar beden dili aracılığı ile isteklerini ve ihtiyaçlarını başka insanlarailetmişlerdir.

Bedenimiz iç dünyamızı saran bir kılıftır ve duygularımızın dünyaya açılışdır. Bu duygular bilinçli bir duyarlıkla kavranabilir ve ifade edilebilirler.

Kişilerin, beden dilleriyle verdikleri mesajlar, başkalarıyla anlaşmalarında en temel araçtır. Hem yakın çevrede, hem sosyal, hem de iş yaşamında, insanlar ile olan ilişkilerde öncelikle beden dili kullanılır. Fakat, bunun bilinçli yapıldığından bahsetmek her zaman mümkün değildir. Bazen beden dilinin önemi ve etkisi düşünce boyutunda kalmaktadır. Bu saptama yapılan araştırmada da görülmektedir. Ulaşılan sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

1-Bankacılık sektöründe çalışanların, beden dili ve unsurları hakkında genel bilgiye sahip oldukları, fakat beden dili ve unsurlarının, duygu düşünceleri anlatma ve anlamadaki rolünü bilmedikleri ortaya çıkmıştır. Çalışanlar, diğer insanlar gibi, çoğunlukla farkında olmaksızın, günlük beden dilini kullanmaktadırlar. Çalışanların, iletişimde beden dilinin rolünü ve önemini kavramaya başlamaları, işletme bazında bu konunun önemsenmesi ile mümkün olabilecektir.

2-Çalışanların, beden dili unsurlarının iletişimi etkilediğini düşündükleri, fakat unsurları, etkili ve doğru kullanmayı bilmedikleri sonucuna ulaşmıştır. Beden dilinin etkili ve doğru kullanımı ile kişiler kendilerini anlatabilir ve diğer kişileri anlayabilirler. Beden hareketleri sözcükler veya cümleler gibi kolay kontrol edilemezler. Bedenimiz olaylara veya durumlara karşı kendiliğinden tepkiler verir. Bu tepkiler beden dilinin kullanımına ilişkin eğitimle kontrol altına alınabilirler, doğru ve etkili olarak yönlendirilebilirler.

3-Beden dili hakkında bilgi sahibi olanların da, olmayanların da, beden dili unsurlarının iletişimi yönlendirici özelliğe sahip olduğunu düşündükleri, fakat kişilerle iletişimlerinde beden dili unsurlarını kullanmadıkları görülmüştür. Bu sonuç bize, bilgi sahibi olduğunu söyleyenlerin de, beden dilini bilinçli kullanmayı bilmediklerini göstermektedir. Beden dilinin bilinçli kullanımı, kişiler arasındaki iletişim engellerini azaltacak önemli bir faktördür. Beden dili hakkında bilgi sahibi olanların da bilgi düzeyinin yükseltilmesi, nicel ve nitel olarak beden dili unsurları hakkındaki bilgilerinin artırılması, iletişimin akıcılığını sağlayacaktır.

4-Sektörlerin, eğitim programları içinde beden dili ile ilgili yeterince yer vermedikleri, beden dilinin kişilerarası iletişimdeki etkisini ve rolünü önemsemedikleri anlaşılmıştır. Oysa ki, geçmişi çok fazla olmamakla birlikte günümüz çalışma yaşamında beden dilinin önemi her geçen gün artmaktadır.

Duygu, düşünce ve tutumları anlama ve anlatmada beden dilinin yeri ve etkisi son derece önemlidir. Bu bilincin kişilerde oluşabilmesi için, öncelikle sektörel bazda beden dili kavramının ele alınması gerekmektedir. Sektörlerin eğitim programlarını oluştururken, düşüncelerin sözlü iletişimle, duyguların sözsüz iletişimle ifade edildiği noktadan hareket etmeleri uygun olacaktır. Duygu ve düşüncelerin ifadesi iletişimin temelini oluşturur. Bunların yollarından biri de, beden dili unsurlarıdır.

5-Eğitim düzeyi yükseldikçe, beden dilinin daha fazla kullanıldığı ve beden dili unsurlarının kişilerarası iletişime olan etkisine daha fazla inanıldığı gözlenmiştir. Fakat, yeterli boyutta olmayıp eğilim niteliğindedir.

İnsanların sıcak ilişkiler içerisinde olabilmelerinin yolu, birbirlerini olabildiğince anlamaktan geçmektedir. Kişilerin birbirleri ile olan iletişim kopuklukları bilgisizlik ve eğitimsizlikten kaynaklanmaktadır. Bu sebeple insanları anlamayı kolaylaştıran her bilgi-ki beden dili bunlardan biridir-insanları birbirlerine yaklaştıracak, kopuklukları ortadan kaldıracak ve iletişimde anlayış ve hoşgörüyü geliştirecektir.

## Kaynakça

- \* BALTAŞ Zuhâl Acar, *Bedenin Dili*, Remzi Kitabevi, 14.Basım, İstanbul, Ağustos 1997.
- \* CÜCELOĞLU Doğan, *İnsan İnsana*, Remzi Kitabevi, 8.Basım, İstanbul, Kasım 1994
- \* DÖKMEN Üstün, *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, I.Basım, İstanbul, Ekim 1994
- \* EGGLEND Williams, *Örgütlerde İletişim*, Çev.Prof.Dr. Yılmaz Büyükerşen, Prof.Dr. Şan Öz Alp, Doç.Dr. Hikmet Seçim, Öğr.Grv. Ali Atıf Bir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, I.Baskı, Eskişehir, 1991
- \* KÜÇÜK Birsen, *İşyerlerinde İç İletişim*, İstanbul Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992
- \* MİLLİ PRODÜKTİVİTE MERKEZİ, *Bir Yönetim Aracı Olarak Örgütsel Haberleşme*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 1974
- \* SABUNCUOĞLU Zeyyat, *Örgütlerde Haberleşme Düzeni*, Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, No:2, Bursa, Aralık 1977
- \* SCHOBER Otto, *Beden Dili*, Çev. Süeda Özbent, Arion Yayınevi, 3.Basım, İstanbul, Ağustos 1996
- \* ŞANAD Çağan, "Hareketleriniz Sizi Anlatıyor", *Milliyet Gazetesi Eki*, İş Yaşamı ve İnsan Kaynakları, İstanbul, 21 Aralık 1997
- \* TREDGOLD, *Çağdaş Çalışma Düzeninde Kişilerarası İlişkiler*, Çev.Dr. Cevdet Aykan, Yaprak Yayınevi, İstanbul, 1992
- \* VARDAR Deniz, *Bireylerarası İletişim ve Kitle İletişimi*, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Temmuz
- \* YELKEN Enver, *Kişilerarası İlişkiler*, Sağlık Eğitim Kültür ve Araştırma Vakfı Yayınları, No:1, II.Basım, İstanbul, 1991
- \* YÜNCÜ Fatma, *Kişilerarası İlişkiler*, Kadıoğlu Matbaası, Ankara, Eylül 1993
- \* ZIELKE Wolfgang, *Sözsüz Konuşma*, Çev. Esat Nermi, Say Yayınları, I.Basım, İstanbul, 1993.

## GÜMRÜK BİRLİĞİ SÜRECİNDE SERBEST BÖLGELERİMİZİN DIŞ TİCARETİMİZDEKİ YERİ

**Araş. Gör. C. Erdem Hepaktan**

*Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümü, MANİSA*

**Araş. Gör. Coşkun Çılbant**

*Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümü, MANİSA*

### 1.1.Serbest Bölge Tanımı

Genel anlamda Serbest Bölge; “Ülkenin siyasi sınırları içinde olmakla birlikte gümrük hattı dışında sayılan, ülkede geçerli ticari, mali ve iktisadi alanlara ilişkin hukuki ve idari düzenlemelerin uygulanmadığı veya kısmen uygulandığı, sınai ve ticari faaliyetler için daha geniş teşviklerin tanındığı ve fiziki olarak ülkenin diğer kısımlarından ayrılan yerler” olarak tanımlanmaktadır<sup>1</sup>.

Bir başka tanımlama ile Serbest Bölgeler, bir ülkenin dış ticaret rejimi için gerekli olan mevzuat kısıtlamalarının kısmen veya tamamen uygulama dışı bırakıldığı, genellikle uluslararası bir liman veya havaalanı yakınında olan, milli sınırlar içinde bulunmakla birlikte, gümrük sınırları dışında kabul edilen ve esas itibariyle ihracata yönelik faaliyet gösteren seçilmiş sınai ve ticari alanlardır.

Serbest Bölgeler Kanunu’na göre ise, Serbest Bölgelerin tanımı şöyledir: Serbest Bölgeler; Türkiye gümrük bölgesinin parçaları olmakla beraber, a)Serbest dolaşımda olmayan eşyanın herhangi bir gümrük rejimine tabi tutulmamak, serbest dolaşıma girmemek kaydıyla konulduğunu; gümrük vergileri ile ticaret politikası

<sup>1</sup> T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Serbest Bölgeler Genel Müdürlüğü, Serbest Bölgeler Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, 2000. ss 1-2.



önlemlerinin ve kambiyo mevzuatının uygulanması bakımından, Türkiye gümrük bölgesi dışında olduğu kabul edilen; b)Serbest dolaşımdaki eşyanın ise, çıkış rejimi hükümlerine tabi tutularak konulduğu yerlerdir.

### 1.2.Serbest Bölgelerin Kuruluş Amaçları

Serbest Bölgelerin kuruluş amaçlarını genel anlamda şu maddeler itibariyle sıralayabiliriz<sup>2</sup>:

- İhracat için yatırım ve üretimi arttırmak,
- İhracata dönük sanayilerin gelişmesini teşvik ederek ihracatı arttırmak,
- Dış ticareti ve döviz girişini arttırmak,
- Yerli üreticilerin dünya piyasalarındaki fiyattan girdi temin etmelerini sağlayarak uluslararası rekabet güçlerine katkıda bulunmak,
- Dış pazar bağlantılarını genişletmek,
- İthalatı ucuzlatmak,
- Gelişmiş üretim ve yönetim tekniklerini yurtdışından ülkeye getirerek ekonomik standartları yükseltmek,
- Yabancı sermaye yatırımlarını çekerek sermaye girişini hızlandırmak,
- Teknoloji transferini sağlamak,
- Yeni iş imkanları yaratarak istihdam sorununun çözümüne yardımcı olmak,
- Bankacılık faaliyetlerinde, dış piyasalara açılmak ve gelir dağılımını arttırmak olarak sıralanabilir.

Yukarıda saydığımız amaçları gerçekleştirmek üzere, 1985 yılında 3218 sayılı Serbest Bölgeler Kanunu yürürlüğe girmiştir. Söz konusu Kanunun yürürlüğe girmesini takiben günümüze kadar faaliyete geçen 17 Serbest Bölge bulunmaktadır:

- 1.Mersin Serbest Bölgesi (1987)
- 2.Antalya Serbest Bölgesi (1987)
- 3.Ege Serbest Bölgesi (1990)
- 4.İstanbul-Atatürk Hava Limanı Serbest Bölgesi (1990)
- 5.Trabzon Serbest Bölgesi (1992)

<sup>2</sup> Yüksel Akça, Serbest Bölgeler ve Serbest Bölge Faaliyetlerinin Esasları ve Halittin Tok, Dünya Ekonomi-Politika DTM, Aylık Serbest Bölge Raporları ve DTM, 1992'ye Giren Serbest Bölgelerimiz, Aralık-1991, s.5-7

- 6.İstanbul Deri ve Endüstri Serbest Bölgesi (1995)
- 7.Doğu Anadolu Serbest Bölgesi (1995)
- 8.Mardin Serbest Bölgesi (1995)
- 9.İ.M.K.B. Uluslararası Menkul Kıymetler (24.02.1997)
- 10.İstanbul Trakya Serbest Bölgesi (Çatalca) (06.03.1998)
- 11.İzmir Menemen Deri Serbest Bölgesi (12.03.1998)
- 12.Samsun Serbest Bölgesi (20.03.1998)
- 13.Rize Serbest Bölgesi (26.04.1998)
- 14.Kayseri Serbest Bölgesi (01.11.1998)
- 15.Avrupa Serbest Bölgesi (01.06.1999)
- 16.Gaziantep Serbest Bölgesi (05.07.1999)
- 17.Adana-Yumurtalık Serbest Bölgesi (1999)

Proje aşamasındaki Serbest Bölgeler:

- 18.Kocaeli Serbest Bölgesi
- 19.Bursa Serbest Bölgesi
- 20.Denizli Serbest Bölgesi
- 21.Şanlıurfa Serbest Bölgesi
- 22.Tübitak-Marmara Araştırma Merkezi Teknoloji Serbest Bölgesi

24.02.1997 tarihinde Serbest Bölge statüsünde faaliyete geçen İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Uluslararası Menkul Kıymetler Serbest Bölgesi'nin kuruluşu ile; çeşitli ülkelerin ve Türk Menkul Kıymetlerinin İMKB tarafından belirlenen esaslar çerçevesinde ihraç işlemleri ile birlikte ikinci el işlemlerinin de gerçekleştirileceği, uluslararası yatırımcıların katılımının sağlanması ile gerekli likiditenin oluşacağı, kur ve vergi riskinin bulunmadığı bir ortam sağlayarak İstanbul'u uluslararası bir finans merkezi haline getirmek amaçlanmıştır.

### **1.3.Serbest Bölgeler Kimin İçin Avantajlı?**

Serbest bölgelerin avantajlarını firma ve şirketler açısından genel anlamda maddelendirecek olursak;

1.Vergi, resim, harç muafiyetinden ve ayrıca gümrük-kambiyo mükellefiyetinde istisnalardan yararlanmak isteyen, çeşitli bürokratik engellere çözüm arayan firmalar,

2.Üretiminin önemli bir bölümünü dış pazarlara sunan ve en uygun fiyatlarla hammadde, ara malı ve nihai mal temin etmek isteyen firmalar,

3.Hazır altyapının avantajlarından yararlanmak ve ulaşım zorluklarından şikayetçi olan firmalar,

4.Dış girdi imkanı fazla olup emek-yoğun üretim yapan firmalar,

5.Bulunduğu bölge ile gerek Türkiye, gerek Avrupa, gerekse Orta-Doğu, Orta-Asya, Türk Cumhuriyetleri arasında transit ve takas ticaretini geliştirmek isteyen firmalar,

6.Hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve transit ticaret - reeksport konuları ile ilgilenen firmalar,

7.Konvertibl dövizlerle işlem yapmayı tercih eden bankalar, müşavirlik ve sigorta şirketleri,  
avantajlıdır, diyebiliriz.

#### 1.4.Serbest Bölgelerimizin Faaliyet Konuları ve Serbest Bölgelerdeki İstihdam

Serbest bölgelerimizde başlıca faaliyet konuları; üretim, alım-satım, depo işletmeciliği, işyeri kiralama, montaj-demontaj, bakım-onarım, bankacılık, sigortacılık, kıyı bankacılığı, finansal kiralama ve diğer konular olarak belirlenmiştir. 31.12.1998 itibariyle serbest bölge kullanıcılarının faaliyet konularına göre dağılımı şöyledir:

**Tablo-1: Serbest Bölge Kullanıcılarının Faaliyet Konularına Göre Dağılımı**

Faaliyet Konuları	Yerli		Yabancı		Toplam	
	Kiracı	Yatırımcı	Kiracı	Yatırımcı	Kiracı	Yatırımcı
Alım-Satım	961	217	218	32	1179	249
Bankacılık-Sigortacılık	49	17	3	0	52	17
Üretim	79	149	17	19	96	168
Montaj-Demontaj	14	4	3	1	17	5
Bakım-Onarım	4	1	1	1	5	2
Diğer	95	241	28	29	123	270
Toplam	1202	629	270	82	1472	711
Genel Toplam	1831		352		2183	

Kaynak: DTM, Aylık Serbest Bölge Raporu, Ocak-1999 ve Şubat-1999.

1998 yılına ait serbest bölgelerimizin faaliyet konularına göre dağılımını incelediğimizde başlıca faaliyet konularının alım-satım, üretim, bankacılık-sigortacılık konuları olduğunu ve bu alanların toplam faaliyet alanları içerisinde %80'lik bir paya sahip olduğunu görmekteyiz. Serbest bölgelerimizdeki faaliyet konularını 1999 yılı sonu itibariyle inceleyecek olursak; toplam faaliyet konuları içerisinde, alım-satım, üretim, kiralama, depolama, bankacılık-sigortacılık alanlarının %93'lük bir paya sahip olduğunu görebiliriz.

1999 yılı sonu itibariyle serbest bölgelerimizde faaliyet gösteren firmaların 2091'i yerli, 406'sı yabancı firmalara ait olmak üzere toplam 2497 adet faaliyet ruhsatı bulunmaktadır.

**Tablo-2:(31.12.1999 Tarihli) Serbest Bölgelerin Faaliyet Konularına Göre Dağılımı**

Faaliyet Konuları	Yerli		Yabancı		Toplam	
	Kiracı	Yatırımcı	Kiracı	Yatırımcı	Kiracı	Yatırımcı
Alım-Satım	1155	218	252	35	1407	253
Bankacılık-Sigortacılık	50	17	4	0	54	17
Üretim	116	148	25	21	141	169
Montaj-Demontaj	20	5	6	1	26	6
Kiralama	4	174	1	21	5	195
Depolama	4	63	4	6	8	69
İhr.arc.alım-satım	54	0	16	0	70	0
Diğer	41	22	12	2	53	24
Toplam	1444	647	320	86	1764	733
Genel Toplam	2091		406		2497	

Kaynak: DTM, Aylık Serbest Bölge Raporu, Ocak, Şubat ve Mart 2000.

Ayrıca 1998 yılı sonu itibariyle serbest bölgelerimizdeki istihdamın dağılımı ise şöyledir<sup>3</sup>:

<u>Toplam İstihdam</u>	<u>Pay(%)</u>
Mersin Serbest Bölgesi : 4.722	37
Menemen Serbest Bölgesi : 3.017	23
Ege Serbest Bölgesi : 2.932	23
Antalya Serbest Bölgesi : 974	7
İstanbul AHL Serbest Bölgesi : 915	7
İstanbul Deri Serbest Bölgesi : 368	2
Diğer Serbest Bölgeler : 211	1
<b>Toplam</b> :12.639	<b>100</b>

1999 yılı sonu itibariyle serbest bölgelerimizdeki istihdamın dağılımını incelediğimizde; bir önceki yıl %37'lik pay ile birinci sırada bulunan Mersin Serbest Bölgesi'nin yerini, 5473 kişi ve %35'lik pay ile Ege Serbest Bölgesi'nin aldığını görürüz.

1998 yılı sonunda 12.639 olan serbest bölgelerimizdeki istihdam, 1999 yılı sonunda 15434'e ulaşmıştır<sup>4</sup>.

<u>Toplam İstihdam</u>	<u>Pay(%)</u>
Ege Serbest Bölgesi : 5.473	36
Mersin Serbest Bölgesi : 3.909	25
Menemen Serbest Bölgesi : 2.197	14
Antalya Serbest Bölgesi : 1.266	8
İstanbul AHL Serbest Bölgesi : 996	6
İstanbul Deri Serbest Bölgesi : 897	6
Diğer Serbest Bölgeler : 696	5
<b>Toplam</b> :15.434	<b>100</b>

### **1.5.Serbest Bölgelerimiz ve Yabancı Sermaye Yatırımları**

1987-1998 yılları arasındaki 12 yıllık dönemde Türkiye'ye gelen yabancı sermaye yatırımları tutarı 10,8 milyar \$'dır. Bu dönem içerisinde Serbest bölgelere gelen yabancı sermaye yatırım tutarı ise 55 milyon \$'dır<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> DTM, Aylık Serbest Bölge Raporu, Ocak ve Mart 1999.

<sup>4</sup> DTM, Aylık Serbest Bölge Raporu, Ocak ve Mart 2000.

<sup>5</sup> Dünya Gazetesi, Serbest Bölge Eki, Haziran-1999.

1998 yılı sonu itibariyle, serbest bölgeye gelen yabancı sermaye yatırımlarının, toplam yabancı sermaye yatırımları içindeki payının %0.5 olduğunu görmekteyiz.

1998 yılı sonuna kadar gerçekleşen yabancı sermaye yatırımlarının (55 milyon \$ tutarındaki) 35 milyon \$'lık kısmı Ege Serbest Bölgesi'nde gerçekleşmiştir.

1999 yılı Temmuz sonu itibariyle ise, serbest bölgelerde gerçekleşen 66 milyon \$ tutarındaki yabancı sermaye yatırımlarının 45 milyon \$'lık kısmı Ege Serbest Bölgesi'nde gerçekleşmiştir<sup>6</sup>.

Diyebiliriz ki, Ege Serbest Bölgesi'ne gelen yabancı sermaye yatırımları, Türkiye genelinde serbest bölgelere gelen yabancı sermaye yatırımlarının 1998 yılı itibariyle %64'ünü oluşturmuştur(Bu oran, 1999 yılı Temmuz ayı itibariyle %68'dir).

#### **1.6.Serbest Bölgelerimizin Dış Ticaret Hacmi**

1997 yılı sonu itibariyle 5,5 milyar \$ olan Serbest bölgelerimizin ticaret hacmi, 1998 yılı sonu itibariyle bir önceki yıla oranla yaklaşık %40'lık bir artışla 7,7 milyar \$ olarak gerçekleşmiştir. 1999 yılı sonunda ise, serbest bölgelerimizin ticaret hacmi 7,88 milyar \$'dır. Serbest bölgelerimizin, Türkiye'nin Dış Ticaret Hacmi içinde %10'luk bir paya sahip olduğunu söyleyebiliriz.

Serbest Bölgelerimizin kuruluşlarından günümüze değin dış ticaret hacimlerini inceleyecek olursak; Tablo-3'te de göreceğimiz gibi serbest bölgelerimizin dış ticaret hacmi, her geçen yıl bir önceki yıla göre artış göstermektedir.

---

<sup>6</sup> ESBAŞ, Bülten, Aralık 1999.

TABLO-3:Serbest Bölgelerimizin Kuruluşlarından Günümüze Dış Ticaret Hacimleri (.000 \$)

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	Toplam
Mersin	152.447	117.782	272.533	420.354	414.641	543.148	927.740	1.400.038	1.650.132	1.792.600	1.697.068	1.504.442	10.892.925
Antalya	1.321	34.683	7.910	14.781	30.428	62.750	88.955	175.960	141.174	180.592	168.084	176.153	1.082.791
Ege			82	28.124	55.832	227.653	453.030	704.059	912.886	1.429.659	1.446.385	1.188.896	6.446.606
İst-AHL			1.584	27.948	121.789	173.742	444.915	437.938	510.333	866.232	1.778.062	2.196.891	6.559.434
Trabzon					4.878	13.616	44.112	148.764	119.318	96.196	57.482	26.662	511.028
İst.-Deri								92.871	295.861	1.127.785	2.354.483	2.486.357	6.357.357
D.Anadolu									3.083	1.001	476	614	5.174
Mardin									1.433	13.808	13.698	5.270	34.209
İst-Trakya											19.769	72.784	92.553
Menemen											178.578	180.678	359.256
Samsun											1.958	4.384	6.342
Rize											1.726	11.987	13.713
Kayseri												656	656
Avrupa												12.834	12.834
Gaziantep												15.750	15.750
Adana-Yu.												2.202	2.202
<b>Toplam</b>	<b>153.768</b>	<b>152.465</b>	<b>282.109</b>	<b>491.207</b>	<b>627.568</b>	<b>1.020.909</b>	<b>1.958.752</b>	<b>2.959.630</b>	<b>3.634.220</b>	<b>5.507.873</b>	<b>7.717.769</b>	<b>7.886.560</b>	<b>32.392.830</b>

Kaynak: DTM Aylık Raporlarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Serbest bölgelerimizin ticaret hacimleri toplamalarının dağılımlarını inceleyecek olursak; en büyük payın %33.6 ile Mersin serbest bölgesinin olduğunu söyleyebiliriz.

**Tablo-4: Serbest Bölgelerimizin Ticaret Hacimleri Toplamalarının Dağılımı**

Serbest Bölgeler	Ticaret Hacmi (milyon\$)	Payı (%)
Mersin	10.892,9	33.6
İstanbul-AHL	6.559,4	20.2
Ege	6.446,6	20.0
İstanbul-Deri	6.357,3	19.6
Diğerleri	2.136,6	6.6
Toplam	32.392,8	100.0

Kaynak: DTM, Aylık Serbest Bölge raporlarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

1998 yılı Serbest bölgelerimizin ticaretini, ülkeler itibariyle incelediğimizde şu sonuçlara ulaşırız:

1998 yılı serbest bölgelerimizin ticaretinin;

- %24.8'i AB üyesi ülkeler,
- %10'u diğer OECD üyesi ülkeler,
- %2.3'ü BDT ülkeleri,
- %3.6'sı İslam ülkeleri,
- %3.5'i Türk Cumhuriyetleri,
- %50.3'ü Türkiye,
- %5.5'i de diğer ülkeler ile gerçekleşmiştir.

1998 yılına ilişkin serbest bölgelerimizin ticaret hacmini sektörel bazda analiz edersek; bu döneme ilişkin serbest bölgelerimizin ticaretinin,

- %85.6'sını sanayi ürünleri,
- %14'ünü tarım ürünleri,
- % 0.4'ünü ise madencilik ve taşımacılığı ürünlerinin oluşturduğu sonucuna varırız.

Söz konusu verileri 1999 yılı sonu itibariyle değerlendirecek olursak;

1999 yılı serbest bölgelerimizin ticaretinin;

- %28.6'sı AB üyesi ülkeler,
- %7.5'i diğer OECD üyesi ülkeler,
- %2.5'i İslam ülkeleri,
- %2.4'ü BDT ülkeleri,
- %2.1'i Türk Cumhuriyetleri,



- %51.3'ü Türkiye,
- %5.6'sı da diğer ülkeler ile gerçekleşmiştir.

**Tablo-5: Serbest Bölgelerimizin Ticaret Hacminin Ülkelere Göre Dağılımı**

Ülkeler	Bölgelere Giriş	%	Bölgelerden Çıkış	%	Toplam	%
I-OECD Ülkeleri	2.217.346	61.1	628.871	14.8	2.846.218	36.1
A- AB Ülkeleri	1.728.135	47.6	526.790	12.4	2.254.925	28.6
B- Diğer OECD Ülkeleri	489.212	13.5	102.081	2.4	591.293	7.5
II-Diğer Avrupa Ülkeleri	18.061	0.5	27.079	0.6	45.139	0.6
III-Türk Cumhuriyetleri	67.415	1.9	96.926	2.3	164.341	2.1
IV-Eski SSCB Ülkeleri	95.107	2.6	95.326	2.2	190.433	2.4
V-İslam Ülkeleri	85.049	2.3	111.392	2.6	196.442	2.5
VI-Diğer Ülkeler	290.884	8.0	104.215	2.4	395.099	5.0
VII-Türkiye	854.477	23.6	3.194.411	75.0	4.048.888	51.3
<b>TOPLAM</b>	<b>3.628.340</b>	<b>100.0</b>	<b>4.258.220</b>	<b>100.0</b>	<b>7.886.560</b>	<b>100.0</b>

Kaynak: DTM, Türkiye Serbest Bölgeleri Aylık Raporlarından hazırlanmıştır.

1999 yılına ilişkin serbest bölgelerimizin ticaret hacmini sektörel bazda analiz edersek; bu döneme ilişkin serbest bölgelerimiz ticaretinin,

- %89.8'ini sanayi ürünleri,
- %10'unu tarım ürünleri,
- %0.2'sini ise madencilik ve taşocakçılığı ürünleri oluşturmaktadır.

Veriler ışığında, Serbest Bölgelerimizin ticaretinin yarısının ülke içine, dörtte birlik bir kısmının ise Avrupa Birliği ülkelerine gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Ayrıca Serbest Bölgelerimizdeki ticaretin %90'a yakın bir oranla sanayi ürünleri ağırlıklı olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo-6: Serbest Bölgelerimizin Ticaret Hacminin Sektörlere Göre Dağılımı (31.12.1999)

Sektörler	Yurtiçinden Bölgelere	%	Bölgelerden Yurtiçine	%	Yurtdışından Bölgelere	%	Bölgelerden Yurtdışına	%	Toplam	%
<b>I-TARIM</b>	103.813	12.1	216.948	6.8	251.544	9.1	212.449	20.0	784.755	10.0
<i>A-Biçki Ürünleri</i>	71.627	8.4	136.130	4.3	174.953	6.3	189.444	17.8	572.153	7.3
<i>B-Hayvan Ürünleri</i>	20.535	2.4	41.225	1.3	41.845	1.5	11.654	1.1	115.260	1.5
<i>C-Su Ürünleri</i>	792	0.1	1	0.0	17	0.0	914	0.1	1.724	0.0
<i>D-Orman Ürünleri</i>	10.858	1.3	39.592	1.2	34.731	1.3	10.437	1.0	95.618	1.2
<b>II-MADENCİLİK</b>	3.794	0.4	7.838	0.2	2.842	0.1	3.375	0.3	17.849	0.2
<b>III-SANAYİ</b>	746.859	87.4	2.969.626	93.0	2.519.485	90.8	847.986	79.7	7.083.957	89.8
<i>A-İşlenmiş Tarım Ürünleri</i>	5.340	0.6	21.343	0.7	45.674	1.6	32.952	3.1	105.309	1.3
<i>B-İşlenmiş Petrol Ürünleri</i>	3.381	0.4	57.556	1.8	61.273	2.2	3.086	0.3	125.296	1.6
<i>C-Sanayi Ürünleri</i>	738.138	86.4	2.890.727	90.5	2.412.538	87.0	811.947	76.3	6.853.351	86.9
<b>TOPLAM</b>	854.466	100.0	3.194.413	100.0	2.773.872	100.0	1.063.809	100.0	7.886.560	100.0

Kaynak: DTM, Türkiye Serbest Bölgeleri Aylık Raporlarından hazırlanmıştır.

**Tablo-7: Türkiye'nin Dış Ticaretinde Serbest Bölgelerin Payı**

Yıllar	Türkiye'nin Toplam Dış Ticaret Hacmi (.000\$)	Serbest Bölgelerimizin Dış Ticaret Hacmi (.000\$)	Serbest Bölgelerimizin Türkiye'nin Dış Ticareti İçindeki Payı (%)
1988	25.957.417	53.768	0.59
1989	27.416.836	12.465	0.55
1990	35.261.416	282.109	0.80
1991	34.640.584	491.207	1.42
1992	37.589.619	627.568	1.67
1993	44.777.282	1.020.909	2.28
1994	41.375.193	1.95.752	4.73
1995	57.343.990	2.959.630	5.16
1996	66.849.086	3.634.20	5.43
1997	74.827.856	5.507.873	7.36
1998	72.802.641	7.717.769	10.60
1999	67.279.800	7.886.560	11.72

Kaynak: DİE, DTM Temel Ekonomik Göstergeler ve DTM Serbest Bölgeler Aylık Raporlarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Serbest bölgelerimizin dış ticaretinin, 1988 yılı dış ticaretimiz içindeki payı, %0.59'dur. Serbest bölgelerimizin faaliyete geçişinden günümüze kadar olan süreyi incelediğimizde, serbest bölgelerimizin dış ticaretimiz içindeki payı her geçen yıl artmaktadır. 1998 yılı sonunda 72,8 milyar\$'lık toplam dış ticaretimiz içerisinde serbest bölgelerimiz 7,7 milyar\$ ile %10.6'lık bir paya sahip iken 1999 yılı sonunda bu oran, %11.72'ye ulaşmıştır. Söz konusu oranın her geçen yıl büyümesi, serbest bölgelerin ihracatı artırma yönünde giderek daha çekici bir hal aldığına göstergesidir.

## 1.7.Gümrük Birliği Sürecinde Serbest Bölgelerimiz

### 1.7.1.Gümrük Kanunu ve Serbest Bölgeler

Türkiye-AB gümrük bölgesinden serbest bölgelere veya serbest bölgelerden Türkiye-AB gümrük bölgesine yönelik mal ticareti konusunda ülkemizde halihazırda yürürlükte bulunan mevzuat AB gümrük koduna paralel hükümler ihtiva etmektedir.

Diğer taraftan, 3218 sayılı Serbest Bölgeler Kanunu'nun sekizinci maddesi ile; serbest bölge ile, Türkiye'nin diğer yerleri arasında yapılacak ticaretin dış ticaret rejimine tabi olduğu açıkça belirtilmiştir.

5 Şubat 2000 tarihinde yürürlüğe giren 4458 sayılı gümrük kanununun 152. maddesi ile de, serbest bölgeler; Türkiye gümrük bölgesinin parçaları olmakla beraber;

“A.)Serbest dolaşımda olmayan eşyanın herhangi bir gümrük rejimine tabi tutulmaksızın ve serbest dolaşıma sokulmaksızın, gümrük mevzuatında öngörülen haller dışında kullanılmamak ya da tüketilmemek kaydıyla konulduğu, ithalat vergileri ile ticaret politikası önlemlerinin ve kambiyo mevzuatının uygulanması bakımından, Türkiye gümrük bölgesi dışında olduğu kabul edilen;

B.)Serbest dolaşımdaki eşyanın, bir serbest bölgeye konulması nedeniyle normal olarak eşyanın ihracına bağlı olanaklardan yararlandığı; yerlerdir”

hükmü getirilerek AB mevzuatına uyum sağlanmıştır.

Halihazırda, topluluk içindeki serbest bölge uygulamalarında da tam bir uyumun bulunmadığı göz önüne alınarak, AB serbest bölge uygulamalarına yeterli ölçüde uyum sağlandığı ve gümrük birliği sürecinde yeni bir yasal düzenlemeye ihtiyaç olmadığı hususunda mutabakata varılmıştır. Ayrıca, yeni Gümrük Kanunu'nun yürürlüğe girmesiyle de ilave yakınlaşmalar da sağlanacaktır(Serbest Bölge Mevzuatı).

### 1.7.2.Serbest Bölgelere Mal Giriş ve Çıkışına İlişkin Düzenlemeler

I.)Serbest bölgeye getirilen serbest dolaşimli malların serbest bölgelerden Türkiye'ye veya AB üyesi ülkelere girişinde gümrük vergisi ödenmez. Ayrıca, üçüncü ülke menşeli malların serbest bölgeye girişinde de gümrük vergisi ödenmesi söz konusu değildir.

II.)Serbest bölgelerimizden Türkiye'ye yönelik mal ticaretinde ise;

A.)Malın bünyesinde üçüncü ülke menşeli ve kotaya tabi mal bulunması halinde,

a.)Öncelikle ticaret politikası önlemleri uygulanır.

b.)Malın ortak gümrük tarifesi (OGT) üzerinden gümrük vergisi tahsil edilir.

B.)Malın bünyesinde üçüncü ülke menşeli ancak kotaya tabi olan mal bulunmaması halinde;

a.)Malın OGT üzerinden gümrük vergisi tahsil edilir.

III.)Türkiye Serbest Bölgeleri'nden AB'ye yönelik mal ticareti;

•Serbest bölgelerden Türkiye veya AB menşeli ürünler ile Türkiye'de serbest dolaşım durumunda bulunan ürünler A.TR belgesi düzenlenerek AB'ye gönderilebilir.

•Üçüncü ülke menşeli ürünler ise OGT'de belirtilen oran üzerinden serbest bölge gümrük müdürlüğüne gümrük vergisi ödenerek serbest dolaşıma geçirildikten sonra A.TR belgesi düzenlenerek AB'ye gönderilebilir.

### 1.7.3. Türkiye-AB Gümrük Birliği Sürecinde Serbest Bölgelerimiz

Türkiye-AB gümrük bölgesinden serbest bölgelere veya serbest bölgelerden Türkiye-AB gümrük bölgesine yönelik mal ticareti konusunda Türkiye’de yürürlükte bulunan mevzuat, AB gümrük koduna paralel hükümler içermektedir. 3218 sayılı Serbest Bölgeler Kanunu’nun 8.maddesi\* ile Serbest Bölge ile Türkiye’nin diğer yerleri arasında yapılacak ticaretin dış ticaret rejimine tabi olduğu açıkça belirtilmektedir. Ayrıca, 1615 sayılı Gümrük Kanunu’nda değişiklik yapılan 564 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile, serbest bölgelerin “Türkiye-Gümrük Bölgesi”nin parçaları olmakla beraber; serbest dolaşımda olmayan eşyanın herhangi bir gümrük rejimine tabi tutulmamak ve serbest dolaşıma girmekle kaydıyla konulduğu, gümrük vergileri ile ticaret politikası önlemlerinin ve kambiyo mevzuatının uygulanması bakımından Türkiye Gümrük Bölgesi dışında olduğu kabul edilen, serbest dolaşımdaki eşyanın ise çıkış rejimi hükümlerine tabi tutularak konulduğu yerler olduğu hükme bağlanarak, AB mevzuatına yakınlaşma sağlanmıştır. Günümüzde, topluluk içindeki serbest bölge uygulamalarında da tam bir uyumun bulunmadığı göz önüne alınarak, AB serbest bölge uygulamalarına yeterli ölçüde uyum sağlandığı ve Gümrük Birliği sürecinde yeni bir yasal düzenlemeye ihtiyaç olmadığı hususunda anlaşmaya varılmıştır. Ayrıca, yeni Gümrük Kanunu’nun yürürlüğe girmesiyle de ilave yakınlaşmaların sağlanması amaçlanmaktadır. Serbest bölgeye getirilen serbest dolaşımli malların serbest bölgelerden Türkiye’ye ya da AB üyesi ülkelere girişinde ve üçüncü ülke menşeli malların serbest bölgeye girişinde gümrük vergisi ödenmemektedir<sup>7</sup>.

\* 8.madde: Serbest Bölge ile Türkiye’nin diğer yerleri arasında yapılacak ticaret, dış ticaret rejimine tabidir. Serbest bölge ile diğer ülkeler ve serbest bölgeler arasında dış ticaret rejimi uygulanmaz. Bedeli 500\$’ın altında olan Türkiye mahreçli mallar, isteğe bağlı olarak ihracat rejimine tabi tutulmayabilir.

<sup>7</sup> Dünya Gazetesi Özel Ek, “Türkiye’de Serbest Bölgeler”, 2 Haziran 1999.

AB ile Gümrük Birliği gerçekleştirildiği takdirde Türkiye'deki serbest bölgelerin bu durumdan nasıl etkileneceği önemlidir. Var olan hukuki statüsü ve bu nedenle sağlanan muafiyet ve teşviklerin devam edip etmeyeceği ya da Gümrük Birliği nedeniyle nasıl etkileneceğinin tespiti, serbest bölgelerde yapılan yatırım ve faaliyetlerin bu süreç karşısındaki geleceği tartişılmaktadır. Gümrük Birliği anlamında gerçekleştirilecek gümrük düzenlemelerinin tüm topluluk ölkeleri nezdinde yeknesaklaştırılması üzerinde durulmaktadır. Topluluk içindeki Serbest Bölgeler incelendiğinde bu bölgeler arasında tam bir uyumun sağlandığı söylenemez. Çünkü bu serbest bölgeler de, aynen Türkiye'deki serbest bölgeler gibi, buldukları ölkelerin topluluğa tam üyeliğinden önce kendi ulusal yasal düzenlemelerine göre kuruldukları, yasal düzenlemelerin de topluluk tarafından dikkate alınması gerektiği ileri sürölmüştür. Bu açıdan serbest bölgelerin benzer kılınması kısa dönem için bir hayli zordur<sup>8</sup>.

Ancak, Gümrük Birliği'ne dahil olma sürecinde 3218 sayılı Serbest Bölgeler Kanun ve Uygulama Yönetmeliği ile Türk Serbest Bölgesi, Avrupa Birliği düzenlemelerine yakınlaştırılmıştır.

Söz konusu düzenlemelerde sık sık serbest dolaşımda bulunan eşya kavramına yer verilmiştir ki, bu mallar kapsamına Avrupa Birliği ölkelerinden gelen mallar da girmektedir. Türkiye'de, Avrupa Birliği ve Gümrük Birliği oluşturulmasına yönelik Ortaklık Konseyi Kararı doğrultusunda mevzuat uyumunu sağlamaya yönelik düzenleme değişiklikleri gerçekleştirilmiştir.

Sonuç olarak bugünkü yasal düzenlemeler çerçevesinde Türkiye, Avrupa Birliği'ne tam üye olarak kabul edildiği zaman Türkiye Serbest Bölgeleri, bir geçiş dönemi yaşayarak topluluk serbest bölge statüsüne kolaylıkla uyum sağlayacaktır.

---

<sup>8</sup> Para Dergisi Özel Ek, "Türkiye'de Serbest Bölgeler", 13 Haziran 1999.

Tablo-8: Türkiye'deki ve Avrupa Birliği'ndeki Serbest Bölge Uygulamalarının Karşılaştırılması

Karşılaştırma Konusu	Türkiye	Avrupa Birliği
Serbest Bölge ile ilgili Yasal Düzenleme	Serbest bölgelerle ilgili yasal düzenleme, müstakil bir kanun ve yönetmelikle yapılmıştır.	Serbest bölgelerle ilgili yasal düzenleme Gümrük Kanunu ve Gümrük Yönetmeliği içerisinde yapılmıştır.
Serbest Bölge Uygulamaları	Serbest bölgeler, bir ekonomi ve dış ticaret politikası uygulamasıdır.	Serbest bölgeler bir gümrük rejimidir.
Serbest Bölgelerin Yasal Durumu	Türkiye, gümrük bölgesi üzerinde ve gümrük hattı dışında olduğu kabul edilen etrafı çevrili alanlardır.	Topluluk, gümrük bölgesi içerisinde etrafı çevrili özel alanlardır.
Serbest Bölgedeki Malların Durumu	Türkiye ile serbest bölge arasındaki mal sevkiyatı tabidir. Serbest bölge ile diğer ülkeler ve diğer serbest bölgeler arasında dış ticaret rejimi uygulanmaz.	Topluluk mallarının serbest bölgeye sevki, ihracat rejimine tabidir. Serbest bölgeye getirilen, topluluk gümrük bölgesinde sayılmaz.
Serbest Bölgenin yer ve Sınırının Belirlenmesi	Serbest bölgenin yer ve sınırları Bakanlar Kurulu kararı ile belirlenir.	Serbest bölgelerin yer ve sınırları üye devletler kendileri belirlerler, ancak serbest antepoların kuruluşu diğer üye ülkelere onaylanır.
Gümrük İdaresinin Serbest Bölgedeki Konumu	Gümrük görevlileri, serbest bölge kapısında gümrük mevzuatı ile verilen görevleri yerine getirirler. Gerektiğinde serbest bölge içerisinde de görev yapabilirler.	Gümrük görevlileri, hem serbest bölge içerisinde hem de serbest bölge kapısında görev yaparlar. Stok kayıtlarının kontrolünden, serbest bölgede yapılacak inşaat izinlerine kadar serbest bölgenin işleyişinde geniş yetkileri vardır.
Malların Serbest Bölgede Kalış Süresi	Malların serbest bölgede kalış süresine ilişkin bir kısıtlama yoktur.	Tarım ürünleri dışındaki malların serbest bölgede kalış süresine ilişkin bir kısıtlama yoktur.
Malların Serbest Bölgede bulunduğu süre içerisinde tabi olabileceği gümrük rejimleri	Serbest bölgelerde gümrük mevzuatı geçerli olmadığından, gümrük kanunu ile düzenlenmiş hiçbir gümrük rejimi serbest bölgedeki mallar için uygulanamaz. Bu konuda Türkiye veya yabancı menşeli mallar arasında ayırım yoktur.	topluluk dışı mallar, serbest bölgede buldukları sırada; serbest dolaşıma sokma, genel işleme, dahilde işleme, gümrük denetimi altında işleme, geçici ihracat, terk ve imha gibi gümrük rejimlerine tabi tutulabilir.
Tarım Ürünlerinin Durumu	Tarım ürünleri için diğer ürünlerden farklı bir düzenleme bulunmamaktadır.	Tarım ürünleri yalnızca elleçlemeye tabi tutulabilir ve bu ürünlerin serbest bölgeye girişine ve burada kalış süresine ilişkin esaslar ayrıca belirlenir.
Serbest Antrepo Uygulaması	Serbest bölgelerde üretim, hizmet ve ticaret faaliyetlerinin yanında depolama da yapılabildiğinden, ayrıca serbest antrepo uygulamasına gerek bulunmamaktadır.	Bazı üye ülkelerde serbest bölgeler, bazılarında da serbest antepolar bulunduğundan, AB mevzuatı her ikisine ilişkin paralel hükümleri içermektedir.
Stok Kontrolü	Stok kayıtları, Genel Müdürlük ve serbest bölge müdürlüğü ve gerektiğinde gümrük idaresi görevlilerince kontrol edilir.	Stok kontrolü, gümrük görevlilerince yapılır. Faaliyete başlamadan önce muhasebe ve stok kayıtları gümrük idaresince onaylanır.

Kaynak: Dünya Gazetesi, Türkiye'de Serbest Bölgeler, Haziran-1999.



## Sonuç

Türkiye’de serbest bölgeler, 1985 yılında 3218 sayılı Serbest Bölgeler Kanunu’nun yürürlüğe girmesini takiben kurulmaya başlamıştır. 1987 yılında önce Mersin, daha sonra Antalya Serbest Bölgesi kurulmuştur. Bu tarihten günümüze geldiğimizde 17 serbest bölgenin faaliyete geçtiğini ve ayrıca 5 serbest bölgenin de kuruluş aşamasında olduğunu görmekteyiz.

Serbest bölgelerin ülke ekonomisi üzerinde yaratacağı olumlu etkileri değerlendirecek olursak; ihracatı arttırması, doğrudan döviz kazancı sağlaması, istihdam olanakları yaratması, yabancı sermayenin beraberinde getireceği yeni teknolojilerin de etkisiyle üretim arttırıcı etki sağlamasının yanı sıra, uluslararası finansman piyasalarında kredi sağlama, transit taşımacılık gibi ülke ekonomisi üzerinde avantajlar yarattığını söyleyebiliriz.

1988 yılından günümüze kadar olan 12 yıllık dönemde, serbest bölgelerimizin dış ticaret hacmini incelediğimizde; 1988 yılında 153,7 milyon\$ olan serbest bölgelerimiz dış ticaret hacmi 1999 yılına geldiğimizde 50 kat artış göstermiştir. 1990 yılında serbest bölgelerimizin dış ticaret hacmimiz içerisindeki payı sadece %0.8 iken, bu oran her geçen yıl önemini hızla hissettirerek artış göstermiş ve 1998 yılında %10.6’ya yükselmiştir. Sonuç olarak diyebiliriz ki, 1999 yılında gerçekleştirdiğimiz 67,2 milyar\$’lık dış ticaretimizin 7,88 milyar\$’lık kısmını (%11.72’lik payını) serbest bölgelerimiz gerçekleştirmiştir.

Çalışmamızda ulaştığımız veriler ışığında, Serbest Bölgelerimizin ticaretinin yarısının ülke içine, dörtte birlik bir kısmının ise Avrupa Birliği ülkelerine gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Ayrıca Serbest Bölgelerimizdeki ticaretin %90’a yakın bir oranla sanayi ürünleri ağırlıklı olduğunu söyleyebiliriz.

Gümrük Birliği sürecinde serbest bölgelerimizi değerlendirecek olursak; Türkiye-AB gümrük bölgesinden serbest bölgelere veya serbest bölgelerden Türkiye-AB gümrük bölgesine yönelik mal ticareti konusunda Türkiye’de yürürlükte bulunan mevzuatın AB gümrük koduna paralel hükümler içerdiğini söyleyebiliriz. Gümrük Birliği’ne dahil olma sürecinde 3218 sayılı Serbest Bölgeler Kanun ve Uygulama Yönetmeliği ile Türk Serbest Bölgeleri, AB düzenlemelerine yakınlaştırılmıştır. Sonuç olarak diyebiliriz ki; bugünkü yasal düzenlemeler çerçevesinde Türkiye, AB’ne tam üye olarak kabul edildiği zaman Türkiye serbest bölgeleri bir geçiş dönemi yaşayarak topluluk serbest bölge statüsüne kolaylıkla uyum sağlayacaktır.

### Kaynakça

1. T.C. Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı Serbest Bölgeler Genel Müdürlüğü, 1992’ye girerken Serbest Bölgelerimiz, Koordinasyon-Tanıtım ve Araştırma Daire Başkanlığı Yayın No:1, Aralık-1991.
2. Ekonomik Çözüm, “Serbest Bölgelere Firma Dopingi”, 12-18 Aralık 1994.
3. DTM Türkiye Serbest Bölgeler Genel Müdürlüğü Aylık Raporları (Ocak 1998 - Ocak 2000).
4. Hürriyet Gazetesi, “Serbest Bölgeler Dış Ticareti 8 milyar\$’a ulaştı”, 8 Eylül 1998.
5. Resmi Gazete, 30.06.1995 tarihli ve 1615 sayılı Kanuna ilave edilen “Serbest Bölgeler” ile ilgili maddeler.
6. Resmi Gazete, 15.06.1985 tarihli ve (18785 sayılı).
7. ESBAŞ, Bülten, Mayıs 1997.
8. ESBAŞ, Bülten, Nisan 1998.
9. ESBAŞ, Bülten, Aralık-1999.
10. ESBAŞ, Bülten, Nisan 2000.
11. T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Serbest Bölgeler Genel Müdürlüğü, Serbest Bölgeler Mevzuatı, Aralık-1996.
12. Dünya Gazetesi Özel Ek, “Türkiye’de Serbest Bölgeler”, 2 Haziran 1999.
13. Dünya Gazetesi Özel Ek, “Trabzon Serbest Bölgesi”, 14 Ocak 1997.
14. Dünya Gazetesi Özel Ek, “Mersin Serbest Bölgesi”, 22 Ağustos 1997.
15. Dünya Gazetesi Özel Ek, “Ege Serbest Bölgesi”, 28 Haziran 1996.

16. ASBAŞ, Antalya Serbest Bölgesi Yayını, 1998.
17. Dış Ticaret Müsteşarlığı Serbest Bölgeler Genel Müdürlüğü, "Türkiye Serbest Bölgeleri", Aralık-1996.
18. Dış Ticaret Müsteşarlığı Serbest Bölgeler Genel Müdürlüğü, "Türkiye Serbest Bölgeleri", Ocak-1997.
19. Dış Ticaret Müsteşarlığı Serbest Bölgeler Genel Müdürlüğü, "Türkiye Serbest Bölgeleri", Ocak-1998.
20. Dış Ticaret Müsteşarlığı Serbest Bölgeler Genel Müdürlüğü, "Türkiye Serbest Bölgeleri", Ocak-1999.
21. Dış Ticaret Müsteşarlığı Serbest Bölgeler Genel Müdürlüğü, "Türkiye Serbest Bölgeleri", Ocak-2000.
22. Serbest Bölgeler, Sedat Güner, İzmir, Haziran-1995.
23. MESBAŞ, Bülten, Ocak-2000.
24. Ekonomik Çözüm, "Serbest Bölgeler Ekonomik Raporu", 15-21 Şubat 1999.
25. Ekonomik Çözüm, "Serbest Bölgelere Firma Dopingi", 12-18 Aralık 1994.
26. Para Dergisi Özel Ek, "Türkiye'de Serbest Bölgeler", 13 Haziran 1999.
27. Ekonomik Başak, Sayı:101, Eylül-Ekim 1998.
28. T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı Serbest Bölgeler Genel Müdürlüğü, Serbest Bölgeler Genel Müdürlüğü Yayını, Ankara, 2000.
29. Yüksel Akça, Serbest Bölgeler Genel Müdürlüğü, "Serbest Bölgeler ve Serbest Bölge Faaliyetlerinin Esasları", 2000.
30. Ekonomik Görüşler, Ahmet Yetim, "Serbest Bölgeler", 2000.
31. <http://www.foreigntrade.gov.tr/SB/ATINTER.htm>.
32. <http://www.foreigntrade.gov.tr/TICARET/DTDERGI/Nisan98/Serbestb.htm>.
33. İstanbul Ticaret Odası, Aylık Ekonomik Veriler, Mart-2000.

## PROBLEMS OF DIFFERENT SIZED INDUSTRIAL EXPORTERS: Application on Firms in the Aegean Region of Turkey

**Araş. Gör. Burcu İLTER**

*D.E.Ü. İşletme Fakültesi, İZMİR*

### Introduction

Internationalisation and economic integration offers many opportunities for countries and firms that want to increase their international activities. However, changing conditions form some threats. Therefore to realize those opportunities, and to be successful in international markets more emphasis should be given to internationalization. Besides, problems in international trade should be determined to see the weaknesses, and to understand the reasons for failure.

For those reasons many developed and developing countries have given exporting a leading priority and formulated export oriented trade strategies and assistance programs. This is partly due to exporting being the primary step in entering foreign markets and, the significance of world market penetration for the economy of countries.

Improvement of exports is partly dependent on foreign trade policies of the government, and the education and infrastructure level of the country. Thus, a proper and healthy development in exports is dependent on development and implementation of effective and efficient export policies and infrastructure. For this reason it is a necessity to learn about problems of exporters to see if there is a need for the reformation of existing policies. If problems of firms related with export entry and expansion can be identified, issues needing priority in policy development can be pinned out, and export assistance agencies and organizations can be better targeted to support firms to overcome those problems.

When looked from the perspective of firms to international trade and international market penetration, we see, it is widely accepted by firms that exporting is the most frequently used and an attractive form to enter foreign markets. The primary reason for this is that exporting does not require as many resources to be invested as other entry forms do in entering foreign markets (Morgen, 1997, p.1), and also it is much more flexible and less risky when compared with other forms of international involvement. However it is not always possible for all firms to fully get use of exporting to enter international markets because they may face with some problems. For this reasons export behavior and

export problems have been attention taking subjects in the field of international business for academicians.

An important part of conceptual and empirical studies about exports is related with problems endured during exporting process, managers' perceptions of those problems and the export assistance programs (Crick & Chaudry, 1997; Katsikeas & Morgan, 1994; Leonidou 1995; Jaffe & Pasternak, 1994; Aaby & Slater, 1989; Bilkey, 1978).

A review of the related literature shows that much attention has been given to the effects of problems on the decision to start exporting, but problems can be seen in every step of export decision making process, thus effecting the operations and decisions in each step. But the intensity and importance of those problems will show difference from one stage to another. Even some problems can be perceived differently by firms in the same stage of export decision making process, (Leonidas, 1995, p.5).

The reason for the intensification of the studies on firms during the initial stages of export development process (particularly pre-export) is that problems endured during the first stage of exporting process are harder to solve. The probability of giving up and not attempting to export in the future is much more when compared with other stages. Therefore it is important to minimize or to eliminate the obstacles in the first stage of export decision process to give firms a chance for their future success in international markets (Leonidas, 1995, p.5).

### **Literature Review**

Export problems include all kinds of structural, managerial, operational limitations that prevent firms from entering international markets or continuing their operations in international markets (Bilkey, 1977, pp.93-98). By some researchers it has been stated that some of the exporting problems originate internally from the firm and are usually associated with the available organizational resources or approach to export marketing, while others stem from its external environment (Cavusgil, 1984, pp.3-22; Christensen, Rocha, Gertner, 1987, pp.61-77). Katsikeas & Morgan (1994, pp.18-20) after a comprehensive review of export problem literature classified four key problem groups: external, operational, internal and informational. External problems are problems caused by forces outside the control of the firm. The reasons for those kinds of problems vary from currency problems to high cost of export financing, bureaucracy, insufficiency of government subsidies, protectionism, economical and political instability in the country, economical and political instability in other countries, and intense competition.

Operational problems are related with micro level export activity and includes issues like problems in export documentation, delays in payments, transportation, and insufficiency of information. Another problem category is internal problems. Which are caused by controllable factors, and they are the most common ones like product, design, packaging, meeting the quality standards of importers, problems concerning the export department, inability to self-finance exports, inadequate information about international markets and, high cost of production.

Informational problems are problems like insufficient export market research, insufficiency of relevant information and also problems in transmission of marketing communications to outside markets.

### **Perceived export problems and firm size**

Another subject that has been frequently discussed about exporting is the effect of firm characteristics on the export behavior. In literature most attention taking characteristics of firms have been their size and experience. Although there are differentiating results relating to the impact of firm characteristics on export performance and perceived export problems there is little doubt that they influence them in one way or another, and in this study the aim is to see if firm size makes any difference on the perception of export problems.

Firm size may not be an important factor in exporting success, but size contributes to factors such as financial strength and scale economies that influence competitive advantage (Aaby&Slater, 1988, p.21). Lack of size may lead to administrative problems impacting on export success such as problems handling export documentation. (O'Rourke, 1985, p.27) Some research revealed that smaller firms tended to perceive certain problems as being more severe compared with larger ones. It is indicated that company size has an influence on type of information collected, as well as the use to which it is put. It is found that the perceived significance and complexity of export research increased with company size (Hart et al, 1994, pp.4-22). Also Cavusgil (1984, pp.261-88) points out that larger companies are likely to engage in foreign marketing research more often and use more rigorous techniques. Moreover, company size can often be seen as a differentiating factor between users and non-users of export marketing research. Larger firms are more likely to be able to devote resources (in terms of personnel and finance) to export information-gathering activities in comparison to smaller firms.

Also there have been some research conducted in Turkey about export problems. Some of the findings are as follows:

In her study Bodur, (1986, pp. 205-232) conducted a comparative analysis of problems encountered by exporters based on the type of product exported, choice of foreign markets, and share of exports in total sales undertaken. The most frequently encountered problems were found to be related to the high costs of production and financing exports, disorganised transportation, insufficient information and discontinuities in incentives provided by government authorities. However export managers understated problems resulting from insufficient marketing strategies and low managerial commitment.

In a study including exporters subscribed to Ankara Association of Manufacturers, problem areas related with exporting were found out as: Insufficiency of subsidies related with exports, inability in obtaining information about foreign markets and as a consequence predicting the market potential, deciding on the export price, especially for smaller firms high investments for exports and communication, qualified personnel, and insufficiency of services given by the government (Tuncer&Üner, 1993,p.15)

Also Özgen & Doğan, (1997, p.77) in their study found that most important export problem of small and medium sized enterprises (SME) were insufficient information about export markets, and following it documentation and red tape in government offices.

In another study, the export problems of firms operating in metal and textile sectors were identified (Danış, 1999, p.166). The most important problems for SME's were high production costs, political instability and insufficient incentives for exporters. But usually problems like qualified personnel and other internal factors were not seen as important. Firms had the intention to blame government for their inefficiencies, rather than themselves.

## **Methodology**

The objective of this research is to find out the obstacles and problems that firms encounter during their export decision process, and to see if there is any difference between the problems encountered for different sized firms and the perception of the export problems.

## **Research Method**

As the research method, survey was applied. Questioners were sent by mail, and the data obtained is analyzed by SPSS for windows.

## Sampling

The research sample was chosen from firms subscribed to Aegean Exporters Union, which are operating in the Aegean region. The firms chosen for the survey were both manufacturing and exporting firms from different industrial sectors. 300 firms were chosen randomly and questionnaires were sent by mail. As a result, a total of 78 firms replied giving an aggregated response rate of 26 per cent.

## Findings

The data obtained is composed of %51.3 SME and %48.7 large sized enterprises. In the literature there are several indicators used to measure firm size. Most popular ones are the numbers of full time employees and sales volume. Other criteria are total assets, equity and deposits and domestic market sale. In this study total number of full-time employees was chosen as an indicator of firm size because other data would have been harder to collect and not reliable. Thus, for determining the scale of firms; KOSGEB's (SM Industrial Enterprise Improvement Association) criteria were used. According to those criteria; firms employing between 1-50 people are classified as small, firms employing between 51-150 people are classified as medium, and firms employing more than 151 people are called large firms.

Export market experience of firms included in the survey is as follows: %59.7 of firms have 1-10 years of experience, % 37.7of firms have 11-50 years of experience, %2.6 of firms have 51 or more years of experience. %80.5of firms see export as a continuous process, while %15.6 of firms only exports when there are unsolicited orders, and the last %2.6 exports seldomly. Looking at the percentages, it can be concluded that most of the firms in the sample take exports seriously and exports actively.

Sectors in which firms operate are as follows: %34.6 food, %25.6 textile, %14.1 automotive, other industrial parts and electronics, %7.7 paper and packaging, %7.7 chemicals, and %10.3 other sectors.



**Table 1: Characteristics of the Firms Included in the Sample**

		%
<b>Size of the Firms</b>	<b>SME (1-150)</b>	51.3
	<b>Large (151-more)</b>	48.7
<b>Years of Export Market Experience</b>	<b>1-10 years</b>	59.7
	<b>11-50 years</b>	37.7
	<b>51- over</b>	2.6
<b>Sectors</b>	<b>Food</b>	34.6
	<b>Textile</b>	25.6
	<b>Automotive, Other Industrial Parts and Electronics</b>	14.1
	<b>Paper and Packaging</b>	7.7
	<b>Chemicals</b>	7.7
	<b>Other</b>	10.3
<b>How Firms See Exporting</b>	<b>Continuous Process</b>	80.5
	<b>Exports Only When There Are Unsolicited Orders</b>	15.6
	<b>Exports Seldomly</b>	2.6

Respondents were requested to report the significance of the export problems for their firms as a barrier in entering international markets, or continuing their operations. The export problem categories, were identified by reviewing the export literature. To measure the significance of problems for Turkish firms; a five point Likert scale was used. Range of the scale extended from very significant to not significant.

From the research findings it has been identified that the most significant problem for exporting firms is the economical and political instability Turkey is in. At the same time lack of coordination between the exporters selling the same goods to same countries is another problem for exporters. Another factor seen as

significant is the high production costs and unsatisfactory incentives, which is in coordination with the previous researches conducted in Turkey (Bodur,1986; Tuncer&Üner, 1993; Daniş,1999). Although high production costs cause a significant problem, the respondents did not perceive high export prices so significant which is a contradicting finding.

Table 2: Problems of Exporting Firms

	Very Significant %	Significant %	Somehow Significant %	Not much Significant %	Not Significant %	Mean	Std. Dev.
Product adaptation	69	16.7	8.3	31.9	36.1	3,74	1,30
Advertising	11.8	15.8	7.9	26.3	38.2	3,68	1,43
Insufficient information about foreign markets and export procedures	8.0	9.3	5.3	37.3	40.0	3,92	1,25
Insufficient incentives	27.3	28.6	6.5	26.0	11.7	2,66	1,42
Transportation, logistics	14.3	29.9	1.3	33.8	20.8	3,18	1,45
Documentation	10.4	20.8	3.9	31.2	33.8	3,57	1,41
Export financing	7.7	35.9	3.8	34.6	17.9	3,19	1,31
Packaging	6.4	9.0	3.8	44.9	35.9	3,95	1,16
High prices	10.3	30.8	10.3	39.7	9.0	3,06	1,22
Product quality	5.2	9.1	3.9	36.4	45.5	4,08	1,16
Economical problems in countries which you export	11.7	32.4	10.4	32.5	13.0	3,03	1,29
Hardness of information collection about foreign markets	13.0	26.0	2.6	40.3	18.2	3,25	1,37
Insufficient competitive advantage	6.5	33.8	9.1	33.8	16.9	3,21	1,26
Need for qualified personnel	14.1	30.8	6.4	34.6	14.1	3,04	1,34
Predicting the market potential	9.3	21.3	10.7	41.3	17.3	3,36	1,26
Hardness of export	5.1	14.1	3.8	42.3	34.6	3,87	1,19
High risk related with exporting	6.4	15.4	6.4	47.4	24.4	3,68	1,19
Inability to reach the standards	3.9	16.9	3.9	35.1	40.3	3,91	1,22
Non-tariff barriers	11.8	17.1	11.8	40.8	18.4	3,37	1,29
Currency risks	20.3	18.9	5.4	31.1	24.3	3,20	1,51
Not having enough information about customs union	5.2	19.5	13.0	29.9	32.5	3,65	1,26
Customs duties to the 3. countries after entering the Customs Union	7.8	18.2	13.0	35.1	26.0	3,53	1,27
Ability to measure political risk	9.2	23.7	14.5	31.6	21.1	3,32	1,30
Insurance	5.2	9.1	7.8	23.4	54.5	4,13	1,21
Political instability in Turkey	22.4	42.1	5.3	17.1	13.2	2,57	1,36
Economical instability in Turkey	31.2	46.8	5.2	13.0	3.9	2,12	1,11
High production costs	29.9	42.9	6.5	15.6	5.2	2,23	1,19
Lack of coordination between the exporters selling the same goods to same countries	22.4	30.3	11.8	18.4	17.1	2,78	1,43

Other factors that cause problems for almost half of the firms are exchange risks and need for qualified personnel. Also the inability to employ qualified personnel has a significant role in problems related with export documentation, and inability to get information about export markets. Thus,

educating the manpower gains importance. Another factor that causes problem for almost 50% of the firms is transportation and logistics. But no association was found between firm size and logistics (see table 3).

Firms attending the survey do not have many problems related with the product quality. If they really do not have quality problems that is a very good improvement for Turkish trade but if they have quality problems but do not perceive it as significant then that shows that education is needed to change that wrong and image destroying viewpoint of exporters.

Also Firms of different sizes were compared to see if there are any differences between the perception of export problems. In these direction the hypothesis tested is as follows:

H<sub>0</sub>: The perceptions of the significance of the export problems do not differ with the size of the firm.

H<sub>1</sub>: The perceptions of the significance of the export problems differ with the size of the firm.

Those hypotheses were tested for all of the 28 variables

The results of the study statistically do not reveal much difference considering the significance of export problems between smaller and larger firms. So for most of our variables the null hypothesis is accepted except for variables related with documentation, product quality, predicting the market potential, and inability to reach the standards.

A significant difference concerning documentation was found between the two groups of firms; which is again parallel to previous findings (Özgen&Doğan, 1997). Cross table analysis shows that documentation causes much more problem for SME's compared with larger firms. This may be a cause of SME's inability to attract more qualified personnel. Previous research shows that even if SME's pay satisfactory fees, it is unlikely that they could find the right personnel. Another problem related with SME's is the need to have specialists of each subject. (Müftüoğlu, 1993, pp256-257) For a small firm hiring specialist is harder than larger firms. That may be because of the thought that small businesses do not offer good carrier development paths and good opportunities. Also Dinçer (1992, p.369) states that in Turkish SME's while selecting the personnel consider mostly the wages and disregard the benefits they can get from a qualified personnel. At the same time, owners of the SMEs may prefer to hire relatives since they believe relatives are more reliable. However one draw back of this is that usually relatives are paid higher wages and much more important is that their education, and abilities are not taken into consideration. Therefore all those conditions create a disadvantage for SME's.

**Table 3: Comparison of Different Sized Firms According to their Perception of Export Problems.**

	SME		LARGE		T	p
	Mean	Stn. Deviation	Mean	Stn. Deviation		
Product adaptation	3.54	1.4	3.9	1.18	1.18	.076
Advertising	3.55	1.53	3.69	1.34	.42	.172
Insufficient information about foreign markets and export procedures	3.83	1.34	3.97	1.18	.45	.252
Insufficient incentives	2.6	1.42	2.62	1.4	.05	.956
Transportation, logistics	3.05	1.5	3.24	1.4	.57	.474
Documentation	3.15	1.44	3.91	1.27	2.42	.048*
Export financing	3.1	1.27	3.32	1.33	.74	.716
Packaging	3.92	1.2	4.02	1.04	.4	.763
High prices	3.17	1.25	2.94	1.2	.83	.961
Product quality	3.69	1.37	4.5	.69	3.24	.000**
Economical problems in countries which you export	3.15	1.2	2.9	1.39	.7	.254
Hardness of information collection about foreign markets	3	1.43	3.51	1.28	1.63	.172
Insufficient competitive advantage	2.94	1.31	3.44	1.18	1.71	.269
Need for qualified personnel	2.79	1.36	3.29	1.3	1.64	.696
Predicting the market potential	3.02	1.42	3.72	.99	2.44	.001**
Hardness of export	3.79	1.3	3.91	1.09	.45	.167
High risk related with exporting	3.64	1.18	3.7	1.24	.22	.596
Inability to reach the standards	3.64	1.34	4.13	1.01	1.81	.017*
Non-tariff barriers	3.48	1.34	3.18	1.24	.99	.977
Currency risks	3.22	1.62	3.22	1.39	0	.086
Not having enough information about customs union	3.61	1.35	3.66	1.19	.17	.248
Customs duties to the 3. countries after entering the Customs Union	3.43	1.41	3.61	1.12	.59	.053
Ability to measure political risk	3.37	1.227	3.24	1.36	.44	.456
Insurance	4.1	1.26	4.1	1.73	0.01	.331
Political instability in Turkey	2.64	1.39	2.4	1.34	.68	.221
Economical instability in Turkey	2.21	1.18	1.9	.99	1.04	.178
High production costs	2.23	1.3	2.2	1.1	0.07	.300
Lack of coordination between the exporters selling the same goods to same countries	2.89	1.42	2.6	1.39	.78	.726

\*  $p < .05$

\*\*  $p \leq 0.001$

Another problem causing a difference between the two groups of firms is quality of the product. While %36 of SME's have quality problems, only %3 of larger sized firms have quality problems. Also there is a meaningful difference between the two groups of firms about reaching the standards of the importers. SME's encounter more problems compared to the larger sized firms to reach the standards. This may be due to insufficiency of personnel in SME's, not being sufficiently informed about the standards, or being unable to reach the standards of importers.

### **Conclusions And Implimancations**

Findings of the study show that economical and political instability within the country is one of the most significant problems that firms encounter. This finding indicates important public policy implications. Uncertainty, and government exchange rate policies that are not realistic, coupled with the uncertainties related with the foreign markets make exporters uncomfortable thus making it harder to export.

Forming a stable macro economical environment in the country is very crucial for the healthy development of exports. Policies to develop macro economical stability may in the short run produce negative developments on exports but in the long run stability will bring export development and form a better infrastructure for the implementation of new policies for export development easily.

Other subjects that cause problems for the exporters are lack of coordination between the exporters that sell the same goods to the same countries, high cost of production, and insufficiency of incentives. Those are generally the subjects that are becoming problems for firms of all sizes.

The problem about insufficient incentives does not only refer to limited quantity, but also uncertainty, and unreliability. At the same time, it is important for the managers that incentives are given at the beginning of the production process rather than at the end of production.

For Turkish firms to compete in the foreign markets it is essential to investigate other countries' applications on export incentives, and give Turkish firms similar incentives. While giving subsidies the important point is not subsidizing firms or industries that have no chance to succeed in the future. Policy makers should intensify export promotion activities on specific industries. It may be worthwhile to target export promotion activities toward industries with high internal competition and overall turbulent internal environments .

For this reason, policy makers should also do planning activities like firms; considering the changing conditions, opportunity and threats, strengths and weaknesses, in overall basis; to select industries that shows potential for the future and direct subsidies towards those industries.

Table 3 indicates that several factors provided the greatest differences in export problems between different sized firms. Specifically these factors relate with the bureaucratic procedures (documentation) and product quality. Those subjects especially gain importance for SME's. Thus, to decrease the negative effects for exports; red tape in government offices especially in ones related with exporting should be decreased and, at the same time personnel working in those offices should be much more conscious about the importance of their jobs and take their jobs more seriously.

The reason for SMEs' product quality problems may be due to not knowing the standards or even if known; not having the capability to adapt those standards, and/or not making enough additional investments to improve quality.

Especially for SME's user- friendly information networks and telematic services should be developed. Information about foreign markets gains importance in foreign trade. For this reason there is a need for information generators that make it easier to reach information easily, and these generators should be accessible on the telematic services networks.

Formation of an information access network system and development of e-commerce is very important especially for SME's to follow the developments in international markets. However to reach its aim, it should be easily accessible, useable, dependable and at a reasonable price. Also managers should be educated and persuaded to use those systems. One way of persuasion can be giving some advantages specially for SME's to make them use the systems. By this way, using the information technologies, government can also have the opportunity to inform firms about the changes in policies and activities in a more effective, and cheaper way.

## References

- Aaby, N.E and Slater , S.F., "Managerial Influences on Export Performance: A Review of the Empirical Literature 1978-88", *International Marketing Review*, Vol.6, No.4 1989
- Bilkey , W.J.& G. Tesar, 'The Export Behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firms', *Journal of International Business Studies*, V8, N,1 1977
- Bilkey, W.J., "An Attempted Integration of the Literature on the Export Behavior of Firms", *Journal of International Business Studies*, V8, Spring/Summer, 1978
- Bodur Muzaffer, "A Study on the Nature and Intensity of Problems Experienced by Turkish Exporting Firms", edited. Tamer Cavusgil *Advances in International Marketing*, V 1, JAI Press, 1986

- Cavusgil S. T. , 'Organizational Characteristics Associated with Export Activity,' **Journal of Management Studies**, Vol.21, No.1, 1984
- Cavusgil, T.S, "International Marketing Research: Insights Into Company Practices," **Research in Marketing**, Vol. 7, 1984
- Chaudhry Shiv and Dave Crick, " Export Information Providers: Are They Meeting the Needs of SMEs?", **Marketing Intelligence&Planning**, 16/3, 1998.
- Christensen, C.H., da Rocha, A. and Gertner, R.K., 'An Emprical Investigation of the Factors Influencing Exporting Success of Barazilian Firms,' **Journal of International Business Studies**, Vol. 18, No. 3, 1987
- Constantine S. Katsikeas & Robert.E. Morgan, "Differences In Perceptions Of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience", **European Journal of Marketing**, Vol 28, n. 5, 1994
- Crick Dave and Shiv Chaudry, "Export Problems and Government Assistance Required by UK Exporters, An Investigation into the Effect of Ethnicity", **International Journal of Entrepreneurial& Behavior Research**, V3, N1, 1997
- Danış Abdülbahri, **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Karşılaştıkları İhracat Sorunları**, 21.YY Eşiğinde Ulusal Pazarlama, 4. Ulusal Pazarlama Kongresi, Mustafa Kemal Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Antakya, 1999
- Diñer Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2.ed. Timaş Basım, İstanbul, 1992
- Hart,S., Webb, J. and Jones, M., "Export Marketing Research and the Effect of Export Experience in Industrial SMEs," **International Marketing Review**, Vol. 11, No. 6, 1994
- Jaffe D. Jaffe and Hanoch Pasternak, "An Attitudinal Model to Determine the Export Intention of Non-Exporting, Small Manufacturers." **International Marketing Review**, Vol 11, N 3, 1994
- Koçak Akın, 'Türkiye'de İhracat Yapan ve İhracat Yapmayan Küçük ve Orta Boy İşletmeler Arasındaki Farkların Belirlenmesine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma' **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, Kasım, 1998
- Leonidou Leonidas C., 'Export Barriers: Non-Exporters Perceptions' **International Marketing Review**, V 12, N 1, 1995
- Morgan Robert E., 'Export stimuli and export barriers: evidence from empirical research studies,' **MCB European BusinessReview**, V.97, Iss. 2,1997,
- Müftüoğlu Tamer, **Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler: Sorunlar ve Öneriler Sorunlar ve Öneriler**, 3.ed. Desen Ofset, Ankara, 1993
- O'Rourke, A.D, 'Differencesin Exporting Practices, Attitudes, and Problems by the Size of Firms', **American Journal of Small Business**, 2(3), 1985
- Özgen Hüseyin, Selen Doğan, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Yönetim Sorunlarının Tespit ve Çözümüne İlişkin Bir Araştırma", **Verimlilik Dergisi**, Vol.2, 1997
- South African and Singaporean Exporters: Their Attitudes, Information Sources and Export Problems, ([wysiwyg://bodyframe.9/http://ehostvgw6.epnet.com/fulltext.asp](http://wysiwyg://bodyframe.9/http://ehostvgw6.epnet.com/fulltext.asp))
- Tuncer, Doğan. M. Mithat Üner, 'Ankara Sanayi Odasına Kayıtlı İşletmelerin Dış Satımda Karşılaştıkları Sorunlar.', **Hacettepe Üniv. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Vol.11,1993

## KAMU TERCİHİ TEORİSİNDE OYUN KURAMI : “MAHKUM ÇIKMAZI”NA ÖRNEKLER

**Araş. Gör. Birol KOVANCILAR**

*Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Maliye Bölümü, MANİSA*

**Araş. Gör. Özgü ELÇİ**

*Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, MANİSA*

### I- Giriş :

Hayat çatışmalar ve rekabetle dolu bir süreçtir. Şans oyunlarından, askeri çatışmalara, ekonomik ve siyasi rekabetten, seçim kampanya ve oyunlarına kadar bir çok örnek bu olguları içerir. Bu gibi örneklerdeki temel özellik, son getirinin karşı tarafça seçilen bir takım stratejilerin kombinasyonuna bağlı olmasıdır. Oyun teorisi bu anlamda, sözü edilen rekabetçi durumları formal ve soyut bir duruma getirerek genel özelliklerini tesbit etmeye çalışan matematiksel bir kuramdır. Oyun kuramı stratejik etkileşimlerin genel analizi ile uğraşan ve stratejik bir şekilde birbirleriyle etkileşim içinde olan ajanların davranışlarının uygulanabildiği bilimsel bir yöntemdir.

Kamu tercihi teorisi politik süreçte alınan karar ve uygulamaları iktisat biliminin kullandığı araç, metod ve varsayımlara dayanarak açıklayan bir disiplindir. Matematiksel-felsefi bir teorem olan oyun kuramından çok daha yeni bir disiplin olan kamu tercihi teorisi, gerçek yaşamdaki politik kurumların yapısını ve politik karar almada rol alan seçmen, politikacı, bürokrat ve çıkar grupları gibi aktörlerin davranış motivasyonlarının ekonomik analizini yaparak, normatif önerilerde bulunmaktadır.

İlk Bakışta Oyun Teorisi ve Kamu Tercihi Teorisi birbirinden çok farklı alanlar gibi görünüyorsa da, karşılıklı olarak gelişimlerine destek veren ve etkileşim içinde olan çalışma alanları olarak yorumlanabilirler. Bir çok kamu tercihi iktisatçısı, geniş bir perspektifte, mikro iktisadın bir kısım yöntemleriyle beraber teorik yaklaşımlarını sınamak yada desteklemek için oyun kuramını kullanmışlardır ve kullanmaktadırlar.

### II- Oyun Kuramı Ve Gelişimi :

Oyun teorisinin başlangıcı olarak farklı kaynaklar farklı dönemlere işaret etmekle birlikte bunların belki de en ilginçini, teorinin kökenini Babillilerin “Talmud” adıyla anılan ve Musevilik dininin kanuni altyapısını oluşturan kutsal kitaplarına dayandıran yaklaşımdır. Babillilerin milattan sonraki ilk 500 yıl boyunca gelenek ve kanunlarına altyapı oluşturan “Talmud”da üç eşe sahip bir



erkeğin ölümü sonrası, bırakacağı mirasın 100, 200 veya 300 birim değerinde olması durumlarında izlenecek paylaşım prensipleri açıklanmaktadır. Bu açıklamaya göre mal ve mülkün 100 birim değerinde olması durumunda paylaşım tamamen eşit yapılacaktır, değer 200 birim olursa (50,75,75) şeklinde, 300 olması durumunda ise (50,100,150) şeklinde, sırasıyla birinci, ikinci ve üçüncü eş arasında paylaşılacaktır."Talmud" un gizemli olarak görünen bu kuralları 1985 yılında modern işbirlikçi oyunların bulunmasına kadar -yaklaşık 2000 yıl- bir sır olarak kalmış sonrasında bu paylaşım kurallarındaki her bir durumun modern oyun teorisinde ayrı ayrı oyunların çekirdeğini oluşturduğu görülmüştür (Walker,1995;1).

"Talmud" ile ilgili bu görüşün dışında, teorinin, *Gallilei* ve *Cardano*'nun parti oyunlarına olan ilgileriyle beraber 17. yüzyılda Fransa'da Rönesans döneminde başladığı en yaygın savunulan görüşler arasındadır. Ahlak felsefecileri bu dönemlerde oyunları, yetenek oyunları, şans (riziko) oyunları ve karışık doğallı oyunlar olarak üç kategoride toplamışlar ve oyun paradigmasında kurallar, riziko ve strateji olmak üzere üç temel özellik belirlemişlerdir .

*Blaise Pascal*, entelektüel çıkışı oyunların rasyonel teorisi ile olasılığın matematiksel teorisi arasında kurduğu ilişki ile yapmıştır. Zar oyunlarındaki eşitlik problemlerini çözmek için permütasyon teorisini ve olasılığın genel formüllerini geliştirmiştir. Sonuç olarak gözlenen oyun sıfır toplamlı bir oyun olmuştur. Pascal'ın kurama ikinci önemli katkısı "*Infini-rien*" (1669) adlı kitabında "*pozitif toplamlı oyunlar*"ı ifade etmiş olmasıdır. Tanrıya ulaşarak sonsuz hayat ve sonsuz zevklerden yararlanabilmek için, yaşamın basit zevklerinden feragat etme seçeneğinden yola çıkarak "*pozitif toplamlı oyunlar*"ı geliştirmiştir. *Pascal* sonrasında istatistik matematiği büyük gelişmeler kaydetmiş ve gittikçe oyun paradigmasından özerkleşmiştir.

*Jacop Bernoulli*'nin ölümünden sekiz yıl sonra basılan "*Ars Conjectandi of 1713*" adlı istatistiğin köşe taşlarından biri olarak düşünülen eserinde, yazar objektif gözleme dayanarak, belirsizliğin girdiği ahlak, ekonomi, medeni yaşam ile astronomi ve fizik problemlerine çözüm bulmaya çalışmıştır. Çalışmada ahlak gibi unsurlar bile sadece istatistiksel bir belirlilik olarak ele alınmış, subjektif stratejinin herhangi bir kavramı ve oyun yaklaşımından yararlanılmamıştır. *Keynes*'in yüzyıl kadar sonraki olasılık üzerine çalışmaları da aynı düşüncelere dayanmış, sadece makro toplamlar dikkate alınarak, bireyler ve stratejileriyle ilgilenilmediği için oyun kuramı'ndan yararlanılmamıştır (Forte,1996;147).

İstatistik bilimindeki bu gelişmelere karşılık oyun kuramı, *Pascal*'dan sonra iki yüzyıldan daha fazla bir zaman için, tamamlanmamış bir proje olarak kalmış, çok az matematikçi ve ekonomist, önemini tam kavramadan, oyun kuramını ekonomiye uygulamaya çalışmışlardır. Bunlardan ikisi olan *Cournot* ve *Bertrand*, Nash denge noktalarını tahmin etmeye yönelik olarak düopol oyunlarını geliştirmiş, *Edgeworth* ise monopolcü ve monopsoncuların pazarlık stratejilerini,

oyun teorisini kullanarak incelemiştir. *Francis Ysidro Edgeworth* 1881'de yayınlanan "*Mathematical Psychics: An Essay on the Application of Mathematics to the Moral Science*" (*Matematiksel Fizik: Matematiğin Ahlaki Bilimlere Uygulanması Üzerine Bir Deneme*) adlı eserinde alış-veriş yapan bireyler arasında kazançların belirlenmesinde sözleşme eğrilerini belirlemiş ve iki mal ve iki çeşit tüketicinin bulunduğu bir dünyada sözleşme eğrisinin rekabetçi denge noktaları kümesine çekilebileceğini göstermiştir. *Augustin Cournot*'nun Nash dengelerini araştırdığı eseri 7 Kasım 1838 tarihinde yayınlanan, "*Researches into the Mathematical Principles of the Theory of Wealth*" (*Refah Teorisinde Matematiksel Prensipler Dahilinde Araştırmalar*) adlı yayınıdır.

Oyun Kuramında strateji konusuna ilk kez *E.Zermelo*'nun 1913 yılında yayınlanan bir makalesinde belirgin olarak değinildiği kabul edilmektedir. Bu makalede *Zermelo*, satranç gibi eksiksiz bilginin olduğu *pür strateji* oyunlarından hareketle, oyunların dengesini araştırmıştır. Bu makaleden kısa bir süre sonra, *Emile Borel karma stratejinin* ilk modern formülasyonunu veriyorken, *John von Neumann minimaks teoremini* kanıtlamıştır. Fransız bir matematikçi ve aynı zamanda siyasi bir kimlik olan *Borel* ile birlikte *Neumann*, katkılarıyla sosyal bir bilim olarak oyun teorisinin strateji temellerini oluşturmuşlardır. Oyun kuram ve prensipleri, sözü edilen yazarlar tarafından geliştiriliyorken, sosyal bilimciler tarafından bu kurama pek dokunulmamıştır (Forte, 1996; 149). Ancak, Almanya'da ikili oyunları analiziyle ekonomik tahminlemelerin zorluğu hakkında çok önemli katkıları ortaya koyan *Oscar Morgenstern* gibi sosyal bilimciler de mevcuttur. *Morgenstern*, bu yöndeki bir analizinde *Sherlock Holmes*'un onu öldürmek isteyen *Moriarty*'den kaçarken karşılaştığı ikilemden hareket etmiştir:

S. Holmes

	Canterbury	Dover
Canterbury	+10, -10	-10, +10
Moriarty		
Dover	0, 0	+10, -10

Bu oyuna göre, *Sherlock*, *Dover*'e gidecek bir trene biner ve platformda *Moriarty*'i görür. Fakat, bilmektedir ki, Londra ve *Dover* arasında tren yalnız *Canterbury*'de durmaktadır. Bu durumda ne yapmalıdır? En iyi senaryo, aslında *Sherlock*, *Dover*'a seyahate devam etmesine rağmen, *Moriarty*'nin, *Sherlock*'un da bunu yapacağını düşünerek, *Canterbury*'de inmesidir. *Sherlock* için ikinci en iyi seçenek, *Moriarty*, *Sherlock*'un da *Dover*'de ineceğini düşünürken, *Sherlock* *Canterbury*'de iner. *Sherlock* için en kötüsü *Dover* ya da *Canterbury*'de *Moriarty*

ile beraber trenden inmektedir. Şekil Sharlock Holmes'ün seçenekleri hakkında tahminde bulunan Moriarty'nin ne yapabileceğini gösterir.

Başlangıçta ekonomistler için oyun kuramı, oligopol piyasaları, siyasal çatışmalar ve çift yanlı pazarlıklar gibi, az sayıda oyuncunun bulunduğu durumların analizinde verimli bir yöntem olarak görülmüştür. Kısa bir süre sonra, oyun kuramı normalde fazla sayıda oyuncunun olduğu genel rekabet dengesi problemlerine uygulanmıştır. F. Zeuthen 1930 yılında yayınladığı "*Problems of Monopoly and Economic Warfare*" (*Ekonomik Savaş ve Monopolün Problemleri*)'de daha sonra Harsanyi'nin Nash'in pazarlık çözümü dengesinde ele alacağı, pazarlık problemine çözüm önermiştir. Çalışmalarıyla liderli dinamik oyun kavramlarını bulan Zeuthen ve Von Stackelberg tarafından, rekabetin tam olarak işlemediği az sayıda firmanın olduğu piyasalar için zımnî oyun yaklaşımları geliştirilmiştir. 1944 yılında yayınlanan John von Neumann ve Oskar Morgenstern'in ortak bir çalışması olan "*Theory of Games and Economic Behavior*" (*İktisadi Davranış ve Oyunların Teorisi*), iki kişilik sıfır toplamı oyunları açıkladığı kadar oyun kuramı alanında çığır açan bir kitap olmuştur.

1950 yılının Ocak ayında Melvin Dresher ve Merrill Flood şu anda bilinen adıyla "*mahkum çıkmazı*" oyunlarını deneysel olarak Rand Şirketinde uygulamışlardır. Bu tür oyunlarla ilgili en bilinen hikaye A. W. Tucker'ın "*İki Kişi Çıkmazı*"dır. Ayrıca bağımsız olarak basılmamasına rağmen Howard Raiffa'nın da "*mahkum çıkmazı*" ile ilgili denemeleri mevcuttur (Walker, 1995:4).

Oyun kuramı açısından en önemli gelişmelerden bir diğeri, 1950-53 yılları arasında John Nash'in hem pazarlık teorisine hem de işbirlikçi olmayan oyun kuramına çığır açan katkılarını, dört makale şeklinde yayınlamasıdır. "*Equilibrium Points in N- Person Games*" (*N-Kişili Oyunlardaki Denge Noktaları*) ve "*Non-cooperative Games*" (*İşbirlikçi Olmayan Oyunlar*) adlı makalelerinde Nash, işbirlikçi olmayan oyunlar için denge noktalarının varlığını -Nash Dengesi- kanıtlamış ve "Nash Programı"nı ileri sürmüştür. Burada, işbirlikçi oyunların işbirlikçi olmayan formlara indirgenmesi yoluyla çalışılabileceğini belirtmiştir (Nash, 1996:9-22). Pazarlık konusundaki "*The Bargaining Problem*" (*Pazarlık Problemi*) ve "*Two-Person Cooperative Games*" (*İki Kişili İşbirlikçi Oyunlar*) adlı yayınlarda aksiyomatik pazarlık teoremini kurmuş, Nash, pazarlık çözümünün varlığını kanıtlamış ve Nash Programının ilk kez kullanımını sağlamıştır.

1950'lerde oyun kuramının çeşitli durumlardaki yeni bir takım temel matematiksel uygulamaları ortaya çıkıyorken, L.S.Shapley ve D.B.Gillies "*Öz (core)*" nosyonunu genel bir çözüm olarak geliştirmeye çalışmışlardır. Öz(*core*) hiçbir koalisyon yoluyla geliştirilemeyecek bir tahsis kümesidir. Lloyd Shapley koalisyon oyunları ile ilgili olarak Shapley Değeri olarak bilinen çözümler geliştirmiştir. 1954 yılında, L.S.Shapley ve M. Shubik "*A Method for Evaluating the Distribution of Power in a Committee System*" (*Komite Sisteminde Güç Dağılımının Değerlendirilmesi İçin Bir Metod*) adlı çalışmalarında Shapley

*Değeri'ni* Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi üyelerinin gücünün belirlenmesinde kullanmışlardır. Söz konusu çalışma, oyun kuramının siyaset biliminde uygulanmasının ilk örneklerinden birini oluşturmaktadır.

1960 yılında *Aumann ve Peleg* tarafından, “*Transfer Edilemeyen Fayda Oyunları*”nın geliştirilmesi, işbirlikçi oyun teorisinin daha yaygın alanlarda uygulanmasını sağlamıştır. 1966 yılında John Harsanyi “*A General Theory of Rational Behavior in Game Situation*”(Oyun Durumlarında Rasyonel Davranışın Genel Bir Kuramı) adlı eserinde, işbirlikçi olan ve olmayan oyunlar arasındaki fark konusunda, hali hazırda en çok kabul gören tanımlamayı yapmıştır. Buna göre bir oyun eğer taahhütler-anlaşmalar, verilen sözler, tehditler- tamamiyle bağlayıcı ve uygulanabilirse işbirlikçi, uygulanabilir değilse işbirlikçi olmayan bir oyundur.

Oyun teorisinin gelişimi ile ilgili bu kısa tarihsel değerlendirmenin sonucunda, 1994 yılında Nobel ödülünün, oyun teorisine katkıları dolayısıyla, iktisat bilimi alanında *John Nash, John C. Harsanyi* ve *Reinhard Selten*'e verildiğini de bu kuramın önemi açısından eklemek gerekir.

### III- Kamu Tercih Teorisinin Gelişimi Ve Oyun Kuramıyla Etkileşimi:

#### A- Kamu Tercih Teorisinin Gelişimi :

Kamu tercihi teorisi, ekonomik araç ve metodlarla, politik karar alma faaliyetlerinin analiz edilmesidir (Buchanan,1980;11). Politik süreçte ve kamu sektöründe alınan karar ve uygulamaları iktisat biliminin kullandığı araç, metod ve varsayımlara dayalı olarak açıklayan, ekonomi ve politika bilimi arasındaki bağı oluşturan yeni bir disiplindir. Ekonomi bilimindeki bir disiplinin yada alt disiplinin temellerini göstermek üzere birincisi çalışma alanı, ikincisi ise metodoloji olmak üzere iki yol kullanılabilir. Çalışma alanları göz önüne alındığında, Buchanan kamu tercihi alt disiplininin gelişmesinde anahtar olan dört disiplin olduğunu kabul eder (Cullis&Jones,1992;18); Bunlar, kamusal malların talebi, oylama teoremi, anayasalar teorisi ve kamusal malların arzı teorisidir.

Kamu Tercih Yaklaşımının kökeni, Neo-klasik İtalyan- İsveç ve Avusturya kamu ekonomisi disiplini ve ekonomistlerine dayandırılmaktadır. Bu disiplin içerisinde öncü çalışmaları yapan *Ferrara, De Viti De Marco, Mazzola, Monterartini* ve *Barone* gibi İtalyan ekonomistler kamusal malı özel maldan ayıran özelliklere yönelik çalışmalar ortaya koyarken, *K.Wicksell* ve *E Lindalh* gibi İsveçli ekonomistler *marjinal fayda* kavramını siyasal sürece uygulama çabası içerisinde olmuşlardır (Sönmez, 1987;146). 18. ve 19. Yüzyıllarda siyasal karar alma mekanizmasının matematiksel analizi ile ilgilenen, *Condorcet, Borda, Laplace* ve *Lewis Carroll* gibi matematikçilerin çalışmaları 1950’li yıllarda, modern kamu tercihi teorisinin gelişiminde yeni ufuklar açan çalışmalardan *Kenneth Arrow*’un

"*Social Choice and Individual Values*" (*Sosyal Seçim ve Bireysel Değerler*) ve Duncan Black'ın "*The Theory of Committees and Elections*" (*Komiteler ve Seçimler Teorisi*)'da tekrar ele alınmıştır. Anthony Downs'un 1957'de yayınladığı "*An Economic Theory of Democracy*" (*Demokrasinin Ekonomi Teorisi*) ve Mancur Olson'un 1965 yılında yayınladığı "*The Logic of Collective Action*" (*Kollektif Faaliyetin Mantığı*) adlı eserleri kamu tercihi teorisine altyapı oluşturmaya devam etmiştir. Bunların dışında kamu tercihiinde en önemli eser 1962 yılında J.M. Buchanan ve G. Tullock tarafından yazılan "*The Calculus of Consent*" (*Oybirliğinin Hesabı*) olmuştur. Bu alandaki çalışmalarından dolayı 1986 yılında Nobel Ekonomi ödülü alan James M. Buchanan, kamu tercihi teorisinin liderlik görevini yüklenmiştir (Aktan,1994;131-132).

Kamu tercihi teorisinin ayrı bir alan olarak gelişmesine yol açan iki ana nedenden bahsedilebilir. Bunlar, II. Dünya Savaşı sonrasında, Keynesyen ekonomi politikalarının uygulanması sonucu ortaya çıkan, kamu harcamalarının artışı, büyüme hızının düşmesi, kamu kesiminin genişlemesi, devamlı bütçe açıkları ve enflasyon gibi sorunlar ile bu sorunlar karşısında başta sosyal refah teorisi ve kamusal mallar teorisi olmak üzere diğer ekonomik yaklaşımların açıklama ve çözüm getirmekten uzak olmasıdır (Çelebi,1991;17-18). Kamu tercihi teorisyenleri, ortaya çıkan sorunların temel nedeni kabul edilen kamu harcamaları artışının, özellikle demokratik yönetim biçimlerine sahip ülkelerde önemli bir sorun olması dolayısıyla ilgilerini ekonomik kararların alındığı siyasi alana çevirmiş ve sorunlara çözüm getirmeye kalkışmadan önce niçin meydana geldiklerinin yani siyasal ortamın açıklanması gerektiği üzerinde durmuşlardır. Ayrıca, diğer yaklaşımlar kaynak dağılımı sorununu doğrudan normatif olarak ele alıyorlarken, kamu tercihi iktisatçıları bunu eleştirerek, analizlerinde kaynak dağılımını siyasal süreç içinde faaliyette bulunan bireylerin tercihlerine bağlı olarak incelemişlerdir (Çelebi,1991;11). Bu gelişmeleri göz önünde bulunduran J.M. Buchanan, kamu tercihi teorisinin doğum tarihi olarak, 1940'lar, 1950'ler ve 1960'ların başlangıcını işaret etmektedir. İlk kez, 1963 yılında aralarında sözü edilen yazarlarında bulunduğu, yirmi kadar araştırmacı bir araya gelerek, "*kamu tercihi topluluğu*" adı altında Virginia Üniversitesi Ekonomi Departmanının bulunduğu Charlottesville'de bir toplantı düzenlemiş ve hem bu disiplinin adını hem de çıkardıkları derginin adını "kamu tercihi" olarak belirlemişlerdir.

## **B- Kamu Tercihi Teorisinin Sınıflandırılması ve Temel Yaklaşımları :**

Kamu tercihi teorisi kendi içerisinde, pozitif ve normatif olmak üzere ikili bir sınıflandırmaya tabi tutulabilir. Pozitif kamu tercihi teorisi siyasal alanı özel fayda açısından analiz eden, anayasanın ekonomik teorisi, siyasal partiler, seçmen davranışları, baskı grupları, bürokrasi ve karar alma kuralları gibi konuları ele alan çalışmaları içerir. Bu pozitif kamu tercihi teorisinin sonuçlarına bağlı olarak olması

gerekeni araştıran, optimum karar alma kuralları ve modelleri, hükümetin başarıszlığı teorisi ve anayasal iktisat gibi konuları ele alan çalışmalar ise normatif kamu tercihi teorisi olarak belirtilir.

Kamu tercihi teorisinde, kamu ekonomisinde alınan kararların, özel ekonomide olduğu gibi tamamen birey tercihlerine dayalı olarak gerçekleştiği ve siyasi karar alma mekanizmasının, politik süreçte rol alan aktörler arasındaki bir politik mübadele olduğu görüşü hakimdir. Buradan hareketle, denilebilir ki, kamu tercihi yaklaşımının kökeninde insan davranışına ilişkin *homo economicus* varsayımının *katalaksi modeli* ile birleştirilmesi ve buradan hareketle iktisadi bir siyaset teorisi ortaya konulması vardır. Tipik bir kamu tercihi iktisatçısı, içindeki herhangi bir kurumsal yapıda insanlardan kendi dar çıkarlarını çok çabuk ve etkin bir Şekilde bulmalarının beklendiği varsayımsal bir dünyaya sahiptir. Ayrıca bu bireyler seçilecek olan kurumsal yapı için dar bir bireysel çıkar görüşü benimsemektedirler (Cullis&Jones,1992;21). Siyasal karar alma sürecinde, seçmenler, politikacılar, bürokratlar ve çıkar grupları gibi siyasi aktörlerin kamu çıkarını maksimize etmekten ziyade, kendi çıkarlarını maksimize etmeye yönelik davranış stratejileri benimsemeleri, ağdaş demokrasilerdeki yaşanan bir takım yozlaşmaları getiren ilk adım kabul edilebilir. Seçmenler ve çıkar grupları, oyları karşılığında faydalarını maksimize edici politikaların uygulanmasını beklerken, politikacılar siyasi iktidarı ele geçirebilmek için, kısa bir zaman diliminde bedelini ödemeye mecbur olmayacakları rşvetleri seçmenlerine teklif edebileceklerdir. Bürokratlar ise böyle bir süreçte, özel faydalarını maksimize edebilmek için bütçe maksimizasyonuna yönelir. Çünkü bütçesini arttırması bürokratlara parasal boyutta doğrudan faydalarla birlikte, prestij, g ve atama hakkı gibi dolaylı faydalar sağlar. Kamu tercihi alanındaki teorik ve ampirik çalışmalar, böyle bir karşılıklı ilişkiler yumağı sonucunda, milli ekonomi içerisinde kamu ekonomisinin nisbi payının giderek arttığını, rol ve fonksiyonlarının genişlediğini ortaya koymaktadır (Aktan,1994;138). Devletin büyümesi olgusunun sonucunda da rüşvet, nepotiz ve kronizm (adam kayırmacılık), lobcilik, hizmet kayırmacılığı, rant kollama, yağmacılık, ekonomik politizasyon ve sürekli bütçe açıkları gibi birçok siyasi, ekonomik ve ahlaki olgu, demokratik rejimlerde sıkça gözlenen yozlaşma türleri olmaktadır. Kamu tercihi iktisatçıları bu tür ekonomik ve politik yozlaşmaların ortadan kaldırılması için, politik karar alma sürecinde anayasal-kurumsal bir yeniden yapılanmayı önermektedirler.

### **C-Kamu Tercihi Teorisinde Oyun Kuramının İzleri:**

Modern kamu tercihi teorisinin önemli habercileri, bilindiği gibi Avrupa Kamu Maliyesi geleneği içerisinde yetişmiş iktisatçılar olarak kabul edilir. Kamu tercihi teorisine altyapı oluşturacak bir Şekilde, 19.yüzyıl sonlarında ve 20.yüzyıl başlarında, kamu maliyesi alanında çalışan bu ekonomistler, oyun teorisi

yaklaşımlarını kullanmış ve bir takım zımni (üstü kapalı) oyun paradigmaları öne sürülmüştürler. Sözgelimi, *De Viti De Marco* ve *Mazzola*'nın temsili bir topluluğun üreticiler ve tüketiciler olmak üzere tüm üyeleri arasında kamu mallarının ortak olduğu yönündeki yaklaşımlarında, *Wicksell*'in tüm parlamento üyelerinin mali kararlarda pozitif toplamı oyuna yönlendirildikleri oybirliği oylama prosedürlerinde ve *Pareto*'nun toplumsal açıdan maksimum refahı inceleyen çalışmalarında, bu tür oyun yaklaşımlarının bir ölçüt yada kriter olarak kullanıldıklarını söyleyebiliriz (Forte,1996;147).

Virginia kamu tercihi okulu teorisyenleri bu disiplinin oluşumunun en başından beri kendi yaklaşımlarını analiz etmede, analitik bir araç olarak oyun kuramını kullanmışlardır. *Buchanan* ve *Tullock*'un 1962 yılında yayınlanan ve Kamu Tercihi Okulunun bir tür anayasası olarak kabul edilen, "*The Calculus Of Consent*" adlı eserlerinde, ekonomik teorinin yeni bir alanı olarak gelişen anayasal yaklaşımla birlikte oyun teoreminin görüş açısı, merkezi bir noktadadır. Bu eser geniş ölçüde, oyun kuramının siyasal politika kararlarına uygulanmasını içermektedir. *Buchanan* ve *Tullock*'un 1962 yılında yayınlanan bu kitabının yanısıra *O. Davis* ve *A. Whinston*'un aynı yıl yayınlanmış olan ve karşılıklı negatif dışsallıkların üreticiler arasındaki dengesini araştıran "*Externalities, Welfare and the Theory of Games*" (*Dışsallıklar, Refah ve Oyunlar Teorisi*) adlı çalışması da bunun güzel bir örneği durumundadır (Forte,1996;164). Siyaset bilimi açısından Kamu Tercihi yaklaşımının tartışmasız iki kurucusu *A. Downs* ve *William Riker*'dir. Riker, kamu tercihini ,oyun kuramı terminolojisini kullanarak analiz eden ilk siyaset bilimcisi olarak kabul edilir. *W.H. Riker* ve *P.C. Ordeshook*'un 1973 yılında yayınlanan "*An Introduction to Positive Political Theory*" (*Pozitif Siyasi Teoriye Giriş*) adlı kitapları, kamu tercihlerine ve oyun kuramına siyasal bilimcilerin bakış açısını güzel bir biçimde ifade etmektedir. Yine *J. M. Buchanan*, 1968'de yayınlanan "*The Demand and Supply of Public Goods*" (*Kamusal Malların Arz ve Talebi*) adlı kitabında kişilerin kamusal mal ve hizmetlerden yararlanırken bedava yararlanma motivasyonuna bağlı olarak nasıl davrandıklarını olasılıklara dayanan oyun modelleri ile açıklamaktadır (Şener,1996;126-127).

Oyun kuramının kamu tercihi teorisyenleri tarafından kullanımının geniş bir perspektifte olduğu söylenilebilir. Öncelikle kullanılan oyun modelleri incelenmekte olan konuyla ilgili olarak *pozitif toplamı, negatif toplamı* ve *sıfır toplamı* olarak sıralanabilir. Ayrıca, kamu tercihi teorisinde "mahkum çıkmazı"nın farklı versiyonları birçok uygulama alanına sahip olmuştur. Geleneksel oyun kuramı için *negatif çözümlü işbirlikçi olmayan mahkum çıkmazı oyunları*, kamu tercihi teorisinde bir takım uygulamalarda aynen ele alınıyorken, bazı uygulamalarda, varsayımlardaki ufak değişikliklerle *pozitif toplamı işbirlikçi oyunlara* dönüştürülmüş ve işbirliğine yol açabilecek faktörler incelenmiştir. Yatırımların teşvikinde mali politikaların öneminin veya haklılığının saptanmasında yada gelişmemiş bir ekonomide veya bölgede özel yatırımların

teşvikine yönelik mali araçların etkinliğinin analizinde oyun teorisinin kullanılabilirliği görülmektedir (Forte,1996;152-153).

Başlangıçta, Kamu Tercihi İktisatçıların oyun kuramını kullanarak analizine yöneldikleri alanlar, politikacılar arası seçim oyunları ve temsili demokrasilerin karar alma mekanizması içerisindeki çekişme ve uzlaşmalar olmuştur. Bu alanlarda ekonomistlerin araştırmalarıyla siyaset bilimcilerinin araştırmaları birbirini etkilemiştir. Oyun yaklaşımının kullanıldığı analiz alanları daha sonra, politikacı ve bürokratlar arasındaki ilişkilerden anayasal kurallara, kamusal politikalarından çeşitli siyasi -ekonomik ve ahlaki yozlaşma türlerinin analizine kadar genişlemiştir. Sözelimi, oyun kuramının ışığı altında *Buchanan*, engelliler, işsizler ve fakirler için yerel yada merkezi yönetimlerce verilen devlet yardımlarını analiz ederek, yardım alanlar tarafından, bu hizmeti verenlerin sömürüsünü yada aralarındaki pazarlığı ifade eden "*Merhametli Çıkmazı (Samaritan Çıkmazı)*" yaklaşımını, oyun kuramının ışığı altında geliştirmiştir. Kamu tercihinde, oyun kuramının ilgi çeken diğer bir uygulanma alanı ise çevre politikaları olmuştur. Çevre kirliliği ve kaynakların sömürülmesi durumunu *kayıp-kayıp oyunları* olarak analiz eden bir kısım kamu tercihi iktisatçısı, geçmiş ve gelecek kuşaklar arasında bu gibi durumlardan kazanan birisini bulmanın zor olacağını göstermişlerdir.

#### IV-Kamu Tercihi Teorisinde Bazı Mahkum Çıkmazı Oyunları :

##### A- Mahkum Çıkmazı Oyunu :

Genellikle tarafların işbirliğine gitmeyerek, körü körüne kendi çıkarlarına hareket etmesi sonucu, her iki taraf için de daha kötü olan sonuçlarda istikrar bulan oyunlara "*Mahkum Çıkmazı*" denmektedir (Bulutoglu,1988;113). Mahkum Çıkmazı oyununu aşağıdaki matriksten yararlanarak daha anlaşılır kılabiliriz;

		B	
		İtiraf	İnkar
A	İtiraf	I -3 , -3	II 0 , -6
	İnkar	III -6 , 0	IV -1 , -1



Burada iki ayrı odada birbiriyle iletişimi olmayan iki sanığın sorgulanması ele alınmaktadır. Her mahkum suçu işlediğini itiraf edebilir ya da bu suça hiç bir şekilde karışmadığını söyleyerek inkar edebilir. Eğer sadece bir mahkum itiraf ederse, itiraf eden serbest bırakılacak ve suç tamamıyla diğerine yüklenecektir. Eğer her iki mahkum da suçu işlediklerini inkar ederlerse, her ikisi de sadece 1 ay için mahkum edilebileceklerdir. A oyuncusu açısından oyunu irdeleyecek olursak, (ki genelde aksi belirtilmedikçe oyunların kuruluşu satır oyuncusuna göredir ve satır oyuncusuna göre yorumlanır), eğer B oyuncusu suçu işlediğini inkar etmeye karar verirse kuşkusuz en iyi seçenek itiraf etmemiz olacaktır ki böylece serbest kalınabilir. Benzer şekilde, eğer B itiraf ederse yine en iyi seçenek itiraf olacaktır. Çünkü suçu kabul etmezse ve o itiraf ederse bu kez biz 6 aya mahkum olurken, itiraf edersek sadece 3 ay ceza alacağız. Sonuçta B hangi seçeneği seçerse seçsin A oyuncusu itiraf ederek daha iyi bir getiriye sahip olacaktır. Aynı şey B için de geçerlidir.

Sonuçta bu oyunda her iki oyuncu için *Nash denge noktası* her ikisinin de itirafı seçtiği durumdur. Gerçekte bu hücre her iki oyuncu için sadece bir *Nash dengesi* değil aynı zamanda bir *baskın strateji* dengesidir. Çünkü burada her iki oyuncu da diğerinden bağımsız olan optimum seçeneğe sahiptir. Durumu değerlendirdiğimizde, mahkumların sonuçları bilerek, duruşmaya çıkmadan önce aralarında görüşmeleri mümkün olsa, ikisi için de daha iyi bir sonuca ulaşılabilir. Eğer her ikisi birden, diğerine güvenebilseydi, inkar edecekler ve sadece 1 ay ceza ile kurtulabileceklerdi. Bu *inkar-inkar stratejisi* Pareto etkin bir stratejidir. Başka hiçbir strateji ikilisi oyuncuları daha iyi bir duruma getiremez. *İtiraf-itiraf stratejisi* ise Pareto etkin olmayan bir stratejidir.

Burada sorun her iki mahkumun da hareketlerini koordine etmesinin (birlikte hareket etmelerinin) bir yolunun olmamasıdır. Eğer birbirine güvenebilseler şüphesiz kazançları daha büyük olacak ve daha iyi bir durumda olacaklardır.

## B- Kamu Tercih Teorisinde Bazı Mahkum Çıkmazları :

### 1- Sosyal Sözleşmenin Gerekçesi:

Kamu tercihi yaklaşımında, bireyleri sosyal sözleşmeye ve anayasal uzlaşmaya iten ve devlet örgütünün temellerini oluşturan gerekçeleri açıklayabilmek için "*mahkum çıkmazı*"ndan yararlanılabilir. Sözgelimi, A ve B bireylerinden oluşan bir toplumda mal ve hizmetlerin dağılımı ya çalarak veya mübadele ile mümkündür. Mübadele durumunda *toplama pozitif olan bir oyun* söz konusu olduğu halde, çalma durumunda *toplama sıfır olan bir oyun* mevcuttur. Söylenenleri aşağıdaki matriks yardımıyla açıklayabiliriz (Akalin,1981;79):

		B	
		Mübadele	Çalmak
A	Mübadele	I (10,9), (8,6)	II (6,5), (10,9)
	Çalmak	III (10,10), (5,3)	IV (7,5), (7,5)

B'nin sığır, A'nın ise buğday yetiştirdiğini ve hücre içi parantezlerdeki ilk sayının sığır birimini, ikincinin ise buğday birimini gösterdiğini varsayalım. Mübadele durumunda (hücre I) her ikisinin ellerinde mübadeleden önceki duruma bakışla daha fazla sığır ve buğday oluyorken, her iki tarafında çalma seçeneğini tercih etmesi durumunda her ikisinin de kazançları kayıplarını götürür. II. Hücrede B, Üçüncü hücrede ise A, tek taraflı olarak çaldığı için daha iyi durumda olmaktadır. Her iki tarafında çalma stratejisini seçtikleri IV.hücre Hobbsgil anlamda doğal durumu temsil etmektedir ve burada üretme arzusunun azalmasıyla toplamın negatif olması durumu da olasıdır. Bu hücreden, I.hücreye geçiş pareto-optimal bir harekettir ve bunu sağlamanın yolu mülkiyet haklarını ve gönüllü mübadeleği güvence altına alacak bir anayasa veya sosyal sözleşme gereklidir.

## 2- Rant Kollama :

Kamu Tercihi ekonomistlerinin, dikkatini çeken bir diğer ilgi alanı, ilk kez *Tullock* tarafından 1967 yılında ele alınmış olan *rant kollama faaliyetleri* olmuştur. *Rant kollama* terimi ilk 1974 yılında *Ann O. Krueger* tarafından kullanılmasına rağmen, konunun teorik yönü, 1967 yılında *Gordon Tullock* tarafından geliştirilmiştir. *Rant kollama*, fertlerin veya çıkar gruplarının, kişisel çıkar sağlamak amacıyla devletin uyguladığı politikaları değiştirmek için giriştikleri faaliyetlerdir (Savaş,1993;22).

Kamu tercihi teorisinde, ilk bakışta ve birçok durumda, sosyal açıdan *negatif toplamlı bir oyun* olarak düşünülen *rant kollama*, bazı durumlarda *pozitif toplamlı bir oyun* olarak düşünülebilmektedir. Gerçekten de rant kollama alanında çığır açan iki ekonomistten *G.Tullock*, rant kollamayı özellikle sosyal açıdan toplamı negatif olan bir oyun olarak ele almışken, *M. Olson*, bazı durumlarda rekabetçi ortamlarda yarı kamusal malların özel arzı için rant kollamanın pozitif toplamlı bir oyun olabileceğini ileri sürmüştür (Forte,1996;163). *Tullock*, rant kollamayı kaynak kullanımını yönünden,hırsızlığa benzetmektedir. Gerek rant

kollama gerekse hırsızlığın her ikisi de karşılığında bir şey vermeden başkalarından transfer olarak gelir elde etme yöntemidir. Rant kollamanın artması aynen hırsızlıkta olduğu gibi bu yoldan gelir ve servet transferini engelleyecek önlemleri gerektirir. Bu ise üretime yönelecek kaynakların bu amaçla kullanılarak israf edilmesine yol açacak ve rant kollama toplum yönünden “*negatif toplamlı bir oyun*” olacaktır (Savaş,1993;23).

*Buchanan*, 1980 yılında yayınlanan, “*Reform in the Rent-Seeking Society*” (*Rant Kollayan Toplumda Yapılabilecek Yenilik Hareketleri*) adlı çalışmasında oyun teorisini kullanarak, rant kollamaya imkan tanıyan verimsiz (etkinsiz) yasalardan, verimli sonuçlar alınabilecek yasalara geçişin, özellikle rant kollama ortamında güç olabileceğini açıklamaya yönelmiştir (Buchanan,1991-b;254-263). *Buchanan*, rant kollama faaliyetini bu yolla analiz ederken asimetrik kazançlar çerçevesinde *mahkum çıkmazı* oyunundan hareket etmiş ve bu tür rant kollama oyunlarının simetrik olmayan oyunlar olduğunu belirtmiştir. Bu oyunlarda kaybedenler olduğu kadar kazananlar da vardır ve bazı oyunları yok etmek için yapılan yasal değişiklikler hakkında ortak bir görüşe varabilme sorunu, ekonomistlerin tartıştığı diğer oyunlara oranla daha büyüktür. Ayrıca bu oyunlarda önceden umulan simetrik kazançlar sonradan elde edildiğinde asimetrik olabilir (Buchanan,1991-b;254-263).

		B	
		1	2
A	1	I 6, 6	II -1, 8
	2	III 8, -1	IV 8, 0 veya 0, 8

*Buchanan*'ın rant kollama oyununu basitçe ifade ettiği yukarıdaki matrikste IV. hücredeki kazançların A yada B lehine olması olasıdır ve her iki oyuncunun umduğu kazançlar aynıdır. İlk raund'un oynandığını ve kazanç yapısının sabit olduğunu farz edersek, bu raund'un sonraki raundları önceden belirlediği varsayılır. Yani zarar eden taraf (eğer kazançlar (8,0) gibiyse B ) oyunun içinde değişen kendi davranışları vasıtasıyla daha iyisini yapamayacaktır. Ancak, eğer bir kural değişikliği düşüncesi ortaya çıkarsa ve eğer oyunu ortadan kaldırma görüşü varsa oyun tüm ilişkilerde benzer hale gelir, IV. hücredeki gibi bir belirsizlik kalmaz. Kaybedenler eğer kazananların daha baştan oyuna hile karıştırdıklarını düşünürlerse, rant kollama faaliyeti ile ilgili itirazları daha şiddetli bir hale gelecektir.

Bu basit uygulamalarla, *Buchanan* belli sonuçlara ulaşmaktadır. Yapay pozitif kazançlarda üstün oldukları kabul edilen kişi ve gruplar, herhangi bir değişikliğe razı olmazken, zarara katlananlar da ödemelerinde isteksiz davranacaklardır. Yürürlükteki rant kollamaya imkan tanıyan yasalarda yapılabilecek değişiklikler üzerinde genel bir uzlaşmaya gitmektense, temel anayasa değişikliği üzerinde uzlaşmaya varmak daha kolay olacaktır. Böylece, bir çok grup, tüm rant kollama fırsatlarının genel olarak yok edilmesi üzerinde uzlaşabilecek ve bu yola başvuran her bir grup net zararından daha çok kazanç sağlayacaktır. Anayasal devrimi mümkün kılabilmek için kazançlı olan farklı grupların rant kollamanın evriminde aldıkları vaziyeti bilmek gerekir. Eğer rant kollamanın her artışında toplumdaki aynı grup hep kazançlı durumda bulunursa, zarar edenler oyunu durdurabilir ve gittikçe bozulan bölüşüm düzenini reddedebilirler. Böyle bir noktaya gelindiğinde ise değişiklikler üzerinde uzlaşma arayışları son bularak onun yerini anayasal olmayan devrim görüşleri alabilecektir (Buchanan,1991-b;262).

### 3- Kamusal Finansman ve Bedavacılık Sorunu:

Sözleşmeci bir yaklaşım olan *kamu tercihi teorisinde* geliştirilen modellerin bir kısmında, kamusal malların finansmanında karşılaşılan bedavacılık gibi sorunlar, anayasal kurallar ve hükümetlerin eşgüdüm sağlama aracı olarak rol oynadığı -mahkum çıkmazındaki gibi işbirlikçi olmayan oyun durumlarındaki başarısızlıklardan kaçınmak için- oyun matrislerine dayandırılarak açıklanmaktadır(Forte,1996;150).

Bilindiği üzere, geleneksel oyun kuramı için, *bir kerelik mahkum çıkmazı* oyunu kesinlikle negatif çözümlüdür. Fakat çeşitli kamu tercihi teorisyenleri tarafından bazı varsayımlardaki ufak değişikliklerle, oyunun *pozitif çözümlü oyunlara* dönüştürülmesinin de mümkün olduğu gösterilmiştir.

B

Kaçmamak Kaçmak

Kaçmamak	I	II
A	2, 2	1, -1
Kaçmak	III	IV
	-1, 1	0, 0

Yukarıdaki matriksde gösterilmiş olan oyunda, A ve B şahısları, kamusal malların finansmanından kaçma veya kaçmama şeklinde davranış biçimlerine sahiptirler. Kaçanlar (bedavacı davrananlar) cezalandırma yoluyla düzene uymaya yada diğer bir ifade ile uygun davranma biçimine zorlanmakta ve cezalandırma vasıtasıyla, kaçmamanın daha iyi bir durum haline gelmesi sağlanmaktadır. Kaçmaya yeltenenlerin, devlete yetki verilerek ve/veya anayasal kurallar getirilerek, diğer oyuncular tarafından cezalandırılması vasıtasıyla, tek yanlı kaçma II. ve III. hücrelerde görüleceği üzere, kaçma yönünde davranışta bulunana negatif bir getiri (-1) sağlayacaktır. A'nın kaçması B'nin kaçmaması durumunda, B'nin faydası (1) oluyorken A'nın faydası (-1) olmaktadır. Aynı durum bunun tersinde de geçerlidir. Böyle bir durumda, her iki oyuncu için de kaçmamak (2,2) fayda sağlayacağı için en iyi davranış olacaktır.

Bu açıklamadan hareketle kamusal mallarla ilgili anayasal bir çözümün uygun olabileceği savunulabilir. Ancak şunu da eklemek gerekir ki, bu görüş sonlu kez tekrarlanan oyun paradigmasında, rasyonel oyuncuların en son durumda kaçmanın her zaman kazandırabilecek olması nedeniyle-genelde bedavacı olabileceği yönündeki düşüncelerle zedelenebilmektedir. Bir oyunda istikrarlı olarak tarafların hepsinde en yüksek tatmini sağlayan çözüm için işbirlikçi bir davranış gerekiyorsa, işbirliğinin gerçekleşmesi oyuna katılanların sayısına bağlıdır. Oyuna katılanların sayısı çok ise, işbirlikçi çözümün yüzde yüz gönüllü itaat ile gerçekleşme olasılığı zayıftır. Vergi kaçırmak buna rağmen kamu hizmetinden yararlanmak, sokağa çöp atmak buna rağmen sokağın temiz olması, dükkanı Pazar günü açmak ve çoğunluğun açmaması sayesinde çok iş yapmak gibi hallerde işbirliği yapanlar ne kadar yüksek ise anlaşmayı çiğneyenin (free rider yada bedavacı) kazancı o kadar yüksek olacaktır. Yani, kural çiğneyenler ne kadar az ise, oyun bozanlığın sağladığı çıkar o kadar yüksektir. Bu durum oyunbozanlığın cazibesini artırarak, anlaşma yada kuralı ortadan kaldırır. Bu nedenle kuralı ihlal eden ve bedavacı bir davranışı benimseyenlerin ceza tehdidi ile kurallara itaatini sağlanması gerekliliktir. Kısaca ceza çözümünün istikrarı için şarttır. Kamu düzeni kurallarının bir zorlama ögesine dayanmasının gerekçesi, işbirlikçi oyunlarda üye sayısı çok olduğu zaman, az sayıda oyunbozanın kural çiğnemekten sağlayabileceği net kazancı zarara çevirmektir (Bulutoğlu,1988;113-114).

#### 4- Düzenlemelere Yönelik Anayasal Reform :

Piyasa üzerine devletçe yapılan ve çeşitli gerekçelere dayandırılan direkt kontrol müdahaleleri "*düzenleme(regülasyon)*" genel terimiyle ifade edilir. Bilindiği gibi bunlar, mal ve hizmet alım-satımlarına direkt kontrol müdahaleleri, ücret kontrolleri, fiyat kontrolleri, kira kontrolleri ve piyasa veya bir endüstriye giriş ve çıkışların kontrolü şeklinde yaygın olarak gözlenen durumlardır. Her

durumda bu tür devlet müdahaleleri, genelde halkın zararına monopol rantı elde etmeyi garantileme arzusunda olan üreticiler tarafından, kendi grup çıkarlarına yönelik olarak teşvik edilmektedirler. Her çıkar grubu, kendi faydalarını maksimize etmek için, kendileriyle ilgili anayasal düzenlemelerin hafifletilmesini yada kaldırılmasını, karşı grupların çıkarlarının engellenmesi için de onlarla ilgili Anayasal düzenlemelerin arttırılmasını isterler. Bu davranış tarzının genelleşerek, çıkar grupları arası çatışmaya dönüşmesi durumunda, müdahalelerin artması yoluyla çıkar gruplarının kendi gönüllü mübadele veya sözleşme özgürlüklerinin kısıtlanmasıyla sonuçlanması mümkündür. Devletçe korunmayı arzulayan üretici gruplarının sayısı arttıkça, korunan bir üretici grubu korunma vasıtasıyla elde ettiği kazançtan daha ağır bir kayıpla karşılaşacaktır. Böyle bir ortamın oluşmasıyla birlikte korunan tüm üretici gruplar, üretici olmayanlarla beraber kurallarda bir değişimde uzlaşırlar ki bu da tüm grupları korunma dışı bırakan bir mutabakat olacaktır (Buchanan,1991-a; 93).

*J.Buchanan*, reform öncesi böyle bir düzenleyici ortamın en temel özelliğinin, *klasik mahkum çıkmazı oyunu* vasıtasıyla ifade edilebileceğini belirtir (Buchanan,1991-a; 93). Böyle bir oyunda üretici grupları, anayasal kurullarla devletin düzenleyici şemsiyesi altında korunmayı arzulurlar ve bu yolla faydalarını maksimize edebileceklerini düşünürler. Daha fazla sayıda üretici grubu bu çabaya dahil oldukça, genel bir ifadeyle, üretici grupları kendileriyle ilgili siyasi düzenleme olmadan ulaşabilecekleri bir noktadan daha kötü durumda olan bir noktaya ulaşırlar. Tabiidir ki bu genel bir ifadedir ve diğer gruplardan ayrı olarak herhangi bir grubun bu koruyucu şemsiyeden ayrılma arzusu kendi fayda maksimizasyoncu çıkarına uygun olmayabilir. Anayasal reform ancak, eğer bu reform gerçekten yeterli derecede büyük sayıda üreticinin çıkarına uygunsa başarılı olabilecek ve aynı zamanda bu koruyucu şemsiyeye gerek kalmayacaktır.

### Sonuç :

Bu makale kamu tercihi teorisinde yöneylem araştırması tekniklerinden sayısal bir yöntem olarak oyun kuramının yerini ve aralarındaki etkileşimi belirtmeye yönelmiştir. Başlangıçtan bu yana oyun teorisi, kamu tercihi iktisatçıların, siyasi olguların iktisadi analizini genişletme çabalarında kullandıkları önemli bir araç olmuştur. Kamu tercihi iktisatçıları demokratik karar alma mekanizmasının ekonomik analizini yaparlarken, sadece makro toplamlardan hareket etmemiş, oyun kuramından yararlanarak, bireyler ve stratejileriyle ilgilenmişlerdir.

Kuşkusuzdur ki oyun kuramında ve kamu tercihi teorisinde en etkili ve en çok kullanılan oyunlardan biri "*mahkum çıkmazı*" oyunlarıdır. Birçok sosyal bilimci, filozof, matematikçi ve daha spesifik anlamda kamu tercihi teorisyeni, bu metodu kişisel tercihin sınırlandırılmasında, hükümet ve diğer otoritelerin

müdahalelerinin değerlendirilmesinde kullanmışlardır. Bu çok yönlülüğüne rağmen “mahkum çıkmazı” oyunları kamu tercihi yaklaşımıyla açıklanan bir kısım kamu ekonomisi gerçeklerinin önemli bir takım özelliklerinin analizinde yeterli olamamaktadır. Bu doğrultuda henüz tamamiyle olmasa da tedricen “Tavuk (Korkak)” ve “Şahin ve Kuğu” oyunları verimli bir şekilde kamu tercihi oyunları tartışmasına girmiştir.

Günümüzde demokrasi rejimi, ülkemizde de olduğu gibi, adeta seçmen, politikacı, bürokrat ve çıkar grupları gibi siyasi aktörler arasında yapılan bir ulusal kaynakları yağmalama çekişmesine dönüşmüş ve beraberinde umulanın aksine, ekonomik, siyasi ve ahlaki yozlaşmaları getirmiştir. Politikanın fazlasıyla önemli ve masraflı hale gelmesi ile birlikte gereğinden fazla zihni enerji ve maddi imkanları sömürmesine rağmen kendinden bekleneni verememesi, genel kamuoyu'nun saygısını ve anlayışlı desteğini yitirmesine yol açmıştır. Çoğulcu demokrasi, özgür bir toplumun korunması için tek başına yeterli olamamış, faturası toplumun kendisine çıkan ve uzun vadede kamu çıkarlarına aykırı sonuçlar üreten bir “oyun”a dönüşmüştür. Bu oyunu bir açıdan, klasik “mahkum çıkmazı”na benzetmek mümkün olabilir. Tarafların işbirliğine gitmeyerek, körü körüne kendi çıkarlarına hareket etmeleri, herkes için daha kötü olan sonuçlara yol açmaktadır. Bu durumdan kurtulmanın yolu, oyunu işbirlikçi çözüme kavuşturmaktır. Böyle bir oyunda rasyonel oyuncunun kendisine sorması gereken soru, “Bu oyunda herkes için en iyi sonucu verecek strateji seçeneği nedir?” olmalıdır.

Kamu Tercihi Teorisi, anayasal kurallarla sınırlanmamış bir çoğulcu demokrasinin, bu tür yozlaşmaları ve benzer sorun ve sonuçları vereceğini bize göstermiş, demokrasiyi gerçek özüne yeniden kavuşturmak için anayasal çözümü önermiştir. Demokratik süreçte siyasi aktörlerin kamu çıkarına yönelik olan stratejileri kendiliklerinden benimseyebileceklerine güvenemiyorsak, bunların doğal kişisel çıkarlarını daha az zararlı kanallara yöneltmek için anayasal kuralların tekrar düzenlenmesi gerekecektir. Bu tür bir reformun zamanı için -Buchanan'ın bir açıklamasından hareketle- şöyle bir ifadenin yeterli bir ipucu olduğunu sanıyoruz: “Anayasal reform ancak bu reform gerçekten yeterli derecede büyük sayıda birey ve grubun çıkarına uygunsa, gerçekleşebilecek ve başarılı olabilecektir”.

### Kaynakça :

- AKALIN, Güneri. (1981). *Kamu Ekonomisi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- AKTAN, Coşkun Can (1994). *Çağdaş Liberal Düşüncede Politik İktisat*. Ankara: Takav Matbaası.
- BUCHANAN, James M. (1980). “Public Choice and Public Finance” Karl W. Roskamp (Ed). *Public Choice and Public Finance*. Proceedings of the 34<sup>th</sup> Congress of the IIPF, Hamburg, 1978. Paris : Maison-Blanche.
- BUCHANAN, James M. (1991-a). *The Economics and the Ethics of Constitutional Order*. Michigan: The University of Michigan Press.

BUCHANAN, James M.( 1991-b). "Rant Kollayan Toplumda Yapılabilecek Yenilik Hareketleri". Çev.Aytaç Eker.Aytaç Eker &Coşkun Can Aktan (Ed.). **Kamu Tercihi ve Anayasal İktisat**.İzmir.

BUCHANAN, James M.& TULLOCK G. (1967). **The Calculus of Consent- Logical Foundations of Constitutional Democracy**. AnnArbor: The University of Michigan State.

BUCHANAN, James M.& WAGNER,Richard E. (1977). **Democracy in Deficit-The Political Legacy of Lord Keynes**. California: Academic Press Inc..

CULLİS, John & JONES, Philip. (1992). **Public Finance and Public Choice - Analytical Perspectives**. London : McGraw-Hill Book Company.

ÇELEBİ, Kemal. (1991). **Kamusal Tercihler ve Kamu Ekonomisinin Genişliği (Türkiye Örneği)**. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

DIXIT, Avinash K. & NALEBUFF,Barry J.(1991). **Thinking Strategically-The Competitive Edge in Business,Politics and Everyday Life**. Newyork: Norton &Company Inc..

FORTE,Francesco. ( 1996 ). " *Development of Game Theory and of Public Choice : An Interaction*". J.C.Parto & F. Schneider (Ed.). **Current Issues in Public Choice**. London : Edward Elgar Publishing Limited.

FUDENBERG, Drew & TİROLE,Jean. (1991). **Game Theory**. Massachusetts: The MIT Press.

HAYEK,Friedrich A. (1993). **Hukuk, Yasama ve Özgürlük**. Cilt III. Özgür Bir Toplumun Siyasi Düzeni. Çev.Mehmet Öz. İş Bankası Kültür Yayınları No.357.

MCNUTT, P.A. (1996). **The Economics of Public Choice**. Broodfielt : Edward Elgar Publishing Limited.

NASH,John F. Jr.(1996). **Essays on Game Theory**. Cheltenham: Edward Elgar.

OLSON,Mancur (1993). " The Logic of Collective Action"Jeremy J. Richardson (Ed.). **Pressure Groups**. Oxford:Oxford University Press.

SAVAŞ,Vural Fuat (1993). **Anayasal İktisat**. İzmir.

SÖNMEZ,Sinan.(1987). **Kamu Ekonomisi Teorisi**. Ankara:Teori Yayınları Verso A.Ş..

ŞENER,Orhan (1996). **Kamu Ekonomisi**. İstanbul: Beta Basım , 5. Baskı.

TÜTEK,Hülya & GÜMÜŞOĞLU,Şevkinaz (1994). **Sayısal Yöntemler-Yönetmel Yaklaşım**. İstanbul: Beta Basım.

WALKER,Paul(1995). " *An Outline of the History of Game Theory*". <http://williamking.www.drexel.edu/top/class/histf.html>..





## TÜRKİYE EKONOMİSİNDE ENFLASYONUN HIZLI BİR ŞEKİLDE DÜŞÜRÜLMESİ VE OLASI ETKİLERİ

**Yrd. Doç.Dr. Ahmet OKUR**

*C. B.Ü. Ahmetli Meslek Yüksek Okulu, MANİSA*

### Giriş

Türkiye ekonomisinde uzun yıllardır sürmekte olan enflasyon konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların vardıkları sonuçlar ve politika önerilerindeki ortak alan giderek benzeşmekte ve sorunun temelinde **kamu finansman açıkları ile enflasyonist beklenti** ön plana çıkmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerde ekonomik bunalımların aşılması için IMF tarafından 1950'lere kadar "ortodoks istikrar programları" uygulanmıştır. Bu politikaların, derin ekonomik ve sosyal bunalımlara yol açması nedeniyle, 1980'lerden sonra sosyal maliyetleri daha az olan "heteredoks" istikrar programları uygulamaya konulmuştur<sup>1</sup>.

Türkiye'de 1958 yılından itibaren ekonomi politikası karar organları enflasyonun aşağı çekilmesi konusunda çoğu, IMF ve Dünya Bankası destekli ekonomik istikrar programları uygulamaya konulmuş ancak, kalıcı bir sonuç elde edilememiştir. Bunlardan birisi de 23 Aralık 1999 tarihinde IMF ile imzalanan ve literatürde Döviz Kuru Temelli İstikrar programı (Exchange Rate-Based Stabilisation Programs) olarak bilinen 18. stand-by anlaşmasıdır.

Bu programda 2000 yılı itibariyle enflasyonun % 20'ler düzeyine indirileceği ve takip eden üçüncü yıl sonunda tek haneli rakamlara çekileceği belirtilmektedir. Program, ekonomide birçok yapısal ve kurumsal önlemlerin yanı

<sup>1</sup> Bu konuda çok sayıda çalışma yapılmış olup, istikrar programlarının Türkiye ekonomisi üzerindeki etkilerinin değerlendirildiği bazı çalışmalar şunlardır: APAK, Sudi(1993), ATAÇ, Beyhan (1990), ÖNİŞ, Ziya (1986).

sıra, ağırlıklı olarak para ve döviz kuru politikası üzerine kurulmuştur. Bu makalede enflasyonun hızlı bir şekilde düşürülmesinin iç borçlar ve vergiler üzerindeki etkileri irdelenecektir.

### 1. Türkiye’de Enflasyonun Anatomisi

Türkiye’de enflasyonu besleyen temel unsurların yapısal sorunlar yanında kamu açıkları, döviz kuru politikaları ve enflasyonist beklentiler olduğu konusunda iktisatçılar arasında görüş birliği bulunmaktadır. (Uygur E ve İnsek A, 1993; TİM 1996; Neftçi 1991) Öte yandan, Gelişmekte olan ülkelerde enflasyonla mücadele aracı olarak yalnızca döviz kurunun çıpa olarak kullanılmasının uzun dönemde etkili olamayacağı; enflasyonun düşürülmesinde en önemli politika aracının temel sorun olan kamu kesimi finansman açıklarının kapatılması gerektiği görüşü iktisatçılar arasında oldukça yaygındır.

Öte yandan, Türkiye ekonomisinde son yıllarda parasal araçlarla enflasyon arasındaki ilişkinin zayıfladığı ileri sürülmektedir. Bunun temel nedeninin ekonominin dolarize olmasıyla ilgili olduğu belirtilmektedir.<sup>2</sup> Yapılan bir çalışmaya göre Türkiye ekonomisinde 1998 yılından itibaren parasal araçlarla enflasyon arasındaki ilişkinin zayıfladığı ve “beklentilerin” ön plana çıktığı ileri sürülmektedir. Ekonomik birimlerin ileriye yönelik ekonomik kararlarını geçmiş enflasyon oranlarına bakarak verdiklerini ve bu tutumun giderek daha az yanılma riski taşıdığı belirtilmektedir.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Son yıllarda dolarizasyon göstergelerinden birisi olan geniş para arzı (M2Y) içerisindeki Döviz Tevdiat Hesaplarının (DTH) payı olan (DTH/M2Y) dolarizasyon oranı giderek yükselmektedir. 1987 yılında % 24 olan bu değer, 1996 yılında % 48’e ulaşmıştır. 2000 yılının ilk çeyreğinde % 47 olan bu değer (Globus Nisan 2000) dolarizasyonun tipik bir kanıtı olarak ele alınabilir. Üstelik 2000 yılından itibaren üç yıllık sürede döviz kuru oranlarının belirli bir bant aralığında tespit edildiği bir dönemde gerçekleştiğinden ekonomideki dolarizasyon eğiliminin giderek güçlenmekte olduğunu söyleyebiliriz. Dolarizasyon oranının yükselmesi, para talebinin tahmin edilmesini zorlaştırdığından enflasyon ile ilgili politikalarda kullanılacak parasal araçlarla enflasyon arasındaki ilişkinin de zayıfladığı ileri sürülmektedir.

<sup>3</sup> Ekonomik birimlerin beklentileri konusunda yapılan yeni bir uygulamalı çalışmada Türkiye İmalat Sanayi firmalarının geçmiş dönem verilerine göre davrandıkları ortaya konulmuştur. Ayrıntılı bilgi için bakınız (S.Gürsel ve A.Ataay, 1999: 54-58).

Kamu kesimi açıklarının finansmanında; Merkez Bankası kaynakları (açık finansman), KİT zamları, iç borçlanma, kamu varlıklarının satışı ve özelleştirme gibi iç finansman yöntemleri ile dış borçlanma, kısa vadeli yabancı sermaye girişleri (sıcak para), dış yardımlar ve dolaylı yabancı sermaye yatırımları gibi dış finansman yöntemleri kullanılmaktadır. Kamu açıklarının borçlanma yoluyla finanse edilmesi, ekonominin makro dengelerini, özellikle (kredi, faiz oranı) mali piyasaları derinden etkilemektedir.

Türkiye ekonomisinde son çeyrek yüzyıldır yaşanan kronik enflasyonun büyük ölçüde kamu açıklarından kaynaklandığı ve açıkların finansmanında hemen her finansman yöntemine başvurulmakla birlikte en fazla iç ve dış borçlanmaya başvurulduğu bilinmektedir. Nitekim, enflasyonun yeniden yükselme eğilimine girdiği 1988 yılında % 4.8 olan kamu kesimi borçlanma gereğinin GSMH'ya oranı, 1990 yılında % 10.2'ye kadar yükselmiş, sonraki yıllarda bu bir miktar azalma eğilimine girerek 1999'da % 15.3 olarak gerçekleşmiştir. Öte yandan, aynı dönemde (1988-1999) iç borçlanma stokunun GSMH'ya oranı % 5.7'den %29.6'ya, iç borç faiz ödemelerinin GSMH'ya oranı %2.4'den, % 12.5'e yükselmiştir. ([www.hazine.gov.tr](http://www.hazine.gov.tr)).

1994 krizinin ardından yapılan devalüasyonundan sonra dış finansman kaynaklarına başvurulması nedeniyle 13 milyar dolara kadar gerileyen iç borç stoku, özellikle 1997 dünya finansal krizinden sonra yeniden iç borçlanmaya ağırlık verilmesi sonucu Kasım 1999 yılında 45 milyar doları geçmiştir. Artan borç yükü, borçlanma vadelerini de kısaltmıştır. İç borçlanmanın hızlandığı 1990'lı yılların ikinci yarısının başlarında borçlanma vadeleri altı aya kadar düşmüştür. Ancak, son yıllarda piyasalarda artan güvene bağlı olarak iç borçların vade yapısı giderek uzamaktadır. Nitekim, 1998 yılında ortalama dokuz olan borçlanmanın vadesi 2000 yılı ortalaması on yedi aya kadar yükselmiştir ([www.hazine.gov.tr](http://www.hazine.gov.tr)). Enflasyonla mücadele programının uygulamaya konulmasından günümüze kadar hem iç borç faizi (ortalama % 35'ler düzeyine) düşmüş, hem de vadeler uzamıştır.

Türkiye’de iç borç stokunun GSMH’nin yaklaşık dörtte birini oluşturması ve ekonomik birimlerin davranışlarını büyük ölçüde iç borçlanmaya endekslemesi nedeniyle iç borçlanma konusu enflasyonun aşağıya çekilmesinde kilit bir önem taşımaktadır.

## II. Enflasyondaki Şok Düşüşün İç Borç Yükü Üzerindeki Olası Etkisi

Enflasyonun hızlı bir şekilde düşürülmesinin olumsuz sonuçlarından birisi Hazinesin iç borç stoku, borcun faiz yükü ve vadesiyle ilgilidir. Program gereği uygulanan döviz kuru politikasına bağlı olarak TL’nin değerlenmesi, iç borç stokunu döviz bazında artıracaktır. Öte yandan, programın başlangıcında yüksek faiz ile borçlanılması, enflasyonun düşmesine bağlı olarak borç verenlerin gelirleri reel olarak artacaktır

Türkiye ekonomisinde 1998 ve 1999 yıllarında % 30-40 aralığında reel faiz ödenmesi, hazinenin borç yükünü artıran bir etki yaratmaktaydı. Benzer süreç, enflasyonla mücadele programının uygulamaya konulduğu 2000 yılında da borç verenlere bir çeşit para transferi olarak yaşanmaktadır. 1999 yılında % 60 oranında kur artışının yaşandığı bir dönemde borçlanan hazine, borcunu 2000 yılı için öngörülen % 40 kur artışının olduğu bir dönemde ödeyecektir. Borç verme, nakit kullanmamanın (alternatif maliyetinin) bir dönem sonunda geri alınacak bir karşılığı olarak ifade edilebilir. Bu açıdan bakıldığında, iki yılın (borç verildiği ve ödendiği dönemdeki) kur artış farkı olan %40 oranı, 1998 ve 1999 yıllarında yaşanan reel faiz etkisine benzer bir etkiyi 2000 yılında da ortaya çıkacağını göstermektedir.<sup>4</sup> 1999 yılında iç borç stokunun 43 milyar dolar ve reel faiz oranının yaklaşık % 35 düzeyinde olması borç verenler lehine yaklaşık GSMH’nin %7’si kadar bir kaynak transferi anlamına gelecektir. Bir başka ifadeyle, kur artışının %60’lar düzeyinden % 20’ler düzeyine indirilmesi sonucu, toplam iç borcun döviz

<sup>4</sup> 1999 yılı sonunda hazinenin borçlanma kağıtlarına getirilen ek vergi yoluyla borç verenlerin kazançlarının bir bölümüne devlet almıştır. Ancak buna rağmen yüksek faiz ile borç verenlerin enflasyonun öngörüldüğü gibi %20’ler düzeyine düşmesi durumunda kazançları oldukça yüksek olacaktır. Öte yandan bu durum genellikle bütün dezenflasyon programlarının değişmez menüsü talep daraltıcı politikalarla çelişmektedir.

bazındaki nispi değeri artmakta, dolayısıyla borç verenler lehine bir “reel gelir etki” ortaya çıkmaktadır.

Döviz kurlarındaki değişim iç borç stoku yanında GSMH'nin döviz bazındaki değerini de etkileyecektir. Sözelimi; GSM deflatörünün %40, döviz kuru artışının % 20 olduğu bir ekonomide GSMH'nin döviz cinsinden değeri aradaki fark kadar artacaktır.

Konvertibil bir sistemde iç borcun döviz bazında yükselmesi, reel faizlerin yükselmesiyle dengelenebilecek bir süreci ortaya çıkarabileceğinden, enflasyonu etkileyen bir unsur olarak ele alınmalıdır. Tablo-1'de yıllar itibariyle kamu kesimi borçlanma gereğinin (PRBS), iç borç stokunun ve iç borç faiz ödemelerinin GSMH'ya oranları ile iç borç stokunun gelişimi verilmiştir. Tabloda dikkati çeken en önemli husus, kamu kesimi borçlanma gereğinin azalmasına karşın iç borç stoku ve faiz ödemelerinin milli gelirdeki payının giderek artmasıdır.

Tablo-1: İç Borç, Faiz, PRSB'nin GSMH'ya Oranı

YILLAR	PRSB/GSMH(*)	İÇ BORÇ STOKU	İÇ BORÇ STOKU/GSMH	İÇ BORÇ FAİZ ÖD./GSMH
1990	7	57	14	2
1991	10	97	15	3
1992	11	194	18	3
1993	12	357	18	4
1994	8	799	21	6
1995	5	1,361	17	6
1996	9	3,148	21	9
1997	8	6,283	21	7
1998	9	11,612	22	11
1999	15	22,920	24	13

KAYNAKLAR: DPT Ekonomik Göstergeler; Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı Temel Ekonomik Göstergelerin çeşitli sayılarından yararlanılarak düzenlenmiştir.

(\*) Kamu Kesimi Borçlanma Gereğinin GSMH'ya oranı

### III. Enflasyondaki Şok Düşüşün Kamu Harcamaları Üzerindeki Olası Etkisi

Enflasyonun düşürülmesiyle ilgili temel sorunun iç borç stoku ile ilişkili olduğu yukarıda açıklanmıştı. Bu süreci besleyen olgu ise, 1980'li yılların sonlarından itibaren sürekli artan kamu harcamalarıdır. Tablo-2'de konsolide bütçede bazı kalemlerin GSMH oranlarının yıllara göre gelişimi verilmiştir.

Tabloda dikkati çeken en önemli husus, kamu harcamalarının gelirlere göre daha hızlı artmasıdır. Nitekim, 1990-1999 döneminde toplam harcamaların GSMH oranı % 95 artarken, aynı dönemde toplam gelirlerin oranı % 51, vergi gelirlerinin oranı %46 artmıştır. Öte yandan harcama kalemleri içinde faiz dışı harcamaların GSMH oranı, faiz harcamalarının GSMH oranından daha yüksek olmakla birlikte, faiz harcamalarındaki artış (1990-1999 döneminde %255), faiz dışı harcamalara göre (1990-1999 döneminde %20) daha hızlı artmaktadır. Enflasyonda sağlanabilecek bir şok düşüş (harcamaların aşağı doğru esnekliğin sert olduğu varsayıldığından), harcama miktarını kısa dönemde etkilemeyeceği için toplam harcamaların toplam gelire göre daha fazla artacağı söylenebilir. Bu iki etkinin (iç borç yükü ve kamu harcamalarının gelirden daha fazla artması) enflasyonun temel kaynağı olması nedeniyle, şok önlemlerle enflasyonu aşağıya çekilmesi politikası (diğer önlemlerle desteklenmediği sürece), enflasyona ivme kazandırabilecektir.

Burada TL'nin aşırı değerlenmesinin ithalatı artırıcı, ihracatı azaltıcı etkisinin ödemeler dengesi cari işlemler açığını artırması yanında yarattığı talep artışının enflasyonist etkisi üzerinde de durulabilir.

**Tablo-2 Konsolide Bütçede Bazı Kalemlerin GSMH Oranları (1990-1999)**

YILLAR	TOPLAM HARCAMALAR	FAİZ HARCAMALARI	FAİZ DIŞI HARCAMALAR	TOPLAM GELİRLER	VERGİ GELİRLERİ
1990	17,3	3,5	13,7	14,2	11,4
1991	20,5	3,8	16,7	15,3	12,4
1992	20,1	3,7	16,4	15,8	12,8
1993	24,3	5,8	18,5	17,6	13,2
1994	23,1	7,7	15,4	19,2	15,1
1995	22,5	7,5	15,0	18,4	14,2
1996	26,1	9,9	16,2	17,9	14,8
1997	27,3	7,7	19,6	19,9	16,2
1998	29,4	11,7	17,7	22,4	17,4
1999	33,6	13,5	20,1	21,5	16,7

Kaynak: [www.maliye.gov.tr](http://www.maliye.gov.tr)

#### IV. Enflasyondaki Şok Düşüşün Vergi Gelirleri Üzerindeki Olası Etkisi

Enflasyonu şok önlemlerle aşağıya çekmeye yönelik politikaların etkilerinden birisi de vergi gelirlerinde düşmeye yol açabilecek olmasıdır. Vergi gelirlerini azalmaya neden olabilecek en önemli etken “enflasyon vergisinin” düşmesidir. Yüksek oranlı enflasyon ortamında ekonomik birimlerin bir kısmı (özellikle küçük girişimciler) enflasyon muhasebesi yapamadıkları için “para hayaline” kapılmaktadır. Enflasyon muhasebesi yapmayan bir başka kurum olan devletin vergi gelirleri, enflasyondan arındırılmamış gelirler üzerinden yapılmaktadır. Enflasyon oranında sağlanabilecek bir düşüş, bu firmaların karlı olmasını sağlamayacağı gibi, devletin de vergi gelirlerinde azalmaya neden olabilecektir<sup>5</sup>. Öte yandan enflasyondaki şok düşüş, enflasyonun artan oranlı gelir vergisini azaltması nedeniyle (gelir dilimi kayması=bracket creep) vergi tahsilatında azalmaya yol açabilecektir.

Vergi gelirini olumsuz yönde etkileyebilecek bir başka husus; yüksek oranlı enflasyon dönemlerinde (rekabetteki etkinsizliğinde etkisiyle) vergiyi yansıtabilen kesimin enflasyonun düşmesiyle bunu eskisi gibi gerçekleştiremeyecek olmasıdır. Bu nedenlere bağlı olarak vergi gelirleri düşebilecektir. Oysa yukarıda değinildiği gibi, bu süreç içinde kamunun finansman ihtiyacı da artmaktadır. Sorunun kamu kesimi finansman açığından kaynaklandığını ileri sürenlere göre de bu sürecin enflasyonu daha da artırması gerekir.

Yukarıda ele alınan konuların büyük bir bölümü uygulanan istikrar politikasından bağımsız olarak ekonomik yapı ve sistemin işleyişinden kaynaklanmaktadır.

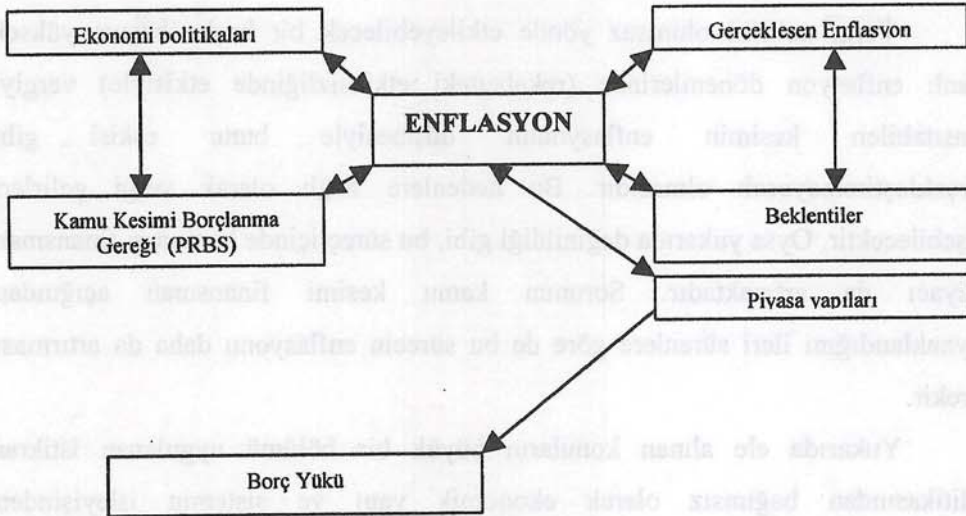
<sup>5</sup> Enflasyonla mücadele programlarında genellikle daraltıcı ekonomi politikaları uygulamaları nedeniyle milli gelirin azalmasına bağlı olarak devletin vergi gelirleri de düşmektedir.



## V. Karar Mekanizması, Koordinasyon Ve Enflasyon

Piyasa sisteminde ekonomik birimler kararlarını piyasa verilene göre almaktadır. Bu süreci bozacak kamusal müdahale sistemin işleyişini ve koordinasyonunu bozmaktadır. Enflasyonun kamu ve piyasalardan kaynaklanan iki yönü aşağıdaki çizimde gösterilmiştir. Çizimde de görüldüğü gibi beklentiler, **rasyonelliğin** bir yöntem olarak benimsendiği piyasa mekanizması içinde oluşmaktadır. Kamu kesiminin karar ve uygulamalarında rasyonellik yerine **politik davranışı** bir yöntem olarak benimsemiş olması; incelenen bu sorunun ekonomik olmaktan çok politik içerikli olduğunu ortaya koymaktadır. Böylece çizimde verilen yapılar arasındaki uyumsuzluk nedeniyle ekonomik sistemin işleyişi aksamaktadır.

**Çizim-1: Enflasyonun Kamu Kesimi Ve Piyasalarla Organik Bağı**



## Sonuç

En genel tanımıyla enflasyon, ekonomik sistem ve yapıda ortaya çıkan sorunların ekonomik sürece yansması olarak tanımlanabilir. Enflasyonun aşağıya çekilmesinde ekonomik önlemler yanı sıra politik istikrar ve ekonomik birimlerin davranışlarını değiştirecek sosyo-kültürel etkenler gibi faktörler etkili olmaktadır.

Enflasyon oranlarındaki ani düşüşlerin ekonomik daralmaya yol açacak politikalarla uzun dönemde enflasyon oranını düşürme anlamında başarı şansının sınırlı olduğu ileri sürülebilir. Ayrıca, bu tür politikaların başarısı için ön koşul olan kamu kesimi borçlanma gereğinin azaltılması ile iç borç stokunun kabul edilebilir bir düzeye gelmesinin en az 5 yıldan fazla bir süreye gereksinim gösterdiği göz önüne alındığında; enflasyonu önlemeye yönelik bir programın ön koşulu uzun dönemli yapısal ve politik istikrarın sağlanması olmalıdır.

Bu anlamda programın döviz kurunun çıpa olarak uzun dönemli kullanılmayacağını belirtmek gerekir. Bunun en önemli gerekçesi; yüksek oranlı enflasyon döneminde kamuya borç verenlerin, enflasyonun şok düşüşünde gelirlerinin daha fazla artacağı ve bu kesimin marjinal tüketim eğilimine bağlı olarak talep artışı yoluyla yeni bir enflasyonist bir süreç başlatabileceğidir. Diğer yandan döviz kurunun çıpa olarak kullanılması; dış ödemeler dengesinde büyük açıklara yol açarak (döviz rezervlerinin yetersiz olması durumunda) dış ödemeler krizine yol açabilecektir.

Ülkemizde enflasyonun şok bir düşüşle aşağıya çekilmesinde başarı şansını sınırlayan faktörlerin birincisi özellikle kısa dönemde fiyat kararlarının talepteki değişmelere karşı duyarsız olması, bir başka deyişle fiyatlardaki katılıktır. İkincisi ise, ülkemizdeki enflasyon oranlarının geçmiş bütün dönemlerde planlanan bu düşüşe sahip olmaması yani hiç yaşanmamış olması nedeniyle beklentilerin kırılmamasıdır. Bir başka ifadeyle fiyatlardaki katılık ve beklentilerin olumlu

olmaması nedeniyle izlenmesi düşünölen şok politikaların piyasalara uyum esnekliği yetersiz görölmektedir.

Ölkemizde enflasyon büyük ölçüde kamu kesiminden ve piyasa yapısından kaynakladığı görölmektedir. Kamu kesiminden kaynaklanan sorun, giderek aratan kamu açıkları ve bu açıkları finanse etmek için kar topu gibi büyüyen iç borç yükünde odaklanmaktadır. Piyasalardan kaynaklanan sorunlar ise; piyasa yapıları ve beklentiler konusunda yoğunlaşmaktadır. Bu iki ana unsur birbiri ile ilişkili olmakla beraber, kamuya düşen rolün (ekonomi politikası amaç ve araçları) açısından daha uygulanabilir olduğu ve bu nedenle ön planda olması gerektiği düşünölmektedir.

### Kaynakça

- A İNSEL ve N.ERTEL "Türkiye'de Kronik Enflasyon Süreci ve Antienflasyonist Politikaların Etkinliği:1981-1991", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, No:3, 1993 Ankara.
- Beyhan ATAÇ **Kuramda ve Türkiye'de İstikrar Politikası**, Eskişehir, 1990.
- DPT Temel Ekonomik Göstergeler, çeşitli sayılar.
- Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı, Temel Ekonomik Göstergeler, çeşitli sayılar.
- Mevlüt ÇETİNKAYA, Yaşar UYSAL ve İsmail MAZGİT, "Kamu Açıklarının Finansman Şekilleri ve Yarattığı Sonuçlar" **Ekonomik Forum TOBB Aylık Dergisi**, Yıl:6, Sayı:11- Kasım 1999.
- Seyfetin GÜRSEL ve Aylin ATAAY, "İmalat Sanayi Şirketlerinde Bekleyişlerin Oluşumu ve İstikrar Programı Stratejileri" , **İktisat Dergisi**, Şubat-Mart 1999, Sayı:387.

Salih NEFTÇİ,

**Enflasyon stabilizasyon Programı, Hedefler, Analiz ve Tedbirler, 1991, Ankara.**

Sudi APAK,

**Türkiye ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Ekonomik İstikrar Uygulamaları, İstanbul, 1993.**

Haydar AKYAZI ve A.Kadir TOPAL,

**“Enflasyonla Mücadelede Arjantin Mucizesi ve Türkiye’de Enflasyon Duyarsızlığı” İşletme ve Finans Dergisi, Yıl:12, Sayı:135, Haziran ‘97 .Ankara.**

Taner BERKSOY, Aysu İNSEL ve Nesrin SUNGUR,

**Türkiye’de Enflasyon, TİM, Temmuz ,1996, İstanbul.**

[www.hazine.gov.tr](http://www.hazine.gov.tr),

[www.maliye.gov.tr](http://www.maliye.gov.tr)

Ziya ÖNİŞ

**“Stabilization and Growth in a-Semi Industrial Economy; An Avaluation of the Recent Turkish Experient” ODTÜ Gelişme Dergisi, Cilt 13, Sayı:1-2, 1986.**



## PHILLIPS CURVE IN TURKEY

Araş. Gör. Dr. A. Özlem Önder

Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümü, İZMİR

### 1. Introduction

Around last 40 years the macroeconomic theory interested in the relationship between inflation and output (unemployment). The literature about the subject is mainly related to the Phillips curve. In 1958 A.W. Phillips has exposed the trade-off between nominal wage inflation and the unemployment rate. From that time on, the term Phillips curve refers to an inverse relationship between wage (price) inflation and unemployment. In other words, it refers to a positive correlation between inflation and output. The classical model is based on flexible prices, which results with rapid market clearing. Hence, any empirical evidence suggesting excess demand results to increase in production before causing inflation contradicts the classical model. The Phillips curve modelled through gradual price adjustment approach and constitutes an important component of the Keynesian economics.

But the Phillips curve in this original form was not successful to explain the stagflation in economies during 1970's. A new approach by Friedman (1968) and Phelps (1967) suggest a short run Keynesian and long run monetarist Phillips curve. Accordingly, excess demand has a short run effect on inflation rate. In the long run the output is again at its equilibrium value, where expectations are fulfilled. The curve which is obtained through addition of inflation expectations is called as expectations augmented Phillips curve (Dornbush and Fisher (1994)).

In this paper the validity of the augmented Phillips curve for Turkey for the period 1969 -1998 is examined. Section 2 presents the model as a positive relation between output gap and inflation. In Section 3 we conduct the estimations. Finally Section 4 is devoted to concluding remarks.

## 2. The Model

There are two approaches to test the validity of Phillips curve. One of them which is more generally applied, uses the unemployment rate to measure the disequilibrium. The other approach instead use (e.g. Sachs(1980) and Gordon (1977)) deviations of output from potential. For Turkey we believe that the GNP series are more suitable for our purposes and prefer the second approach. (For the application of the first approach for Turkey, see Bildirici (1999), Bildirici et.al. (1999).)

The expectations-augmented Phillips curve has the following form accordingly:

$$\pi_t = \alpha \pi^e + \beta \text{gap}_t + u_t$$

where  $\pi_t$  represents the inflation rate and  $\text{gap}_t$  the difference of output from potential output and  $\pi^e$  the inflationary expectations. Theory says that in the short run output above potential output has a positive effect on inflation rate, so  $\beta > 0$ . In the long run output gap is zero so the inflation rate is equal to inflation expectations  $\alpha = 1$ .

## 3. Estimation Procedures And The Data

The data set is annual for the period 1969-1998. The inflation rate is measured by the change in GNP deflator (Def) as  $\ln \text{Def}_t - \ln \text{Def}_{t-1}$ . The output is represented by the logarithm of real GNP with 1987 prices. The expectations are assumed to

be adaptive and represented by the first lag of the inflation rate. GNP deflator and the GNP series are from several issues of bulletin of SIS and SPO.

Output gap is the difference of output from its trend value. A variety of methods can be used to measure output gap, but in this article we use two of them. The first method is the HP filter technique developed by Hodrick-Prescott (1980, 1997).

We can summarize the technique as follows: Let  $y_t$ ,  $t=1, \dots, T$  be the observed time series. The HP filter decomposes a time series into growth and cyclical components ( $y_t = g_t + c_t$ ) through minimizing the variance of cyclical components subject to a penalty of variations in the second difference of the growth term:

$$\min \left\{ g_t \right\}_{t=1}^T \sum_{t=1}^T [y_t - g_t]^2 + \lambda \sum_{t=2}^{T-1} [(g_{t+1} - g_t) - (g_t - g_{t-1})]^2$$

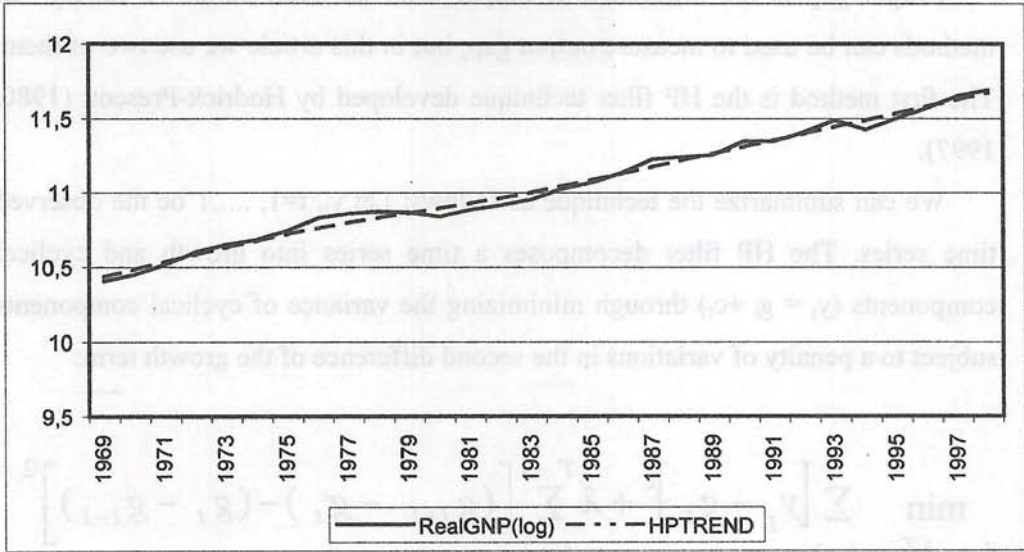
where  $\lambda$  controls the degree of smoothness of  $g_t$ . The smoothing parameter is chosen 100 for our analysis. Figure 1 and Figure 2 present the trend value of real GNP (potential output) and the cyclical variation in real GNP (output gap) after HP filtering.



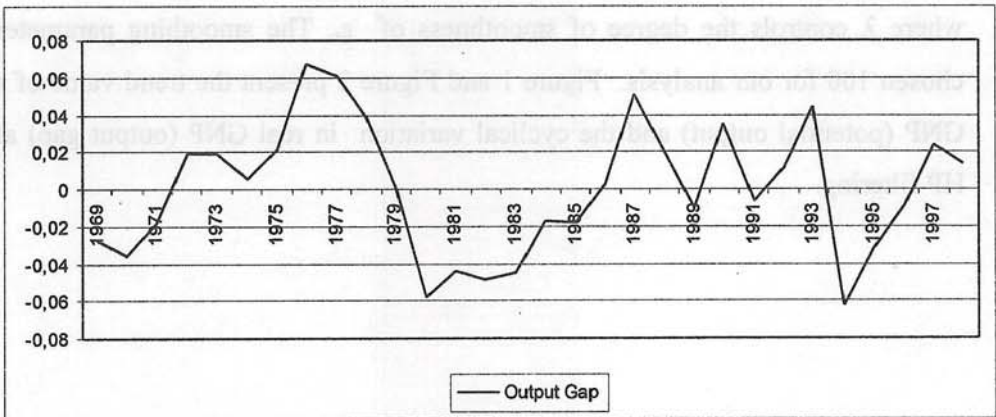
Figure 1



**Figure 1. Real GNP and its trend in Turkey 1969-1998**



**Figure 2. Output gap in Turkey (GNP-potential GNP)**



Afterwards we conduct the estimations through OLS. The following results are obtained:

**Table 1. Phillips Curve Estimation with HP filter 1969-1998**

Variables	Model 1	Model 2	Model 3
$\pi_{t-1}$	0.99 (19.37**)	1.00 (25.17**)	1.01 <sup>a</sup> (24.15**)
gap <sub>t</sub>	0.17 (0.27)	-1.06 (-1.91)	
gap <sub>t-1</sub>		2.47 (4.50**)	1.94 (3.90**)
R <sup>2</sup>	0.65	0.78	0.75
F	50.68**	45.96**	80.38**

Notes: gap<sub>t</sub>=GNP-GNPtrend

t statistics are in parenthesis

\* significant at 5%, \*\* significant at 1%

<sup>a</sup> significantly not different from unity with a Wald statistic 583.167

(P value=0.00) that is  $\chi^2$  with 1 df.

The OLS results of Model 1 implies that the output gap of time t is insignificant. When we include one lagged value of production gap we have a better result but the output gap is still insignificant at 5% significance level. When we take the output gap out from the regression we obtain the Model 3, where all of the variables are significant at 1% significance level.

The third model suggest:

$$\pi_t = 1.01 \pi_{t-1} + 1.94 \text{ gap}_{t-1} + u_t$$

Hence, the output gap of a year has a positive effect on the inflation of next year. The augmented Phillips curve suggests that when the output gap is zero than

the inflation rate is equal to inflation expectations. The empirical results support the model. The estimated parameter  $\alpha$  is not statistically different from unity (Table 1), which is consistent with the theory. The diagnostic tests related to the third model are presented in Table 3. We obtain satisfactory results from diagnostic tests.

Although HP filter is a widely used filter in applied economics, there are also other approaches to find the potential output. As an alternative we used the quadratic time gap calculated as the residuals in the following regression:

$$GNP_t = a + b_1 \text{ time} + b_2 \text{ time}^2 + e_t$$

where GNP is the logarithm of the real GNP.

Through second approach we obtained output gap and applied to Phillips curve. Estimation results are presented in Table 2. They are similar to the ones with HP filter. Again the Model 6 seems to be the most suitable model<sup>1</sup>. The diagnostic tests related to Model 6 are presented in Table 3.

**Table 2. Phillips Curve Estimation with Quadratic Time 1969-1998**

Variables	Model 4	Model 5	Model 6
$\pi_{t-1}$	0.99 (19.43**)	1.00 (23.32**)	1.00 <sup>a</sup> (22.18**)
gap <sub>t</sub>	0.17 (0.36)	-1.09 (-2.00)	
gap <sub>t-1</sub>		1.95 (3.69**)	1.26 (2.99**)
R <sup>2</sup>	0.65	0.74	0.70
F	50.85**	37.79**	64.37**

Notes: gap<sub>t</sub>=GNP-GNPtrend

<sup>1</sup>Bildirici (1999) and Bildirici et al. (1999) have found a positive relationship between unemployment and inflation rate for Turkey. So, they conclude that Phillips curve is not valid for Turkey. But their data set cover a smaller period (1980-1995) and they have used a different data set (unemployment).

t statistics are in parenthesis

\* significant at 5%, \*\* significant at 1%

<sup>a</sup> Significantly different from unity with a Wald statistic 583.167  
(P value=0.00) that is  $\chi^2$  with 1 df.

**Table 3. Diagnostic Tests**

	Model 3 (with HP)	Model 6 (with QT)
Normality $\chi^2$ (2)	0.61 (0.73)	0.18 (0.91)
Autocorrelation 1 F	1.24 (0.27)	1.14 (0.29)
Heteroscedasticity	1.42 (0.26)	0.87 (0.49)
ARCH 1	0.76 (0.39)	1.43 (0.24)
Reset	0.47 (0.50)	1.06 (0.31)

Note: 1. The Jarque-Bera (1980) normality test statistics test the null hypothesis of normal errors. Autocorrelation 1 F is a Lagrange multiplier test for first order serial correlation. White heteroscedasticity test has F statistic under the null of homoscedastic errors. ARCH 1 has F distribution under null no ARCH effect on residuals. Reset F is a regression specification test. It tests the null correct specification of the original model.

2. p values are in parenthesis.

#### 4. Conclusion

This paper examines the validity of the Phillips curve in Turkey for 1969-1998. We have found that the relationship between excess demand-as measured by the difference between the output and potential output-and inflation adjusted for inflation expectations is positive as the theory suggests. But the effect is observed

after one year lag. Another implication of the empirical model is that, when the output gap is zero, inflation is equal to expected inflation rate. This result is also consistent with the theory.

## References

- Bildirici, Melike (1999), Türkiye Ekonomisi İçin NAIRU Ölçüm Denemesi, İktisat İşletme ve Finans, 4: 65-81.
- Bildirici, Melike, T. Bakırtaş, S. Karbuç (1999) Türkiye İmalat Sanayiindeki Emek İlişkilerine Yeni Bir Yaklaşım, İktisat İşletme ve Finans, 1: 83-92.
- Dornbush, Rudiger, Stanley Fisher (1944) Macroeconomics, Sixth edition, McGraw-Hill Publishing Company, New York
- Friedman, Milton (1968), The Role of Monetary Policy, American Economic Review, 58: 1-17.
- Gordon, Robert J. (1977), Can the Inflation of the 1970's be Explained? Brookings Papers on Economic Activity, 1:253-277.
- Hodrick Robert J., Edward C. Prescott (1997) Post War Business Cycles: an Empirical Investigation, Journal of Money Credit and Banking, 29: 1-16.
- Phelps, Edward (1967), Phillips Curve, Expectations of Inflation and Optimal Unemployment over Time, *Economica*, 34: 254-281.
- Phillips, A.W.(1958), The Relationship between Unemployment and the Rate of Change of Money Wages in the United Kingdom 1861-1957, *Economica*, 25:283-299.
- Sachs, Jeffrey (1980), The Changing Cyclical Behavior of Wages and Prices:1890-1976, *The American Economic Review*, 70: 78-90.

## TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE BAŞBAKANLIK KURUMU VE SORUNLARI

Yrd.Doç.Dr. İlknur TÜRE

Muğla Üniversitesi İ.İ.B.F. Kamu Yönetimi Bölümü, MUĞLA

### Giriş

Günümüzde yasama ve yürütme arasındaki denge dikkate alındığında, yürütmenin gittikçe kuvvetlendiği görülmektedir. Devlet fonksiyonlarındaki artış, devletin motoru olarak nitelenen hükümetin faaliyetlerinin de artması sonucunu doğurmuştur. Neticede ise klasik parlamenter sistemdeki kuvvetler dengesi yürütme lehine bozulmuştur.

Türkiye'de 1982 Anayasası hazırlanırken, dünyadaki bu gelişmelere uygun olarak, yürütmenin güçlendirilmesi doğrultusunda hareket edilmiştir. Anayasa'yı hazırlayanları böyle bir düzenleme yapmaya iten neden ise, 1961 Anayasası'nın güçlü yürütme gerçekleştirilmede yetersiz kaldığı düşüncesidir. Bunun için de yalnızca yürütme organını düzenleyen kuralların değiştirilmesiyle yetinilmemiş, parlamentonun çalışması da "rasyonalize" edilmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda olarak yasama süreci ikinci meclisin kaldırılmasıyla kısaltılmış, seçim dönemi dört yıldan beş yıla çıkarılarak parlamentoya dayalı hükümetlere daha uzun bir çalışma süresi sağlanmış, meclisin toplantı yeter sayısı üçte bire ve karar yeter sayısı da toplantıya katılanların salt çoğunluğuna indirilmiş, grup yetkilerindeki değişiklikler yoluyla muhalefetin engellemeleri önlenmeye çalışılmıştır (Turhan:1989:95).

1961 Anayasası'nda yürütme "kanunlar çerçevesinde" Cumhurbaşkanı ve Bakanlar Kurulu tarafından yerine getirilen bir "görev" olarak düzenlenirken (md:6) 1982 Anayasası, yürütme "yetkisi ve görevi"nin Cumhurbaşkanı ve Bakanlar Kurulu tarafından "Anayasa ve kanunlara uygun olarak" yerine getirileceğini belirtmiştir (md:8). Bunun anlamı yürütmenin, yasalara aykırı olmamak kaydıyla, yasanın ötesinde, doğrudan doğruya Anayasa'dan gelen ve kendi niteliğinden doğan yetkiler kullanabilmesidir (Soysal/Sağlam:1983:49). Anayasa'nın söz konusu maddesinin gerekçesinde, yürütmenin hem yetki hem de görev olarak düzenlenmesinin nedeni olabilecek şekilde yapılan açıklama şudur:

"1961 Anayasası ... yürütmeyi devletin yönetiminde, bütün faaliyetlerinde yasama kuvvetine bağlı, yasamaya tabi bir kuvvet olarak düzenlemiştir. Halbuki modern hayatta yürütme kuvveti devletin beyni, hareket gücünün kaynaklandığı motorudur. Bundan dolayıdır ki 1961 ila 1980 arasındaki devrede karar almak kudretinden yoksun hükümetler görülmüştür. İşte bu duruma son vermek için yürütme yasamaya tabi bir organ olmaktan çıkarılmış, her iki kuvvetin devlet

faaliyetlerinin düzenlenmesinde eşitlik ve denklik içinde işbirliği yapmalarını öngören parlamenter hükümet sistemi bütün gerekleriyle uygulamaya konulmuştur. Bu nedenle yürütme 1961 Anayasası'nda olduğu gibi bir görev değil, gerekli yetkilere sahip ve kanunların kendisine verdiği görevleri yerine getiren bir kuvvet olarak düzenlenmiştir".

Bu bağlamda aşağıda, gerek yürütme organını güçlendirme anlayışı çerçevesinde gerçekleştirilen 1982 Anayasası ile ve gerekse 1982 Anayasası'nın yürürlüğe konulmasından bu yana Başbakan'a ve Başbakanlık kurumuna dair çıkarılan çeşitli kanunlarla getirilmiş değişim ve düzenlemeler, yürütmeyi kuvvetlendirme çabasının giderek daha da güçlendiği günümüz Türkiye'sinde, söz konusu eğilim doğrultusunda değerlendirilecektir.

### **I-1982 Anayasası'nın Kurduğu Hükümet Sistemi**

1982 Anayasası'nın öngördüğü gerçek hükümet biçiminin ne olduğu konusunda doktrinde çeşitli değerlendirmeler mevcuttur. "Başkanlık Hükümeti", "Otoriter Başkanlık Hükümeti", "Başkanlı Parlamentarizm", "Zayıflatılmış Parlamentarizm" bu değerlendirmelerden birkaçıdır. Ancak 1982 Anayasası'nın temelde yine parlamenter sistemi muhafaza ettiği söylenebilir. Çünkü "yarı" da olsa bir başkanlık sisteminin varlığı için, Cumhurbaşkanı'nın halk tarafından seçilmesi ve yürütmenin karar sürecine doğrudan katılması gerekmektedir. Dolayısıyla 1982 Anayasası'nın getirdiği sistem, klasik parlamenter rejim ile yarı-başkanlık rejimi arasında kendine özgü bir nitelik taşımaktadır (Kuzu:1996:41).

### **A-Cumhurbaşkanı'nin Anayasal Konumu**

Yasama organı karşısında düzenleyici işlem yapma yetkisi bakımından güçlendirilen yürütme, kendi içinde de güçlendirilerek Cumhurbaşkanı'na yeni bir statü tanınmıştır. 1961 Anayasası'ndan farklı olarak 1982 Anayasası, Cumhurbaşkanı'na tanınmış olan yetkileri tek bir madde halinde -104.madde-sayımıştır. Böylece 1982 Anayasası'nda Cumhurbaşkanı'na önemli bir yer ayrıldığı izlenimi oluşturulmaya çalışılmıştır (Kuzu:1996:40).

Bir diğer nokta 1982 Anayasası'nda verilmiş bazı yeni yetkilere rağmen Cumhurbaşkanı'nın, yürütmenin karar sürecine doğrudan ve aktif olarak katılmasının pek mümkün olmamasıdır. Ancak bu durum, Cumhurbaşkanı'nın "tarafsızlık" ilkesine tam olarak uyması şartı ile böyledir. Zira belli bir çoğunluğun liderliğinden yani parti genel başkanlığından ve aktif Başbakanlık makamından, sembolik yetkilere sahip Cumhurbaşkanlığı makamına gelinmesi durumunda bazı zorluklar çıkabilecektir.

1982 Anayasası'nın bugüne dek olan uygulamalarına bakıldığında, Cumhurbaşkanı ve Başbakan arasında bazı yetki çatışmalarının yaşandığı

görülmüştür. Örneğin Cumhurbaşkanı Özal ile Başbakan Yılmaz arasında, Cumhurbaşkanı Özal ile Başbakan Demirel arasında, Cumhurbaşkanı Demirel ile Başbakan Çiller arasında bu tür anlaşmazlıklar olmuştur.

Anayasa'nın 105.maddesinde, "Cumhurbaşkanı'nın, Anayasa ve diğer kanunlarda Başbakan ve ilgili bakanın imzalarına gerek olmaksızın tek başına yapabileceği belirtilen işlemleri dışındaki bütün kararları, Başbakan ve ilgili bakanlarca imzalanır; Cumhurbaşkanı'nın re'sen imzaladığı kararlar ve emirler aleyhine, Anayasa Mahkemesi dahil, yargı merciilerine başvurulamaz" denilmektedir.

Cumhurbaşkanı'nın re'sen yapacağı işlemler ise Anayasa'nın 104.maddesinde belirtilmiştir. Bunlardan yürütmeye ilişkin olanlar şunlardır:

- Başbakan'ı atamak ve istifasını kabul etmek,
- Başbakan'ın teklifi üzerine bakanları atamak ve görevlerine son vermek,
- Gerekli gördüğü hallerde Bakanlar Kurulu'na başkanlık etmek veya Bakanlar Kurulu'nu başkanlığı altında toplantıya çağırarak,
- Yabancı devletlere Türk devletinin temsilcilerini göndermek, Türkiye Cumhuriyeti'ne gönderilecek yabancı devlet temsilcilerini kabul etmek,
- Milletlerarası anlaşmaları onaylamak ve yayımlamak,
- TBMM adına Türk Silahlı Kuvvetleri'nin başkomutanlığını temsil etmek,
- Türk Silahlı Kuvvetleri'nin kullanılmasına karar vermek,
- Genelkurmay Başkanı'nı atamak,
- Milli Güvenlik Kurulu'nu toplantıya çağırarak ve başkanlık etmek,
- Başkanlığında toplanan Bakanlar Kurulu kararıyla sıkıyönetim ve olağanüstü hal ilan etmek ve kanun hükmünde kararname çıkarmak,
- Kararnameleri imzalamak,
- Sürekli hastalık, sakatlık veya kocama sebebi ile belirli kişilerin cezalarını hafifletmek veya kaldırmak,
- Devlet Denetleme Kurulu üyelerini ve başkanını atamak,
- Devlet Denetleme Kurulu'na inceleme, araştırma ve denetleme yaptırmak,
- Yüksek Öğretim Kurulu üyelerini seçmek,
- Üniversite rektörlerini seçmek.

### **B-Başbakan Ve Bakanlar Kurulu'nun Anayasal Konumları**

1982 Anayasası'nın 8.maddesi, yürütmenin, parlamenter rejimlere uygun olarak düalist yapıda olduğunu belirtmiştir. Bu yapı içerisinde Bakanlar Kurulu, siyasal bakımdan sorumlu ve dolayısıyla da yürütme yetkisini fiilen kullanan organdır.



1982 Anayasası'nın Bakanlar Kurulu'nun kuruluşu, görevleri ve sorumluluğu ile ilgili hükümleri, 1961 Anayasası'nın bu konudaki hükümlerinden çok da farklı değildir: "Bakanlar Kurulu, Başbakan ve bakanlardan kurulur. Başbakan, Cumhurbaşkanı'nca, TBMM üyeleri arasından atanır. Bakanlar, TBMM üyeleri veya milletvekili seçilme yeterliğine sahip olanlar arasından Başbakanca seçilir ve Cumhurbaşkanı'nca atanır; gerektiğinde Başbakan'ın önerisi üzerine Cumhurbaşkanı'nca görevlerine son verilir (md:109)".

Bir bakanın görevine, Başbakan'ın önerisi üzerine Cumhurbaşkanı'nca son verilebilmesi, 1961 Anayasası'ndan farklı tarafı oluşturmaktadır. Böylece Başbakan'ın Bakanlar Kurulu üzerindeki otoritesi güçlendirilmiştir. Bu hükmün özellikle koalisyon hükümetlerinde işe yarayacağı düşünülebilir. Çünkü koalisyon hükümetlerinde Başbakan'ın Bakanlar Kurulu üzerindeki otoritesi, bakanların bir bölümünün başka partilerden olması nedeniyle zayıflamaktadır. Ancak uygulamada Başbakanlar, koalisyonun bozulacağı korkusu ile bunu yapmamaktadırlar. Bu düzenleme, Başbakan'ın siyasal açıdan güçlendirilmesi ve hükümet programının uyum içinde yürütülebilmesi amacına yöneliktir (Turhan:1989:128).

1961 Anayasası ile kabul edilmiş olan "parlamento dışından" bakan atanabilmesi usulü, 1982 Anayasası ile de korunmuştur. Parlamento dışından bakan atanmalar, 81.maddede belirtildiği gibi, bakan sıfatını taşıdıkları sürece milletvekillerinin tabi oldukları kayıt ve şartlara uyarlar ve yasama dokunulmazlığına sahip bulunurlar. 1961 Anayasası'ndan alınan bu hüküm, parlamento üyesi olmayan teknisyen niteliğine sahip kişilerin de bakan olabilmelerini sağlama gerekçesiyle Anayasa'ya girmiştir. 1961 Anayasası dönemindeki uygulamada, olağanüstü dönemler dışında bu tür bakanların oldukça sınırlı sayıda atandığı, bunların diğerlerinden daha başarılı olmadıkları ve hatta meclis üyesi bakanlar kadar partizan oldukları görülmüştür. Seçimden çıkmış parlamentoya karşı siyasal açıdan sorumlu hükümet ilkesine dayanan parlamenter sistemde pek uygulaması olmayan bu hüküm, yer almaması gerekirken 1982 Anayasası'na tekrar konulmuştur.

Bakanlar Kurulu, Cumhurbaşkanı tarafından Bakanlar Kurulu listesinin uygun görülerek atamaların yapıldığının bildirilmesi ile kurulmuş olur. Kurulan Bakanlar Kurulu'nun listesi tam olarak TBMM'ye sunulur ve güvenoyuna başvurulur (md:110). Anayasa'da Bakanlar Kurulu'nun güvenoyu almış sayılması için özel bir çoğunluk aranmamış ve böylece hükümetin kurulması kolaylaştırılmak istenmiştir. Bunun yanında göreve başlandıktan sonra da Başbakan'ın, daha önce Bakanlar Kurulu'nda görüşülmek kaydıyla, meclisten güvenoyu istemesi her zaman mümkündür (md:111). Bu maddenin gerekçesinde, "TBMM'de sahip olduğu çoğunluğu tebarüz ettirmek veya böyle bir çoğunluğun bulunup bulunmadığını araştırmak, Bakanlar Kurulu'nun hakkı olmalıdır. Ayrıca hükümet, güvenoyu isteyerek kendisini takviyeyi düşünebilir" denilmiştir.

Söz konusu maddeye göre güven isteminde bulunma hakkı yalnızca Başbakan'a verilmiştir; bir bakan, yalnızca kendi bakanlığını ilgilendiren eylem ve işlemlerden dolayı, TBMM'de şahsı için güven isteminde bulunamaz. Güven istemi de ancak, üye tamsayısının salt çoğunluğu ile reddedilebilmektedir. Başka bir deyişle görev başlangıcındaki güvenoyunda adi çoğunluk yeterli görüldüğü halde, görevde bulunan bir hükümetin güven istemi sonucunda düşürülebilmesi için üye tamsayısının salt çoğunluğu aranmış ve böylece hükümetlerin kurulabilmeleri kolaylaştırılırken, düşürülebilmeleri zorlaştırılmıştır. Buradaki amaç, hükümet bunalımlarını ve hükümet istikrarsızlıklarını azaltmaktır (Özbudun:1992:309).

1982 Anayasası'nda, daha önceki Anayasalar'dan farklı olarak, Başbakan'ın bakanlarla olan ilişkilerine tam bir hiyerarşi getirilmiştir. 1961 Anayasası, "Başbakan, Bakanlar Kurulu'nun başkanı olarak, bakanlıklar arasında işbirliğini sağlar ve hükümetin genel siyasetinin yürütülmesini gözetir (md:105/1)" diyerek Başbakan'ı "eşitler arasında birinci" konumundan çıkarmış ve bakanlar karşısında üstün bir duruma getirmiştir.

1982 Anayasası'nın buna ek olarak getirdiği yenilik ise, bakanların bireysel sorumluluklarından söz ederken "Başbakan'a karşı sorumluluk" kavramına yer vermiş olmasıdır. Buna göre "her bakan, Başbakan'a karşı sorumlu olup ayrıca kendi yetkisi içindeki işlerden ve emri altındakilerin eylem ve işlemlerinden de sorumludur (md:112/2)" denilmekte ve Başbakan'ın bakanlar üzerindeki egemen durumu pekiştirilmektedir. Ayrıca Başbakan'ın bakanlar karşısındaki üstünlüğünün daha da sağlamlaştırılması amacıyla, aynı maddenin üçüncü fıkrasında "Başbakan, bakanların görevlerinin Anayasa ve kanunlara uygun olarak yerine getirilmesini gözetmek ve düzeltici önlemleri almakla yükümlüdür" ibaresine yer verilmiştir.

Diğer bir nokta da, Bakanlar Kurulu'nun ayakta durabilmesinin Başbakan'ın durumu ile sıkı sıkıya bağlı olmasıdır. Başbakan'ın istifa etmesi, bütün Bakanlar Kurulu'nun da görevden ayrılması anlamına gelmektedir. Ayrıca Anayasa'daki "TBMM kararı ile Yüce Divan'a verilen bir bakan, bakanlıktan düşer. Başbakan'ın Yüce Divan'a sevki halinde hükümet istifa etmiş sayılır (md:113/3)" hükmü de, Başbakan'ın Bakanlar Kurulu içindeki güç ve önemini ortaya koymaktadır.

1982 Anayasası'nın yürütmeyi güçlendirme açısından bir diğer niteliği de, 1961 Anayasası'nda 1971 yılında yapılan değişiklik ile Bakanlar Kurulu'na verilen "kanun hükmünde kararname" çıkarma yetkisini daha da genişletilmiş olmasıdır. Anayasa'nın 91.maddesine göre "TBMM, Bakanlar Kurulu'na kanun hükmünde kararname çıkarma yetkisi verebilir". Söz konusu yetki, ancak bir "yetki kanunu" ile verilebilir. "Yetki kanunu, çıkarılacak kanun hükmünde kararnamenin, amacını, kapsamını, ilkelerini, kullanma süresini ve süresi içinde birden fazla kararname çıkarılıp çıkarılmayacağını gösterir (md:91/2)". 1961 Anayasası'nda 1971 tarihinde yapılan düzenlemede (md:64/2), hangi kanunun hangi maddesinin hangi amaçlarla değiştirileceğinin bu yetki kanunlarında zorunlu olarak belirtilmesi

öngörülmüş iken, 1982 Anayasası'nda artık buna gerek duyulmadan genel bir yetki verilmesi yolu tercih edilmiştir.

1982'deki bu yeni düzenlemenin bir diğer anlamı da şudur: Bakanlar Kurulu yetki kanununa dayanmak koşulu ile, daha önce kanunla düzenlenmemiş konularda asli düzenleme yapabilme imkanına kavuşturulmuştur. Yani Bakanlar Kurulu, kanun hükmünde kararname ile ilk elden düzenleme yapabilecektir. Bu ilkeler içinde Bakanlar Kurulu, çok geniş yetkilerle donatılmış bulunmaktadır. Ayrıca "Bakanlar Kurulu'nun istifası, düşürülmesi veya yasama döneminin bitmesi, belli süre için verilmiş olan yetkinin sona ermesine sebep olmaz (md:91/3)". Böylece kanun hükmünde kararname çıkarma yetkisinin kendi süresinin tamamlanmasına kadar yürürlükte kalacağı ilkesi kabul edilmiş, yeni bir hükümetin kurulması ya da yasama organının seçim sonucu değişmesi halinde de bu yetkinin devam ettirilmesi öngörülmüştür.

Kanun hükmünde kararname çıkarma yetkisine, Anayasa'nın 91/1 maddesindeki "sıkıyönetim ve olağanüstü haller saklı kalmak üzere ... temel haklar, kişi hakları ve ödevleri, ...siyasi haklar ve ödevler, kanun hükmünde kararnamelerle düzenlenemez"; 73/3 maddesindeki "vergi, resim, harç ve benzeri mali yükümlülükler kanunla konulur, değiştirilir veya kaldırılır"; 163.maddedeki "Bakanlar Kurulu'na kanun hükmünde kararname ile bütçede değişiklik yapmak yetkisi verilemez" hükümleri ile bazı sınırlamalar getirilmiştir. Ancak Anayasa'nın "piyasaların denetimi ve dış ticaretin düzenlenmesi"ne ilişkin 167.maddesinin kabul ettiği ilkeler ve buna dayanılarak çıkarılan 2967 sayılı kanun karşısında, vergi konusundaki ana kısıtlamanın uygulamada yetersiz ve geçersiz kaldığı; oluşturulan ve geliştirilen fonlarla parasal alanda ve genel bütçeye girmesi gereken konulara hemen kaynak aktarma yetkisine sahip olan Bakanlar Kurulu'nun, bütçede hiçbir değişiklik yapmadan bu gibi işleri yürüttüğü gözlenmektedir (KAYA:1992a:48).

Bu noktada 1982 Anayasası'nda, 1961 Anayasası'ndan beri devam eden ve 1971 düzenlemesinden sonra da güncel konu olarak ortaya çıkarılan "yürütmenin güçsüz bırakıldığı" görüşlerini ortadan kaldırmak için düzenlemeler yapıldığı söylenebilir. Buna karşılık yürütmenin yasama organı yerine geçtiği yolundaki görüşler de son günlerde kuvvet kazanmaktadır. Parlamenter sistemin, parlamentonun üstünlüğüne dayalı bir rejim türü olduğu ve parlamentonun siyasal tartışmanın odak noktası olmaktan uzaklaşması ve adeta bir onay merkezi haline dönüşmesinin, parlamenter sistem açısından arzu edilmez bir durum ortaya koyduğu biçiminde görüşler de bulunmaktadır (KAYA:1992a:49 - Turhan:1989:147).

1982 Anayasası'nın 1961 Anayasası'nda olduğu gibi önemli bir zaafı, yürütme organının iç kuruluşundan gelmektedir. Parlamenter rejimlerde etkin yürütme, idarenin yani sivil ve askeri bürokrasinin kendisine tabi olmasına

dayanmaktadır (Parla:1993:75). Oysa 1982 Anayasası'nda madde numaralarına göre yürütmenin düzenlenişi şu biçimdedir:

I-Cumhurbaşkanı (101.-107. md.)

1-Devlet Denetleme Kurulu (108.md.)

II-Bakanlar Kurulu (109.-116.md.)

1-Milli Savunma (117.-118.md.)

a-)Başkomutanlık ve Genelkurmay Başkanlığı (117.md.)

b-)Milli Güvenlik Kurulu (118.md.)

III-Olağanüstü Yönetim Usulleri (119.-122.md.)

IV-İdare (123.-127.md.)

Anayasa, Genelkurmay Başkanı'nı, Başbakan'dan sonra ve bakanlardan önce göstermiştir. Genelkurmay Başkanı'nın görevi ne olursa olsun bu sıralanış biçimi doğru değildir. Çünkü Genelkurmay Başkanı sivil otoritenin emrindedir; sivil iktidarı kullanan bakanlar, Genelkurmay Başkanı'nın atanması ve görevden alınması hakkındaki Bakanlar Kurulu kararlarını imzalarlar. Bakanlardan herhangi birinin imzası olmadan Genelkurmay Başkanı atanamaz. Bu duruma göre Genelkurmay Başkanı'nın bakanlardan önce gelmesinin anlamlı bir dayanağı yoktur (Turhan:1989:158).

1961 Anayasası'nda Bakanlar Kurulu-Milli Güvenlik Kurulu ilişkisini düzenleyen hüküm, "Milli Güvenlik Kurulu, milli güvenlik ile ilgili kararların alınmasında ve koordinasyonun sağlanmasında yardımcılık etmek üzere, gerekli temel görüşleri Bakanlar Kurulu'na bildirir" biçimindeydi (md:111/3). Bu hüküm 1971'de "Milli Güvenlik Kurulu, milli güvenlik ile ilgili kararların alınmasında ve koordinasyonun sağlanmasında gerekli temel görüşleri Bakanlar Kurulu'na tavsiye eder" şekline dönüşmüştür. 1982 Anayasa taslağında ise Milli Güvenlik Kurulu kararları "uyulması gereken tavsiyeler" iken, 1982 sonuç belgesinde "öncelikle dikkate alınır" biçiminde yer almıştır (md:118/3). Sivil otorite-askeri otorite ilişkisindeki rol ve denge değişikliğinin 1961'de başlayan ve 1982'de tamamlanan seyri bu şekildedir. Bu değişiklik konusunda söylenebilecek son söz şudur: Parlamenter sistemlerdeki, idarenin herhangi bir organının -askeri bürokrasi dahil-yürütmeye yani Bakanlar Kurulu'na bağlı olması kuralının dışına çıkmış; idarenin bir organı, bazen yürütmeye eş düzeyli, bazen de yürütmeyi bağlayıcı ayrıcalıklı bir Anayasal konuma getirilmiştir. Böylece yürütme organına, 1961 Anayasası'nda olduğundan daha da ileri düzeyde, Milli Güvenlik Kurulu mekanizmasıyla askeri bürokrasi ortak edilmiş bulunmaktadır (Parla:1993:76-81).

1982 Anayasası'na göre Başbakanlığın sahip olduğu yetkilerden birisi de, idareye ilişkin olarak yönetmelik çıkarabilmesidir. "Başbakanlık, bakanlıklar ve kamu tüzel kişileri, kendi görev alanlarını ilgilendiren kanunların ve tüzüklerin uygulanmasını sağlamak üzere ve bunlara aykırı olmamak şartıyla yönetmelikler çıkarabilirler (md:124/1)". 1961 Anayasası'nın bu konuyu düzenleyen 113.maddesi, yönetmelik çıkarabilecekler arasında Başbakanlığı

öngörmemekteydi. Teziç, bazı hizmet birimlerinin Başbakanlığa bağlanmış olmasının sonucunda, Başbakanlığın da diğer bakanlıklar gibi sorumlu yürütme organı durumuna geldiğini, çünkü Başbakanlığa bağlı örgütlere ilişkin kanunların yürütülmesinden Başbakan'ın sorumlu olduğunu ve bu olgudan hareket edilerek 1982 Anayasası'nda Başbakanlığa da, diğer bakanlıklar gibi, idari düzenleyici işlemlerden yönetmelik çıkarma yetkisi tanındığını ileri sürmektedir (Teziç:1991:58-59).

Anayasa'nın 124/2 maddesine göre yönetmeliklerin Resmi Gazete'de yayımlanması zorunlu kılınmamış ve "hangi yönetmeliklerin Resmi Gazete'de yayımlanacağı kanunla belirtilir" denilerek bu konudaki seçim yasama organına, uygulama da yürütmenin takdirine bırakılmıştır.

Anayasa'nın 124. maddesinin Danışma Meclisi gerekçesi şu biçimdedir (Özer:1984:473): "İdarenin en geniş uygulama alanına sahip düzenleyici işlem türü yönetmeliklerdir. Maddede yönetmelik çıkarabilecek kuruluşlar belirtilirken, uygulamadaki tereddütleri gidermek için, bakanlıklar ve kamu tüzel kişileri yanında Bakanlar Kurulu ile Başbakanlık da sayılmıştır. Bu şekilde yönetmelik çıkartılabilecek alan da, Başbakanlığın, bakanlıkların ve kamu tüzel kişilerinin görev alanlarını ilgilendiren kanun ve tüzüklerin uygulanmasını göstermek şeklinde geniş biçimde belirlenmiştir. Yalnız yönetmelikler, uygulama alanlarını düzenledikleri kanun ve tüzüklere aykırı hüküm getiremeyecektir".

Yine aynı madde üzerinde Milli Güvenlik Konseyi Anayasa Komisyonu'nun değişiklik gerekçesi de şöyledir: "Danışma Meclisi tarafından kabul edilen 132.maddenin birinci fıkrası, 1961 Anayasası'nın 113.maddesine benzer olarak ancak birinci fıkraya 'Başbakanlık' kelimesi de eklenmek suretiyle düzenlenmiştir. Özellikle kamu tüzel kişileri tarafından birbirine benzer nitelikte çıkarılan ve büyük kısmı mahalli nitelikte olan bütün yönetmeliklerin Anayasa hükmü gereği Resmi Gazete'de yayımlanması zorunluluğunun sebep olduğu gereksiz israfı önlemek bakımından maddenin son fıkrası 'hangi yönetmeliklerin Resmi Gazete'de yayımlanacağı kanunla belirtilir' şeklinde düzenlenmiştir".

1982 Anayasası'nda Başbakan ve Bakanlar Kurulu ile Başbakanlık kurumuna ait yetki ve görevler genel olarak bu şekilde düzenlenmiştir. Tüm bunlardan, yürütmenin genel olarak güçlendirilmesi eğilimi çerçevesinde, Başbakan ve Başbakanlık kurumunun da güçlendirildiği sonucu çıkarılabilir. Anayasal düzeyde yapılan bu düzenlemelerin ardından, Başbakanlık kurumunu daha da güçlendirmek amacıyla birtakım düzenlemeler daha yapılmış ve bu doğrultuda çeşitli kanun ve kanun hükmünde kararname çıkarılmıştır.

## II-Başbakanlığın Yasal Yapısı Ve Yetkileri

1982 Anayasası'nda Başbakanlıkla ilgili olarak yukarıda açıklandığı biçimiyle yapılan Anayasal düzenlemelerin ardından, yasal düzeyde yapılan ilk ve

en önemli düzenleme, 8 Haziran 1984 tarih ve 203 sayılı "Başbakanlık Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararname"dir. Düzenlemelerinden dolayı Başbakanlığı, bakanlıkların üzerinde hiyerarşik bir makam durumuna getiren bu kanun hükmünde kararname, 10 Ekim 1984 tarihinde kanunlaşmış ve 3056 sayılı "203 sayılı Başbakanlık Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun" adını alarak Başbakanlığın yapısı ve yetkileri konusundaki temel metin olmuştur.

3056 sayılı kanunun amacı, kanunun 1.maddesinde açıklanmıştır. Buna göre "bu kanunun amacı, bakanlıklar arasında işbirliğini sağlamak, hükümetin genel siyasetinin yürütülmesini gözetmek, devlet teşkilatının düzenli bir şekilde işlemesini temin etmek, Anayasa ve kanunlarla Başbakan'a verilen görevleri yerine getirmek için Başbakanlık teşkilatının kurulmasına, teşkilat ve görevlerine ait esasları düzenlemektir".

Başbakanlığın görevleri ise kanunun 2.maddesinde sayılmıştır. Buna göre Başbakanlığın görevleri şunlardır:

- Bakanlıklar arasında işbirliğini sağlamak, hükümetin genel siyasetinin yürütülmesini gözetmek, Anayasa ve kanunlarla verilen hizmetleri yerine getirmek maksadıyla gerekli tedbirleri almak,
- Devlet teşkilatının düzenli ve müessir bir şekilde işlemesini temin edecek prensipleri tespit etmek, hükümet programı ve kalkınma programları ile yıllık programların uygulanmasını takip etmek,
- Kanun, kanun hükmünde kararname, tüzük, yönetmelik ve karar tekliflerinin Anayasa'ya ve diğer mevzuata uygunluğunu incelemek ve yasama organı ile olan münasebetleri yürütmek,
- Mevzuat hazırlama usul ve esasları ile ilgili ilkeleri tespit etmek ve geliştirmek, yürürlükte bulunan mevzuatın sicillerini tutmak, kodlamak, tek metin haline getirmek, bilgi işlem sistemi içinde takip etmek ve yayınlamak,
- İdarede etkinliğin sağlanması, görevlerin tam ve verimli bir şekilde zamanında yerine getirilmesi, idari usul ve işlemlerin basitleştirilmesi, devlet teşkilatının düzenlenmesi için gerekli olan sistem ve prensiplerin geliştirilmesini ve uygulanmasını sağlamak,
- Devlet teşkilatındaki teftiş ve denetim sistemini geliştirmek, uygulanmasını takip etmek, gerektiğinde teftiş ve denetim yapmak,
- Türk devlet ve millet hayatını ilgilendiren tarihi, hukuki, idari, ekonomik, ilmi doküman ve belgeleri toplamak, değerlendirmek ve düzenlemek, film, mikrofilm gibi ileri teknikleri uygulayarak arşiv malzemesini tek nüsha olmaktan kurtarmak, bunların tahribini önleyecek arşiv laboratuvarı kurmak, milletlerarası arşivcilik ile ilgili hareketleri takip etmek, önemli arşiv malzemesini yurt ve dünya bilim çevrelerine sunmak.

Yine aynı kanunun 3.maddesinde Başbakanlık teşkilatının, merkez teşkilatı ile bağlı ve ilgili kuruluşlardan meydana geldiği belirtilmiş; 4.maddede ise Başbakan'ın konum ve görevleri açıklanmıştır. Buna göre Başbakan;

- Bakanlar Kurulu'nun başkanı, bakanlıkların ve Başbakanlık teşkilatının en üst amiridir,
- Türkiye Cumhuriyeti'nin yüksek hak ve menfaatlerini korumak ve gözetmek, milletin huzur ve güvenini sağlayıcı önlemleri almak, genel ahlakı ve kamu düzenini muhafaza etmek, ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmayı sağlamak, refahı yaygınlaştırmak, hükümetin genel siyasetini yürütmek ve diğer maksatlarla bakanlıklar arasında ahengi ve işbirliğini temin eder,
- Bakanların görevlerinin Anayasa ve kanunlara uygun olarak yerine getirilmesini gözetir ve düzeltici önlemleri alır,
- Anayasa ve kanunlarla kendisine verilen diğer görevleri yapar.

Bu düzenlemelerle Başbakanlığa verilen yeni konum, değişik açılardan eleştirilmiştir. Son düzenlemeye kadar idari faaliyet ve teşkilatın en yüksek hiyerarşik amirleri bakanlar olduğu halde, bu kanun ile bakanların kendi hizmet birimlerinde bile en yüksek hiyerarşik amir olmaktan çıktıkları ve bunların üzerinde Başbakanlığın bir "idari hiyerarşik amiriyet makamı" durumuna getirildiği ileri sürülmüş ve Başbakan'ın, devlet teşkilatının doğrudan, mahalli idareler ve kamu iktisadi teşebbüslerinin de dolaylı olarak gerçek ve etkili başı durumuna geldiği savunulmuştur (KAYA:1992a:58 – Duran:1988:58).

### III-Başbakanlık Kurumunun Bugünkü Niteliği Ve Sorunları

1982 sisteminin temel özelliği, tüm kamu yönetiminde merkeziyetçiliği güçlendirmek ve özerklik eğilimini sınırlamaktır. Bu yeni sistem, kamu yönetimini yeniden derleme gayreti içindedir ve merkezi yönetim alanında çok sayıda değişiklik yapılmıştır.

Sivil hükümetle gelen bir ruh olmaktan çok askeri hükümetin eseri olan 1982 Anayasası'ndan güç alan bir özellik, merkezileşme olgusu kişiselleştirme ilkesi ile desteklenmiştir. Anayasa'nın Cumhurbaşkanı ve Başbakan'a verdiği yetkilerin yanısıra kurguladığı güçlü yürütme yapısı, kamu yönetiminin yeniden örgütlenmesinde model alınmış; bürokraside yetkiler, kurullardan kurumun başındaki yöneticiye akıtılmış ve bu ilke bakanlıkların, KİT'in, yerel yönetimlerin, üniversitelerin yani tüm kamu kurumlarının idari yapılarına yansıtılmıştır.

Merkezileşme ve siyasi makamların yönetim aygıtının oluşumunda ve işleyişinde etkinleştirilmesi olgusu, 1982 Anayasası'nın asli ve temel karakteristiği yapılmıştır. Bu uygulama ile kamu yönetimini siyasal iktidarın kontrolüne daha çok sokma amaçlı formüller geliştirilmiş, çeşitli tutumlar, işlemler ve görevliler eliyle bu amaç gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Üniversite rektörlerinin seçiminin Cumhurbaşkanı ve onun seçtiği YÖK'te toplanması, Başbakan'ın bakanlara göre

şimdiye kadarki uygulamanın çok daha ilerisinde "eşitler arasında birinci" olmaktan çıkarılması ve bakanların üstünde bir konuma oturtulması söz konusu durumun en güzel örnekleridir. Bu uygulama ile kamu yönetiminin temel taşları sayılan kurum, kurul, kural, kalıcılık, takdir yetkisi, kamu yararı, sebepli işlem, liyakat, kariyer, kişilik, güvence ve benzeri kavramlarla birlikte nitelikli kamu personeli de erimekte ya da devre dışı kalmaktadır.

İktisadi-mali kararların doğrudan Başbakan'a bağlı, bürokrasiden koparılmış birimlerce alınması ve ülke ekonomisi ile ilgili kararların tek elden yürütülmesi amacıyla bir dizi önlem alınmıştır. Bu amaçla Maliye Bakanlığı Hazine Genel Müdürlüğü ve Milletlerarası İktisadi İşbirliği Teşkilatı Genel Sekreterliği ile Ticaret Bakanlığı Dış Ticaret Genel Sekreterliği, söz konusu bakanlıkların bünyelerinden çıkartılmış ve 13 Aralık 1983 tarih ve 188 sayılı kanun hükmünde kararname ile, Başbakanlığa bağlı ayrı bir müsteşarlık olan Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı kurulmuştur. Böylece IMF ve Dünya Bankası'nca öngörülen paramaliye politikalarının ve ticaret ve döviz kuru rejimi reformlarının Başbakanlıkça uyarlanması ve yürütülmesi sağlanmıştır.

Bu bakanlıklar-üstü müsteşarlık, aldığı kararlar ile hem Bakanlar Kurulu'nu hem de bakanları, sıradan uygulayıcılar durumuna dönüştürmüştür. Durumun asıl etkisi ise, iktisadi ve mali kararlarda devletin en önemli iki kuruluşu olan Maliye Bakanlığı ve DPT üzerinde ortaya çıkmıştır. maliye Bakanlığı, ekonominin idaresi üzerindeki tekel gücünü yitirmiş, DPT ise, planlama araçlarından tümüyle yoksun kalmıştır.

Bundan başka Maliye Bakanlığı bürokrasisinin elinde kalan en büyük müdahale aracı konumundaki mevcut bütçe sistemi de, fonlar yolu ile etkisiz hale getirilmiştir. Sayıca çok fazla olan fonlar, sağlıklı bir idarenin ön koşullarından olan muhasebe sisteminden yoksun durumdadırlar ve birçoğu, teknik açıdan etkin bir denetime tabi değildir. Ayrıca siyasi denetim konusunda da bir boşluk olduğu saptanmıştır.

Çeşitli eleştirilere konu olan fon uygulaması, "bütçe dışı fon" uygulaması tekniği ile parlamento karşısında yürütmeyi güçlendirmekte ve yeni iktidar odakları teşekkül ettirmektedir. Örneğin Bakanlar Kurulu'nun yetkileri, Para ve Kredi Kurulu, Toplu Konut İdaresi, Kamu Ortaklığı İdaresi gibi Başbakan'ın denetimindeki yeni karar merkezleri tarafından kullanılmaya başlanmıştır (Ayman Güler:1996:60-62). 3291 sayılı kanunun fonlar arasında aktarma yapma yetkisini doğrudan Başbakan'a vermesi de bu görüşü doğrulamaktadır. Sonuç olarak tüm bu yöntemlerle, bir ülke idaresinin temelini oluşturan mali ve ekonomik karar verme yetkisi Başbakanlık'ta toplanmış ve Başbakan güçlendirilmiş olmaktadır.

Başbakanlık kurumunun bugünkü niteliği ve sorunları hakkında ise KAYA-Genel Raporu ile KAYA-Mali ve Ekonomik Kuruluşlar Araştırma Grubu Raporu'nca yapılmış olan saptamalar şu şekilde sıralanabilir (KAYA:1992b:17-19 – KAYA:1992a:58-63):



1-Başbakan'ın, Anayasa ve 3046 sayılı kanun ile bakanların idari ve siyasi amiri mevkiine konulmuş olması, Bakanlar Kurulu'nun mahiyetini, anlamını ve asli icrai fonksiyonunu kaybetmesine yol açmış ve Başbakan'ın başkanlığında bir tür danışma kuruluna dönüşmesine neden olmuştur.

2-Başbakanlık Teftiş Kurulu sayesinde Başbakan, sahip olduğu denetim ve soruşturma gücü ile Türkiye'de mevcut tüm resmi ve hukuki kurum ve kuruluşları eli ve otoritesi altında tutabilecek duruma gelmiş ve yapılacak denetim sonunda "icap edecek biçimle karar ve tasarruflar, bizzat Başbakan tarafından ittihaz edileceği (alınacağı)" için hükümet ile idarenin tek amir altında birleşmesi gibi bir durum ortaya çıkmıştır.

3-Başbakanlık merkez örgütünün kuruluşu ile ilgili ilk kanun, 1933 yılında yürürlüğe sokulmuş olan 2187 sayılı kanundur ve bu kanundan sonra 1983 yılına gelinceye kadar çıkarılan çeşitli kanunlar ile Başbakanlık merkez örgütü düzenlenmeye çalışılmıştır. Ancak özellikle 1970'li yıllardan itibaren kanunla düzenleme yolu bırakılarak, yeniden düzenlemelerin Başbakan onayı ya da Bakanlar Kurulu kararlarına dayandırılması yoluna gidilmiştir.

4-"Onay"la yeni bir birim kurma ve genişletme yönünde kurumsal bir alışkanlığın ortaya çıkmasından sonra, Başbakanlık'ta çok sayıda birimin kurulduğu görülmekle birlikte, 1950-1980 yılları arasında kurulan birimlerin çoğuna gerçek anlamda işlerlik kazandırılmamıştır.

5-1980 yılı sonrasında da Başbakanlık örgütü, çeşitli düzenleme ve yapılandırma çalışmalarına konu olmuştur. Bunlardan 12 Eylül 1980'den hemen sonra yapılan bir düzenlemede genel müdürlük, daire başkanlığı vb. türde toplam 22 birim kurulmuş; 27 Nisan 1982 tarih ve 8/4334 sayılı Bakanlar Kurulu kararı ile yapılan düzenlemede ise bu sayı 18'e düşürülmüştür. 1983 ve 1984 yıllarında 174 ve 202 sayılı kanun hükmünde kararnameler ve ardından da 1984'te 3046 sayılı kanun ile bu kararnamelerin kanunlaştırılması sonucu, 1998 yılı itibariyle Başbakanlık merkez örgütünde 20 hizmet birimi bulunmaktadır.

6-Başbakanlık örgütündeki yapılaşmaya tarihsel gelişim süreci içinde bakıldığında Başbakanlığın sürekli bir büyüme ve gelişme gösterdiği ve devlet örgütü içinde en dinamik şekilde gelişen örgütlerden birisi durumuna geldiği görülmektedir. 1933 yılında sayısı ancak 7'yi bulan küçük müdürlükler biçimindeki birimlerin, 1998'de 20'ye ulaşmış olması bile bunun açık bir göstergesidir. Ancak bu sayısal artıştan çok daha önemlisi, kurulan her birimin bir süre sonra müdürlükten genel müdürlüğe ya da daire başkanlığından başkanlığa yükseltilmesidir.

7-Örgütsel büyüme, gerçekte görevsel büyüme anlamına da gelmektedir. Nitekim Başbakanlık ana hizmet birimleri arasında yer alan genel müdürlük ve başkanlıkların görevleri incelendiğinde, bunların bir bölümünün doğrudan ilgili hizmetlerin yürütülmesinde sorumlu olan bakanlıklarla, diğer bölümünün ise ayrı bir birim oluşturulmasına gerek duyulmayacak nitelikte danışma hizmetine dönük

görevlerle ilgili olduğu ve hemen hemen tüm bakanlıkların ayrı ayrı hizmet alanlarını kapsayacak genişlikte görevlere sahip bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu çerçevede Başbakanlık Dış İlişkiler Başkanlığı, Dışişleri Bakanlığı'nın; Ekonomik ve Mali İşler Başkanlığı, Maliye Bakanlığı, Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlıkları ve DPT'nin; Sosyal ve Kültürel İşler Başkanlığı da, Çalışma ve Sosyal Güvenlik, Milli Eğitim, Kültür ve Turizm Bakanlıkları'nın görev alanları ile geçişen görevlerle yetkilendirilmişlerdir. Kaldı ki Başbakanlık ana hizmet birimlerinin görevlerinin düzenleniş biçiminde de (3046/md:9 ve 14), görev ve yetki tekrarı niteliğinde yönleri bulunması dolayısıyla sakıncalar taşıdığı da söylenebilir. Bundan başka Başbakanlık yapısında adı geçen bu ana hizmet birimlerinin, Başbakanlığın bakanlıklar karşısındaki konumu nedeniyle hiyerarşik üst gibi davranıp onları yönlendirme girişimleri karşısında sorun oluşturma olasılığı bulunmaktadır.

8-Başbakanlık merkez teşkilatı personel sayısı da giderek artan bir özellik kazanmıştır. 1933 yılında 32 olan personel sayısı, 1937 yılında 49, 1943'te 89, 1954'te 117, 1961'de 160, 1964'te 178, 1967'de 181, 1976'da 532, 1988'de 1945, 1995'de 2636 ve 1998'de de 3004'e ulaşmıştır. Personel, nicelik olarak artarken nitelik olarak yeterlilik göstermemekte, bu da, birimlerin kendilerine verilen görevleri tam olarak yapacak duruma hiçbir zaman ulaşamamalarına neden olmaktadır.

9-Yürürlükteki mevzuatta, Başbakanlığa doğrudan karar alma veya bazı kurullarca alınan kararları onaylama yetkisinin verildiği alanlar çeşitlilik göstermektedir. Örneğin doğal gazın kullanımı hakkında 350 sayılı kanun hükmünde kararnamenin 2.maddesi, büyükşehir belediyeleri dışında kalan yerlerde doğal gazın dağıtım ve satışının BOTAŞ veya BOTAŞ öncülüğünde kurulacak şirketler tarafından yapılacağını, bu maddeye göre kurulacak şirketlerin ilk kuruluşundaki hisse oranlarının Başbakanca onaylanacağını hükme bağlamaktadır. Bu konuda başka bir örnek, büyük il merkezleri ve ilçelerinde yeniden trafiğe çıkacak taksi, dolmuş ve minibüslere verilecek ticari plakaların sayısının, il trafik komisyonlarınca değerlendirilmesinden sonra, ihtiyaca uygun olarak İçişleri Bakanlığı'nın teklifi ile Başbakan tarafından saptanacağıdır. Bazı kanunların Bakanlar Kurulu'na yetki veren hükümlerinde değişiklik yapılması hakkındaki kanun hükmünde kararnamenin, pek çok kanunda değişiklik yaparak Bakanlar Kurulu'na verilmiş yetkileri ilgili bakanlıklara devrederken Başbakan'ın onayı koşulunu getirmesi de bir diğer örnektir.

10-Başbakanlığa bağlı olarak, çeşitli kanunlarla kurulmuş bulunan çok sayıda kurul ve yüksek kurul bulunmaktadır. Küçükleri Muzır Neşriyattan Koruma Kurulu, Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu, Savunma Sanayii Yüksek Koordinasyon Kurulu, Para ve Kredi Kurulu vb. adlarla anılan bu kurulların sayısı 15'i bulmaktadır. Söz konusu kurulların yapı ve işleyiş düzenleri incelendiğinde, bunların bir bölümünün sürekli, diğer bölümünün ise geçici kurullar oldukları;

sürekli olanların, kurul görev alanına yönelik hizmetleri gerçekleştirmek üzere belli bir alt örgütlenmeye gittikleri göze çarpmaktadır. Bunlar, sistemde alışılmış kurul kavramının dışına taşan bir yapı oluşturmaktadırlar. Diğer yandan Başbakanlıkla ilgili bu kurullardan bir kesiminin, ilgili bakanlıklardan az çok soyutlanmış olmaları, bunların etkililikleri üzerinde de olumsuz bir rol oynamaktadır.

11-Başbakanlık bağlı ya da ilgili kuruluşu statüsündeki kuruluşların sayısı da büyük bir artış göstermektedir. Örneğin 1976 yılında 10 adet bağlı ve ilgili kuruluş mevcut iken, 1988'de bu sayı 21'e yükselmiştir. 1998 yılı itibariyle ise Başbakanlık'ta müsteşarlık, başkanlık, genel müdürlük vb. adlarla anılan bağlı kuruluşların sayısı 27, ilgili statüdeki kuruluşların sayısı da 12'dir. Özellikle kendisine bağlı ve ilgili kuruluşlarla Başbakanlık, bir hizmet bakanlığı görünümündedir.

12-Bağlı ve ilgili kuruluşların görev alanlarına bakıldığında, bunların büyük çoğunluğunun gerek yapı gerekse ürettikleri hizmetler yönünden Başbakanlık'la doğrudan ilişkisi bulunmaması gereken kuruluşlar olduğu görülmektedir. Başbakanlık'la ilişkilendirme gerekçeleri tutarlı olmayan ya da böyle bir gerekçesi hiç bulunmayan çok sayıdaki kuruluşun bu durumunun sürdürülmesi, bunların hizmet yönünden ilgili oldukları bakanlıklar ile kendi aralarında çeşitli eşgüdüm sorunlarına yol açmaktadır.

13-Başbakanlık bağlı kuruluşlarından bazıları, çok geniş yetkilerle donatılma, görevsel açıdan kuruluş amaçlarının dışına çekilmeye zorlanma ya da üstlendikleri görevler yönüyle yeni görev karışıklıklarına yol açma gibi nedenlerle dikkati çekmektedir. Nitekim bunlardan DPT, süreç içerisinde kendisine eklenen uygulama birimleri nedeniyle temel amaçlarından uzaklaşmış; Kamu Ortaklığı İdaresi Başkanlığı, görev ve ilgi alanı açısından aşırı ölçüde genişlemiş; Hazine Müsteşarlığı da ayrı bir bakanlık biçiminde örgütlenebilecek kadar ekonomik konularla yetkilendirilmiştir. GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı ise, üstlendiği görevler bakımından, çeşitli bölgesel ve yerel kuruluşlarla yetki geçişmelerine yol açacak bir yapı olarak ortaya çıkmıştır. Bundan başka Kamu İktisadi Teşebbüsleri'nin kuruluş ve çalışma esasları hakkındaki 233 sayılı kanun hükmünde kararname ile KİT'in Başbakanlık'la da ilişkilendirilmelerine imkan tanınmış ve bu doğrultuda olarak KİT'in önemli bir bölümü, esasen ekonomik alanda yönlendirici konuma gelmiş olan Başbakanlık'la ilişkilendirilmişlerdir. Diğer yandan bağlı ve ilgili kuruluş görev alanlarındaki çeşitlenme ve bunların işleyişi incelendiğinde, Başbakanlığın bakanlıklar arasında genel eşgüdüm ve onların görevlerini gözetme sorumluluğunun çok ötesinde ve doğrudan yürütmenin içine giren bir işlev içerisine sokulmuş bulunduğu anlaşılmaktadır.

Yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı Başbakanlık'ta oluşan genişleme sonucu söz konusu hizmetlerin yürütülmesiyle doğrudan Başbakan'ın uğraşmasının fiilen imkansızlığı karşısında, bu kuruluşların idarelerinin Devlet Bakanları'na

verilmesi yoluna gidilmiş, bu da Devlet Bakanları sayısını arttırırken onları asıl işlevlerinden de uzaklaştırmıştır.

1982 sonrasında ülke ekonomisinin tek elden idaresi amacına dönük örgütsel düzenlemelerle başlayan gelişmeler, ekonominin idaresini günümüze gelindiğinde çok başlı sorun oluşturan bir yapıya dönüştürmüştür. Bu nedenle yeni Devlet Bakanlıkları oluşturmak için Başbakanlığın hizmet yükünün arttığına gerekçe olarak gösterilmesi çok anlamlı değildir. Nitekim bu gerekçe her zaman gerçekleri yansıtmamış, örneğin Devlet Bakanları sayısının 10'dan 15'e çıkarılmak istendiği dönemde, Başbakanlığa yeni kuruluşların bağlanmamasına ve yeni görevler verilmemesine karşın, artış için eski gerekçeler tekrar edilmiştir (Karaer:1990:70).

Hükümetlere göre Devlet Bakanı sayıları incelendiğinde, koalisyon dönemlerinde Devlet Bakanları ile Başbakan Yardımcısı sayılarının genel olarak yüksek olduğu görülmektedir. Bu da Devlet Bakanları'nın, siyasal denge arayışlarında çözüm aracı olarak kullanıldığını göstermektedir. Ancak söz konusu durum, idari örgütlenme ve işleyiş açısından önemli sonuçlar doğuracak bazı sorunlara neden olmaktadır.

Devlet Bakanı sayısını arttırıcı bir diğer etken, Başbakanlığa bağlı ya da ilgili kuruluşlardır. Cumhuriyetin günümüze uzanan zaman dilimi içerisinde bu konuda özenli davranılmadığı, doğrudan hizmet bakanlıklarıyla ilgilendirilecek bir çok kurum ve kuruluşun Başbakanlıkla ilgilendirildiği gözlenmektedir. Bu anlayış, bazı yeni Devlet Bakanları'nın görevlendirilmesine yol açmanın yanısıra, Başbakan'ın ve onun kurmay örgütü durumundaki Başbakanlık kurumunun görev alanını genişletmekte, Türk kamu yönetiminin merkezci niteliğini pekiştirmektedir. Neticede ise sağlıklı, görevlerini yapamayan, diğer bakanlıklar gibi belirli kamu hizmetlerinden sorumlu yürütme organı durumunda bir Başbakanlık kurumu ve onu bir koordinasyon ve danışma yeri olmaktan çıkarıp yerleşik bir bakanlığa dönüştüren sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Kısaca Devlet Bakanlığı konusuna ilişkin sorunlar, bunların kuruluş gerekçelerinde, sayılarında ve görevlendirilmelerinde ortaya çıkmaktadır. Aslında sorunun temelinde, giderek artan siyasallaşma eğilimi yatmaktadır. Siyasal iktidarlar Devlet Bakanları'nın varlığına, Başbakanlığa bağlanan ya da onunla ilişkilendirilen örgütlerin sorumluluğunun üstlenilmesi zorunluluğunu neden olarak ileri sürmektedirler. Ancak bazı kurum ve kuruluşların Başbakan'a bağlanması, özünde siyasal bir nitelik taşımaktadır. Buradaki en temel amaç, ülke idaresinin iktisadi hayat başta olmak üzere en temel ve önemli kararlarının tek elden alınmasını ve uygulanmasını sağlamaya çalışmaktır.

Başbakanlık merkez teşkilatı ana hizmet birimlerinin sayısının ve personelinin hizmet gerekleri gerekçesiyle arttırılmasının ardında, parti mensuplarına önemli mevkiler sağlamak amacı yer almakta; memur, sözleşmeli personel ve hizmetli sayısının şişkinlik göstermesinin ardında ise, tüm kamu kurum ve kuruluşlarında olduğu gibi, hızlı nüfus artışı karşısında artan nüfusa yeterli iş

imkanlarının sağlanamaması ve bunun oluşturduğu baskı sonucu devlet kadrolarının ve dolayısıyla da Başbakanlık personel sayısının hızlı bir biçimde artması yatmaktadır.

İktidara gelen her siyasal parti, oy kaygısı ile hareket ederek kadroları kendi partisinden olanlar ile doldurmakta ve böylece personel sisteminde liyakat ilkesi çökerken hızlı bir partizanlaşma belirmektedir. Ayrıca işsizlik sigortasının olmaması, devlet memurluğunun bir çeşit işsizlik sigortası rolünü oynamasına sebep olmakta, sonuçta da kamu hizmetlerinde etkinlik, verimlilik ve tasarruf sağlanamamaktadır.

#### IV-Yeniden Düzenleme Çalışmaları

Devlet yönetiminde ortaya çıkan verimsizlik, kadro şişkinliği, etkinsizlik gibi olumsuzlukları ortadan kaldırmak amacıyla, 1945'lerden 1980'lere kadar, devletin yürütme kanadıyla sınırlı olarak "idari reform" yöntemi uygulamaya konulmuştur. Yürütmenin, milli hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olacak süratli, tasarruf sağlayıcı, verimli ve kaliteli hizmet görülmesini sağlayacak bir düzene kavuşturulmasını ve böyle bir düzen içinde iş görmesini sağlayacak gayretlerin tümü anlamına gelen "idari reform" uygulamasına, devletin görev ve sorumluluklarının büyük artış göstermiş olması gibi nedenlerden ihtiyaç duyulduğu öne sürülmüştür.

İdari reform dönemi, 1945'lerde yabancı heyet ya da uzmanlarca hazırlanan raporlar ile başlamış, 1960'lı yıllarda tüm idareyi kapsayan yerli araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Ele alınan konular personel sorunları, idarenin teşkilat yapısı ve idari işlem ve usullerin düzenlenmesi olmuştur. Ulaşılmak istenen hedef, kamu yönetiminin işleyişini Weberci bir anlamda yasal-ussal bir yapıya kavuşturmadır ve bu yaklaşım, modernleşme, ulusal kalkınma, öncü devlet, lokomotif bürokrasi kavramları temelinde yükselmiştir.

İdari reform döneminin ardından 1980'li yıllardan itibaren, devleti küçültmeyi ve daraltmayı hedefleyen "yeniden yapılanma" çalışmaları uygulamaya konulmuştur. Yeniden yapılanma anlayışı, görev alanının aşırı genişlediği, kendisinin de gereksiz büyüme gösterdiği, hantal, kaynakları yutan, verimsiz devleti konu almıştır. Azgelişmişliğin özelliklerini taşıyan bu sorunlardan kurtulmanın yolu, mevcut bürokrasinin tasfiyesinden ve devletin iktisadi-toplumsal-kültürel hayattan el çekmesinden geçmektedir.

Yeniden yapılanmada kullanılan yöntem pragmatizmdir. Buna göre devlet geleneksel görevlerine geri çekilecek, işlevlerinde daralma olacak ve işletme tipi bir mekanizma oluşturulacaktır. Yeniden yapılanma, iktisadi liberalleşme politikalarının aracı olarak oluşmuştur ve devletin yeniden yapılandırılması için belirlenen hedef doğrultusunda bürokrasi pasifleştirilmeye, alternatif bürokrasi oluşturulmaya ve mevcut bürokrasi çözülmeye çalışılmaktadır. İşleri pratik yoldan

yapmak için geliştirilen bu yöntem, Başbakan'ın güçlenmesine yol açmıştır; çünkü hizmetler, doğrudan kendisine bağlı olan birimlerce gerçekleştirilmektedir.

Yeniden yapılanmada iktisadi alanda liberalizm desteklenirken, siyasal ve yönetsel alanlarda baskıcı yöntemler sayesinde iktisadi liberalizme ulaşmanın mümkün olacağı ileri sürülmektedir. Devleti küçültme projesi, hükümetin müdahale alanlarının arttırılması anlamına gelmektedir. Daha açık bir anlatımla iktisadi alanda küçültülmüş, ancak bunun en iyi biçimde sağlanması için sosyal ve politik alanlarda güçlenmiş ve düzenleyici niteliği olan devlet savunulmaktadır. Bu da devlet yöneticilerinin, dolayısıyla da Başbakan'ın güçlenmesi demektir. Nitekim bu görüşün en ateşli savunucusu ve uygulayıcısı olan Margaret Thatcher, belirtilen duruma en iyi örnektir.

## Sonuç

Günümüz Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık kurumunun temel karakteri şu şekilde ortaya konabilir: Siyasal bir makam ve kurum olan Başbakanlık, teorik olarak siyasal açıdan güçlü olmalıdır. Ancak Türkiye'de Başbakanlık kurumunun taşıdığı özellikler dikkate alındığında durum böyle değildir. Başbakanlık, siyasal açıdan yeteri kadar güç sahibi değildir ve sahip olduğu gücünü de etkin bir biçimde kullanamamaktadır. Buna karşılık yönetsel açıdan oldukça güçlü durumdadır. Öyle ki Cumhuriyet'in ilk yıllarında bakanlıklar arasında bir "koordinatör" görevi üstlenen Başbakanlık, bugün adeta en büyük hizmet bakanlığına dönüşmüştür. Bu dönüşümün en önemli nedenleri ise, Türk devlet yapısının temel ilkesi olan merkezîyetçilik ile devletin faaliyet alanının çok fazla genişlemesidir. Söz konusu durumun ortaya çıkardığı olumsuzluklar artık o kadar fazla göze batmaya başlamıştır ki, 1980'li yıllardan sonra yeniden yapılanma adını taşıyan uygulamalar ile Türk kamu yönetimi yapısının küçültülmesi ve merkezîyetçiliğin azaltılması yolunda çalışmalar başlatılmıştır. Ancak bu çalışmalar, kümülatif nitelikteki sorunların çözümünü sağlayacak nitelikte kapsamlı çalışmalar değildir ve "kuramsal" olmaktan öteye gidememektedir. Düzeltmeler, örgütsel yapıya değil, düzeltilmesi nispeten daha kolay olan hizmetlere yöneliktir.

Türk kamu yönetiminin genel olarak verimsiz çalışması gibi yönetsel sorunlar yanında siyasal nedenlerden ortaya çıkan sorunlar da Başbakanlığın etkinliğini azaltmaktadır. Sosyo-ekonomik ve siyasi gelişimini dengeli ve sağlıklı bir biçimde yapamamış olan Türkiye'de siyasal rejim sık sık kesintiye uğramaktadır. Parlamenter sistem tüm özellikleri ile uygulanamadığı gibi, sıkça yaşanan bu ara dönemlerde diktatörlüğe varan uygulamalar yaşanabilmektedir. Sorunlara kağıt üzerinde çözüm bulmanın hiçbir yararı olmamaktadır.

Genel olarak Türk kamu yönetimindeki, özel olarak da kamu yönetiminin fiili başı olan Başbakanlık'taki mevcut sorunlar, salt kanunlarla değişebilecek ve düzeltilebilecek nitelikte değildir. Nitekim reform adıyla getirilen uygulamalar, fon

uygulamasının “bütçe dışı fon” tekniği ile parlamento karşısında yürütmeyi güçlendirmesi, Bakanlar Kurulu’nun yetkilerinin Para ve Kredi Kurulu, Toplu Konut İdaresi, Kamu Ortaklığı İdaresi, Hazine Müsteşarlığı gibi Başbakan’ın denetimindeki yeni karar merkezleri tarafından kullanılması yoluyla yeni iktidar odakları oluşturmaktan başka bir işe yaramamaktadır. En büyük yanığı, tüm sorunların kanunlardan ve kurumların yapısından kaynaklandığını sanmaktır. Aslıyan sorunlara yasal ve biçimsel teşhisler koyup düzenlemeler yapmak değil, sosyal-siyasal sorunların temelini araştırıp doğru teşhis koymak ve buna uygun tedavi uygulamaktır; yani makro plandaki sosyal, ekonomik ve kültürel tedbirler ile çözüm getirmektir.

### Kaynakça

- AYMAN GÜLER, Birgül, *Yeni Sağ ve Devletin Değişimi: Yapısal Uyarlama Politikaları*, TODAİE Yay., Ankara 1996.
- DURAN, Lütfi, *Türkiye Yönetiminde Karmaşa*, Çağdaş Yay., İstanbul 1988.
- KARAER, Tacettin, “*Türk Kamu Yönetiminde Devlet Bakanlığı Sorunu*”, AİD., cilt 23, Haziran 1990.
- KAYA, *Genel Rapor*, TODAİE Yay., Ankara 1992.
- KAYA, *Mali ve Ekonomik Kuruluşlar Araştırma Grubu Raporu*, TODAİE Yay., Ankara 1992.
- KUZU, Burhan, “*Türkiye İçin Başkanlık Sistemi*”, Liberal Düşünce, cilt 1, sayı 2, Bahar 1996.
- ÖZBUDUN, Ergun, *Türk Anayasa Hukuku*, 2.bsm., Yetkin Yay., Ankara 1992.
- ÖZER, Atilla, *Gereğçeli ve 1961 Anayasası ile Mukayeseli 1982 Anayasası*, Bilim Yay., Ankara 1984.
- PARLA, Taha, *Türkiye’nin Siyasi Rejimi 1980-1989*, 3.bsm., İletişim Yay., İstanbul 1993.
- SOYSAL, Mümtaz/SAĞLAM, Fazıl, “*Türkiye’de Anayasalar*”, Cumhuriyet Dönemi Türkiye Ansiklopedisi, cilt 1, İletişim Yay., İstanbul 1983.
- TEZİÇ, Erdoğan, *Anayasa Hukuku*, 2.bsm., Beta Yay., İstanbul 1991.
- TURHAN, Mehmet, *Hükümet Sistemleri ve 1982 Anayasası*, DÜHF Yay., Diyarbakır 1989.

## TÜRKİYE'DE ENFLASYON VE KAPASİTE KULLANIM ORANI İLİŞKİSİ

**Doç.Dr. Rahmi YAMAK**

*K.T.Ü. İ.İ.B.F. İktisat Bölümü*

**Yrd. Doç.Dr. Ahmet ZENGİN**

*Kara Elmas Üniversitesi, Çaycuma İ.İ.B.F. İktisat Bölümü*

### 1. Giriş

Enflasyon oranı ile kapasite kullanım oranı arasındaki olası ilişkiler, son yıllarda enflasyon literatürünün üzerinde odaklaştığı konular arasında yer almaktadır. Makro iktisat teorisinde, enflasyon oranı ile kapasite kullanım oranı arasındaki ilişkileri tek başına açıklayan bir yaklaşım mevcut değil ise de, iki değişken arasındaki olası ilişkiye dair iki farklı yaklaşım mevcuttur. Bu yaklaşımlardan biri, kapasite kullanım oranının, istikrarlı enflasyon oranı sağlayan kapasite kullanım oranı üzerine çıkması durumunda, enflasyonist baskıların oluşacağını ileri sürerek, kapasite kullanım oranından enflasyon oranına giden negatif yönlü nedensel bir ilişkiden söz eder (Garner; 1994, McElhattan; 1985, Epstein; 1994). Alternatif yaklaşım ise, ulusların hızlı teknolojik gelişmeye sahip olmaları, dışa açık olmalarını ve derin (ileri teknoloji gerektiren) sermaye yatırımlarına sahip olmalarını göz önünde bulundurarak kapasite kullanım oranındaki yükselmelerin enflasyonist baskı yapmayacağını ve bu nedenle söz konusu iki değişken arasında en azından enflasyon oranına yönelen nedensel bir ilişki olmayacağını savunur (Tatom; 1994).

Finn (1996), sadece enflasyon oranı ile kapasite kullanım oranından oluşan iki değişkenli bir sistemin ortaya koyacağı ilişkinin istikrarlı olamayacağını vurgulayarak, standart neoklasik teoriye dayanan bir model geliştirmiştir. Enerji fiyatları ile para arzının ilave değişkenler olarak yer aldığı dört değişkenli bu modelde, enerji fiyatları ile para arzında oluşabilecek bir şokun enflasyon oranı ile kapasite kullanım oranını ters yönde etkileyeceğini, diğer bir ifadeyle, kapasite kullanım oranının artması durumunda enflasyon oranının azalacağını öngörür. Model, ayrıca, doğrudan parasal büyümeyle bütünleşen teknolojik şokların varlığı altında kapasite kullanım oranının artmasıyla enflasyon oranının artacağını ifade etmektedir.



Bu çalışmanın amacı, ülkemizdeki enflasyon oranı ile kapasite kullanım oranı arasındaki olası dinamik ilişkileri Finn (1996) tarafından geliştirilen neoklasik model çerçevesinde incelemektir. Bu amaçla araştırmanın ekonometrik kısmında, ülkemizin 1985-1999 dönemi üçer aylık verileri altında enerji fiyatlarının, para arzının, enflasyon oranının ve kapasite kullanım oranının yer aldığı dört değişkenli vektör otoregresyon (VAR) sistemi oluşturulmuş ve bu sistem VAR analiz araçlarıyla incelenmiştir.

## 2. Enflasyon Oranı İle Kapasite Kullanım Oranı Arasındaki İlişkiye Yönelik Keynesyen Teori

Yüksek kapasite kullanım oranlarının enflasyonist olduğunu ifade eden bir teori henüz tam bağımsız olarak ortaya konabilmiş değildir. Teori hala geleneksel Keynesyen teorinin bir varyantı durumundadır.<sup>1</sup> Aşağıda verilen Şekil 1 bu teorinin ana elemanlarını tanımlamaktadır. Buradaki ilgili değişkenler; P, genel fiyat seviyesi; Y, toplam reel üretim;  $Y^*$ , tam istihdam üretim seviyesi;  $Y^c$ , kapasite üretim sınırı;  $D_1$  ve  $D_2$  alternatif toplam talep eğrileri, ve S, toplam arz eğrisi şeklinde tanımlanmıştır.

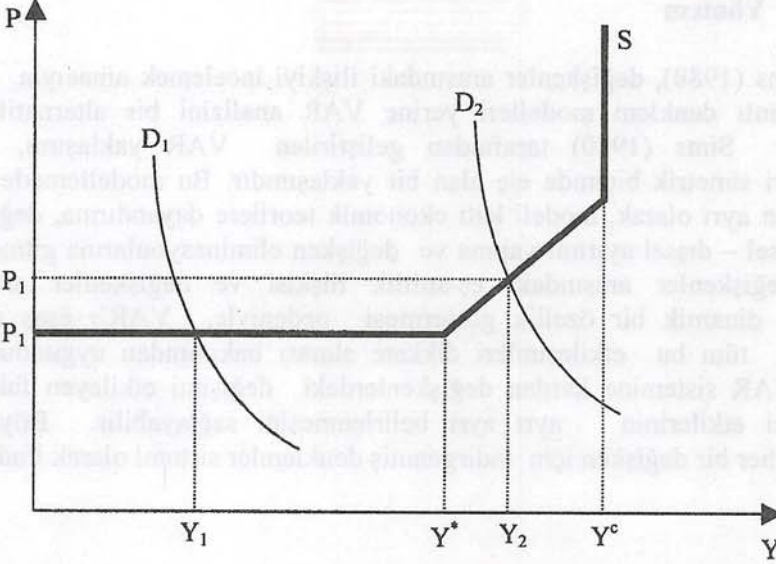
Verilen bu şekil, toplam talep ve toplam arzın kesişmesinin üretim ve fiyat seviyesini belirlediğini göstermektedir. Sabit kapasite üretim seviyesi olan  $Y^c$  ekonomi için uç bir sınırdır. Bu noktadan itibaren ortaya çıkacak talep artışlarının tek etkisi fiyat artışları olacaktır. Keynes buna "gerçek enflasyon" adını vermektedir (Uluatam,1993).  $Y^*$  -  $Y^c$  arasındaki üretim artışlarıyla birlikte görülen ve tam istihdama yaklaştıkça ortaya çıkan çeşitli kısıtlıklar ve darboğazlara bağlı fiyat artışları ise "tıkanıklıklar enflasyonu" deyimıyla adlandırılır.

Talep eğrisindeki kaymalar 0 -  $Y^*$  arası sadece çıktıda,  $Y^*$  -  $Y^c$  arası hem çıktı hem de fiyatlarda değişim yaratırken  $Y^c$ 'den itibaren ortaya çıkacak talep artışlarının tek etkisi fiyat artışları olacaktır.

Çıktıdaki konjonktür dalgalanmaları fiili üretimin, Y, sabit tam istihdam üretim seviyesinden,  $Y^*$ , sapmalarına eşittir.  $Y < Y^*$  olması tam istihdam üretim seviyesinin üzerinde bir kaynak kullanımının olduğunu, yani emek ve kapitalin aşırı istihdam edildiğini gösterir. Burada ifade edilen konjonktür dalgalanmaları, tüketim, yatırım ve hükümet harcamaları veya para stokundaki değişimlerden kaynaklanan toplam talep eğrisindeki kaymaların sonucudur.

<sup>1</sup> Bakınız Finn (1995, s.2)

Şekil 1: Keynesyen Teori



Şekil 1, ilave olarak, uzun dönemli bir olay olan ekonomik büyüme konusunda da fikir vermektedir.  $Y^*$  ve  $Y^c$ 'de zamanla tedrici bir artışı veya toplam talep ve toplam arz eğrilerinde dışarıya doğru kaymaları ifade eden bu tür bir büyüme, teknolojik gelişmeler veya sermaye stoku ve işgücündeki yükselmelerden kaynaklanır.

Bu teoride toplam arz eğrisi doğrusal değildir. Bu durum, reel üretim seviyesi veya alternatif olarak ekonomideki genel kaynak seviyesi kapsamında, ortaya çıkan talep kayması karşısında fiyat ve çıktı tepkileri ilişkisini ortaya koyar.  $Y = Y_1$  gibi düşük bir çıktı seviyesinde emek ve sermaye gibi kaynaklar eksik istihdamdadır. Firmalar bu kaynakları arzuladıkları sabit ücret ve rantlarla elde edebilirler. Böylece firmalar mevcut fiyat seviyesinde ( $P_1$ ) tüm nihai mal talebini karşılamayı arzularlar. Çıktı  $Y = Y_2$  şeklinde yükseldiğinde ise kapital ve emeğe fazla mesai yaptırılarak kaynaklar tam istihdamdan daha yüksek bir seviyede kullanılmaktadır. Bu durumda firmaların kullandıkları kaynak (üretim faktörü) miktarını arttırabilmeleri daha yüksek ücret ve rant teklif etmelerini gerektirir.

Firmalar kaynak fiyatlarındaki bu yükselmeyi daha yüksek nihai mal fiyatları biçiminde tüketicilere yansıtırlar.

### 3. Yöntem

Sims (1980), değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kurulan büyük eş-anlı denklem modelleri yerine VAR analizini bir alternatif olarak önermiştir. Sims (1980) tarafından geliştirilen VAR yaklaşımı, bütün değişkenleri simetrik biçimde ele alan bir yaklaşımdır. Bu modellemede yapısal modellerden ayrı olarak, modeli katı ekonomik teorilere dayandırma, değişkenler arasında içsel – dışsal ayırımı yapma ve değişken eliminasyonlarına gitme gereği yoktur. Değişkenler arasındaki eş-anlılık ilişkisi ve değişkenler arasındaki ilişkilerin dinamik bir özellik göstermesi nedeniyle, VAR'ı esas alan bir modelleme tüm bu etkileşimleri dikkate alması bakımından uygundur. VAR analizi, VAR sistemine katılan değişkenlerdeki değişimi etkileyen faktörlerin değişimdeki etkilerinin ayrı ayrı belirlenmesini sağlayabilir. Böylesi bir sistemdeki her bir değişken için indirgenmiş denklemler sistemi olarak ifade edilir.

#### Modeller

Model 1A : ENF, KKO, D1

Model 1B : ENF, KKO, D1, S1, S2, S3

Model 2A : ENF, KKO, GM2, D1

Model 2B : ENF, KKO, GM2, D1, S1, S2, S3

Model 3A : ENF, KKO, GEP, GM2, D1,

Model 3B : ENF, KKO, GEP, GM2, D1, S1, S2, S3

Lutkepohl (1982), sisteme katılan değişkenlerin tümü için sabit gecikme uzunluğu önermiştir. Bu yaklaşımda, bütün değişkenler için aynı gecikme uzunluğunun kullanılması zorlayıcı ve yapma bir kısıt olmasına rağmen, gecikme uzunluğu istatistiki bir teste göre seçilmektedir (Ülengin,1995). Denklem simetriğini korumak ve EKK'yı etkin kılmak için, denklemlerin tümüne ait tek bir gecikme uzunluğu kullanmak yaygındır. Her bir denklemde özdeş regresyonlar olduğu sürece, EKK tahminleri tutarlı ve asimptotik olarak etkindir (Enders, 1995). Gecikmeli değerlere sahip olan değişkenler denklemin sağ tarafında yer alırlar ve modelde otokorelasyonun mevcut olmadığı durumda EKK ile tahmin edilirler (Charemza ve Deadman, 1992).

Bu çalışmada 1985:1 – 1999:1 dönemi Türkiye’de enflasyon ve kapasite kullanım oranı arasındaki nedensellik ilişkisini tanımlayabilmek için, bu ilişkiyi etkileme potansiyeline sahip diğer ekonomik büyüklükler ile birlikte yapısal olmayan otoregresif üç model kurulmuştur. Aralarındaki gerçek yapısal ilişkinin bilinmemesinden dolayı sisteme katılan değişkenler için oluşturulan makroekonomik modelleme vektör otoregresif (VAR) bir yaklaşımla dizayn edilmiştir. Oluşturulan üç model için de en uygun gecikme uzunluğu “bir” olarak seçilmiştir. Gecikme uzunluğunun derecesi Schwartz kriterine göre belirlenmiştir. Çalışmanın amacı ileriye tahmin etmek değil nedensel sınımaları yapmaktır. Mevsimsel dalgalanmaların etkisi de dikkate alınarak her bir model ayrıca tahmin edilmiştir. Oluşturulan modellerde Fiyatlardaki değişmeyi göstermek üzere enflasyon ölçütü olarak tüketici fiyat endeksi, ENF; KKO, kapasite kullanım oranı; GM2, M2 para arzı büyüme oranı; GEP, enerji fiyatları büyüme oranıdır. D1, S1, S2, S3, deterministik kuklalardır. 1994 yılı ekonomik istikrar kararlarının etkisini ölçebilmek amacıyla oluşturulan D1 kukla değişkeni 1994 yılının ikinci üç aylığı için "1" geri kalan dönemler için sıfır değerlidir. S1, S2, S3 kukla değişkenleri ise mevsimsel hareketleri yakalamak için oluşturulmuştur.

#### 4. Bulgular

VAR modelinin önemli bir özelliği, teorinin öngördüğü nedensellikten ziyade değişkenler arası gerçek nedensellik ilişkilerini ortaya koymasıdır. Cooley ve Leroy (1985)’ a göre VAR analizinin amacı, parametre tahmininden ziyade değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkiyi bulmaktır. Yukarıda ifade edilen model 1985:1-1999:1 dönemi için tahmin edilmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

##### 4.1. Nedensellik İlişkileri

Tablo 1’ de de görüleceği gibi oluşturulan tüm alternatif modellerden elde edilen F - istatistikleri enflasyon ile kapasite kullanımını arasındaki nedensel ilişkinin yönünün kapasite kullanımın oranından enflasyon oranına doğru olduğuna işaret etmektedir. Sadece model 3B’ de, ifade edilen bu değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisi çift yönlüdür.

Tablo 1 : F İstatistikleri ve R<sup>2</sup> Değerleri

			Sonuç			
Modeller			ENF	KKO	GM2	GEP
Neden	Mod-1A	ENF	0.33 (0.56)	2.30(0.13)		
		KKO	13.1 (0.00067)	36.81(0.000)		
		R <sup>2</sup>	0.452 (0.419)	0.466(0.434)		
	Mod-1B	ENF	8.08 (0.0065)	0.32(0.573)		
		KKO	8.917 (0.0044)	74.47(0.000)		
		R <sup>2</sup>	0.688 (0.648)	0.699(0.661)		
	Mod-2A	ENF	0.059 (0.81)	2.69(0.107)	0.39(0.54)	
		KKO	13.05 (0.0007)	36.71(0.000)	0.0135(0.907)	
		GM2	0.243 (0.6236)	0.44(0.508)	0.707(0.404)	
		R <sup>2</sup>	0.454 (0.411)	0.470(0.428)	0.488(0.447)	
	Mod-2B	ENF	4.87 (0.032)	0.027(0.870)	1.72(0.195)	
		KKO	8.49 (0.0054)	72.405(0.00)	0.66(0.420)	
		GM2	0.0003 (0.99)	0.207(0.66)	0.795(0.377)	
		R <sup>2</sup>	0.69 (0.64)	0.7(0.66)	0.705(0.67)	
	Mod-3A	ENF	0.0013 (0.971)	3.76(0.058)	1.307(0.258)	2.25(0.139)
		KKO	12.51 (0.0009)	37.023(0.000)	0.160(0.690)	4.97(0.030)
		GM2	0.2258 (0.64)	0.403(0.528)	0.650(0.423)	0.82(0.37)
		GEP	0.24 (0.63)	1.22(0.274)	2.23(0.141)	0.37(0.54)
R <sup>2</sup>		0.457 (0.401)	0.483(0.430)	0.510(0.460)	0.37(0.31)	
Mod-3B	ENF	6.089 (0.017)	0.58(0.45)	0.47(0.49)	0.00(0.997)	
	KKO	7.95 (0.007)	65.22(0.00)	1.20(0.28)	3.47(0.069)	
	GM2	1.03 (0.316)	0.000(0.999)	0.12(0.73)	0.27(0.604)	
	GEP	0.23 (0.633)	0.42(0.515)	0.79(0.38)	2.49(0.12)	
	R <sup>2</sup>	0.695 (0.64)	0.70(0.65)	0.54(0.46)	0.57(0.49)	

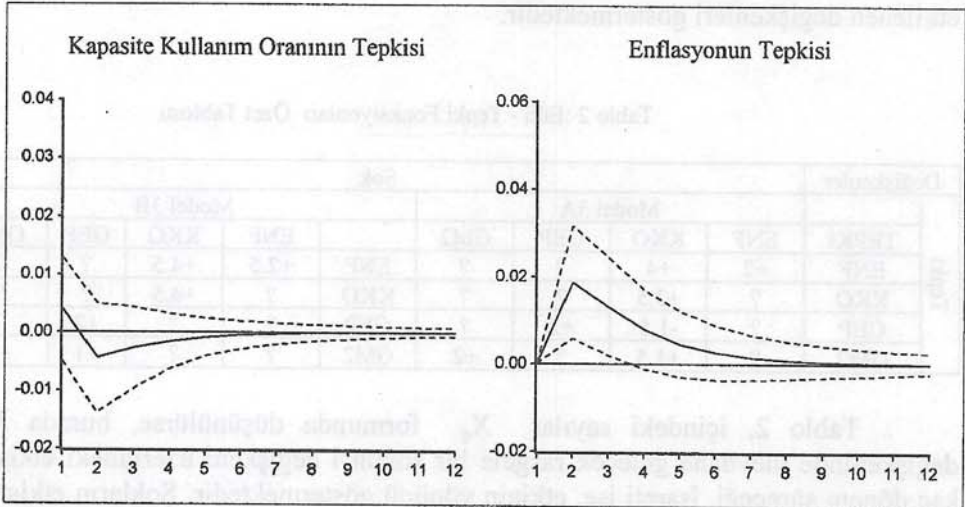
Not: Tablo içindeki değerler F istatistikleri için, [F istatistiği (anlamlılığı)],  
R<sup>2</sup> için, [düzeltilmiş R<sup>2</sup>(R-bar)] şeklinde dizayn edilmiştir

#### 4.2. Dinamik Etkileşimler

Sistemde yer alan değişkenler arasındaki karşılıklı dinamik etkileşimler VAR analizinin araçları olan etki – tepki analizleri ve varyans ayrıştırılmaları ile belirlenmiştir. VAR'ın hareketli ortalamalar bölümü, değişkenler arasındaki dinamik etkileşimleri belirlemek için kullanılan en önemli araçtır. Bu bölümden elde edilen etki – tepki fonksiyonları değişkenlerin şoklar karşısındaki hareketlerini gösterir. Yani, bir değişkende meydana gelecek rasgele bir şokun sistemdeki diğer değişkenler üzerindeki etkisini analiz eder. Bu bakımdan ekonomik politikalara yön vermede etki – tepki analizleri önem taşımaktadır.

Monte Carlo simülasyon tekniği kullanılarak, etki - tepki fonksiyonlarındaki nokta tahminler için, ayrıca 1000 iterasyonla güven sınırları hesaplanmıştır. Etki - tepki fonksiyonlarının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının tespiti için güven sınırlarının da oluşturulmasının gerekliliği savunulmaktadır (Runkle,1987). Grafiklerdeki kesikli çizgiler "bir" standart hatalık güven sınırlarını, düz çizgiler ise nokta tahminlerini göstermektedir.<sup>2</sup>

**Grafik 1 : Kapasite Kullanım Oranı ve Enflasyon Değişkenlerinin Birbirlerindeki "Bir" Standart Hata Kadarlık Şoklara Olan Karşılıklı Dinamik Tepkileri (+2 S.H.) (Model 3A)**



Grafik 1, Model 3A'nın tahminine göre; kapasite kullanım oranı ve enflasyon serilerinin kendilerinde meydana gelecek "bir" standart hata kadarlık şoklara olan karşılıklı dinamik tepkilerinin seyrini vermektedir. Burada olasılık sınırları dahilinde kapasite kullanım oranında meydana gelen şokun enflasyon üzerindeki etkisi yaklaşık 4 dönem boyunca önemini korurken, enflasyondan kapasite kullanım oranına doğru anlamlı bir dinamik tepki bulunamamıştır.

<sup>2</sup> Diğer Etki - Tepki fonksiyon grafikleri ekte verilmiştir.

Grafik 2 ise; grafik 1'deki tahminin aynısını model 3B'ye göre yorumlamaktadır. Buradaki bulgular da grafik 1'deki bulgularla paralellik arz etmektedir. Yani etki - tepki fonksiyonlarında kapasite kullanımından enflasyona doğru bir dinamik etkiye rastlanırken, tersi durumda (Enflasyondan kapasite kullanımına doğru) böyle bir etkiye kanıt teşkil edecek herhangi bir bulguya rastlanılmamıştır.

Grafik 1 ve 2' de etki tepki fonksiyonlarından elde edilen bulgular Tablo 1'deki F istatistiklerinde kapasite kullanım oranından enflasyona doğru nedensellik ilişkisinin varlığına işaret eden bulgular ile paralellik arz etmektedir.

Etki tepki analizlerinden elde edilen bulgular (özetlenerek) Tablo 2'de verilmiştir. Tablodaki ilk satır şokun meydana geldiği, ilk sütun ise şoktan etkilenen değişkenleri göstermektedir.

Tablo 2 :Etki - Tepki Fonksiyonları Özet Tablosu

Değişkenler		Şok								
Tepki		Model 3A				Model 3B				
	TEPKİ	ENF	KKO	GEP	GM2	ENF	KKO	GEP	GM2	
	ENF	+2	+4	?	?	ENF	+2.5	+4.5	?	?
	KKO	?	+3.5	?	?	KKO	?	+4.5	?	?
	GEP	?	-1.5	+2	?	GEP	?	?	+2	?
GM2	?	+1.5	?	+2	GM2	?	?	+1	+2	

Tablo 2, içindeki sayılar  $X_{ij}$  formunda düşünülürse, burada X: j değişkeninde meydana gelecek rasgele bir şokun i değişkeni üzerindeki etkisinin kaç dönem süreceği, işareti ise, etkinin yönünü göstermektedir. Şokların etkisi,  $X_{ij}$  ve simetriği ( $X_{ji}$ ) sayısal değer içeren değişkenler arasında çift yönlü, sadece bir konumu (simetriği veya kendisi) sayısal değer içeren değişkenler arasında tek yönlü, ( $X_{ij}$ 'de j'den i'ye doğru) her iki konumu da (hem  $X_{ij}$  hem de  $X_{ji}$ ) soru işareti içeren değişkenler arasında ise belirsizdir. Örneğin tabloda ikinci satır üçüncü sütunda bulunan ( $X_{ij} = X_{2,3} = +4$ ) değer anlamı: üçüncü sütundaki değişkende (Kapasite Kullanım Oranı : KKO) meydana gelecek olan "bir" birim standart sapmalı şokun ikinci satırdaki değişken (Enflasyon =ENF) üzerindeki etkisinin dört dönem süreceği ve bu etkinin pozitif olacağı şeklindedir. Ayrıca bu konumun simetriğinin ( $X_{j,i} = X_{3,2} = ?$ ) sayı yerine soru işareti içermesi şok'un etkisinin değişkenler arasında tek yönlü olduğunu göstermektedir.

VAR'in hareketli ortalamalar bölümünden elde edilen varyans ayrıştırmaları; değişkenlerin kendilerinde ve diğer değişkenlerde meydana gelen şokların kaynaklarını yüzde olarak ifade eder. Sistemde kullanılan değişkenlerden

birinde meydana gelecek olan bir değişimin yüzde kaçının kendisinden, yüzde kaçının da diğer değişkenlerden kaynaklandığını gösterir. Bir değişimde meydana gelen değişimlerin büyük bölümü kendisindeki şoklardan kaynaklanıyorsa, bu, söz konusu değişkenin dışsal olarak hareket ettiğini gösterir. Ayrıca varyans ayrıştırmaları, değişkenler arası nedensellik ilişkilerinin derecesi konusunda da bilgi verir (Enders, 1995, s.311).

Varyans ayrıştırması işleminde, bulguların değişken sıralamasına karşı duyarlı olup olmadığını belirlemek amacıyla dört farklı sıralama yapılmıştır. Bu işlemde elde edilen bulguların, sıralamaya karşı kısmi bir duyarlılık gösterdiği görülmüştür. Sıralama sonuçları ekteki tabloda verilmiştir. Ortalama bir eğilimin belirlenebilmesi için 12 dönemlik ayrıştırma sonuçları, aritmetik ortalamalar alınarak ortalama bir değer ile ifade edilmiştir. Bu işlem için, aşağıda verilen aritmetik ortalama formülü kullanılmıştır.

$$S_i = \sum_{j=1}^{12} P_j / 12$$

Dört farklı sıralama için ortalama varyans ayrıştırması bulgularının verildiği Tablo 3'ün sütununda yer alan değişkenler "değişim" (Şok), satırda yer alan değişkenler ise "kaynak" değişkenleridir. Böylece, ayrıştırma bulguları için ortalama eğilimi yansıtan bu tablo ile her bir değişkendeki değişimin kaynağındaki kendisinin ve diğer değişkenlerin nispi katkıları ortalama bir değer ile ifade edilebilir duruma getirilmiştir.

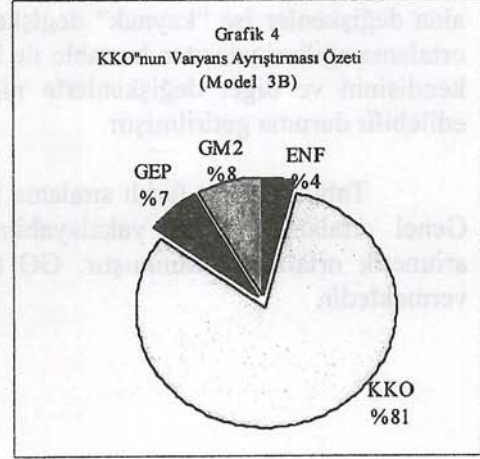
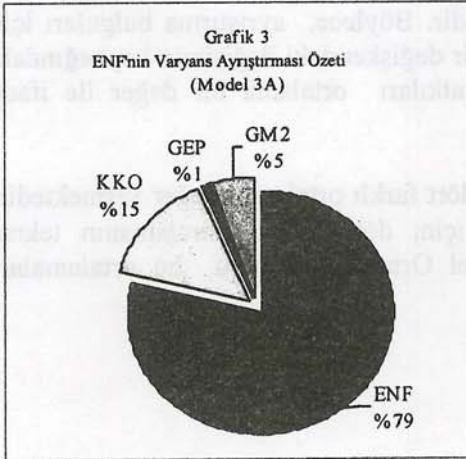
Tablo 3, dört farklı sıralama için dört farklı ortalama değer vermektedir. Genel ortalama eğilimi yakalayabilmek için, dört farklı sıralamanın tekrar aritmetik ortalaması alınmıştır. GO (Genel Ortalama) sütünü bu ortalamaları vermektedir.



**Tablo 3: Alternatif Sıralamaların Varyans Ayrıştırılmaları Ortalama değerleri**

Modeller			Şok Değişkenler															
			ENF					KKO					GEP					
Kaynak Değişkenler (%)	Model 3A		S1	S2	S3	S4	GO	S1	S2	S3	S4	GO	S1	S2	S3	S4	GO	
					ENF	82	81	76	76	79	96	94	67	69	81	4	6	6
		KKO	1	1	2	2	1	1	1	13	13	7	26	26	7	6	16	
		GEP	0	0	9	9	5	0	0	15	15	8	67	67	84	84	76	
		GM2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	5	5	3	
	Model 3B	ENF	85	83	74	78	80	2	0	0	4	2	8	9	0	0	4	
		KKO	14	17	18	14	16	96	98	95	91	95	7	6	6	6	6	
		GEP	0	0	8	8	4	1	1	2	2	2	85	85	94	94	89	
		GM2	0	0	1	1	0	1	1	3	3	2	0	0	0	0	0	

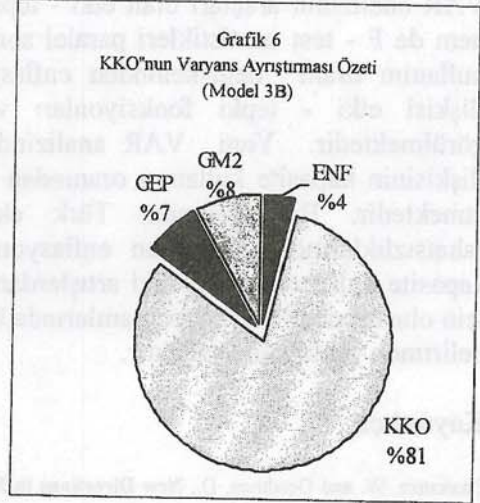
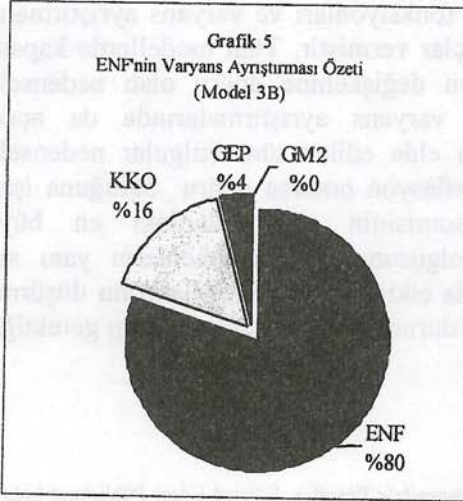
Son olarak, Tablo 3’de verilen değerler grafiklere aktarılarak sisteme katılan değişkenlerde meydana gelen değişimin % kaçının kendisinden % kaçının da diğer değişkenlerden kaynaklandığının görsel bir sunumu verilmeye çalışılmıştır.



Enflasyon oranı ve kapasite kullanım oranı, karşılıklı olarak, birbirlerindeki değişimin kaynağını açıklamadaki nispi önem bakımından oldukça farklılık göstermektedirler. Kapasite kullanım oranı değişkeni enflasyon değişkenindeki şoku açıklamada hem model 3A hem de model 3B’de yaklaşık %16’lık pay ile

ikinci sırada yer alırken, tersi durumda kapasite kullanımındaki değişimde enflasyon değişkeninin payı %4'de ancak kalabilmiştir.

Varyans ayrıştırmalarında elde edilen bu bulgulardan anlaşılacağı gibi, enflasyon ve kapasite kullanım oranı değişkenleri, birbirlerindeki değişimini kaynağını açıklama gücü bakımından kapasite kullanım oranı enflasyondan 4 kat (16/4) daha etkilidir. Bu bulgu kapasite kullanımından enflasyona doğru olan nedensellik bulgusuna destek sağlamaktadır.



## 5. Sonuçlar

Enflasyon oranı ile kapasite kullanım oranı arasındaki ilişkiyi kapsayan literatür, söz konusu iki değişken arasındaki ilişkinin varlığını ve şayet ilişki varsa bu ilişkinin yönünü tam olarak tespit etmekten uzak kalmaktadır. Tam bir mutabakatın bulunmadığı bu konuda, genel olarak iki farklı görüşün varlığı dikkatleri çekmektedir. Bu görüşlerden ilki, kapasite kullanım oranının istikrarlı enflasyona yol açan kapasite kullanım oranını aşması durumunda, ekonomide enflasyonist baskıların yaşanacağını ileriye sürmekte ve dolayısıyla ilişkinin yönünün kapasite kullanım oranından enflasyona doğru olduğunu varsaymaktadır. Alternatif görüşe göre de, günümüz ekonomilerinin hızlı bir teknolojik gelişim içerisinde olmaları ve teknolojik gelişimle birlikte istikrarlı enflasyona yol açan kapasite kullanım oranı sınırının her geçen gün artmakta oluşu, diğer taraftan, dış

ticaret liberalizasyonu ile milli ekonomilerin kapasite sınırlarının öneminin kalmayışı ve son olarak da ileri teknoloji gerektiren sermaye yatırımlarının her geçen gün artıyor oluşu nedenleriyle, kapasite kullanım oranı, enflasyonist bir baskı yaratmayacaktır. Bu çalışmada, yukarıda kısaca açıklanmaya çalışılan iki farklı görüşün, Türkiye ekonomisi dikkate alınarak testi gerçekleştirilmiştir. Diğer bir deyişle, kapasite kullanım oranının enflasyon üzerinde bir etkisinin olup olmadığı tartışılmıştır. Çalışmada, oluşturulan sistemin analizi, etki - tepki fonksiyonları ve varyans ayrıştırması gibi VAR analiz araçlarından yararlanılarak gerçekleştirilirken, Türkiye ekonomisine ait 1985-1999 dönemi üç aylık veri seti kullanılmıştır.

Çalışmadan elde edilen sonuçlar, Kapasite Kullanım oranından enflasyona doğru yönseyen bir nedensellik ilişkisinin varlığını destekler niteliktedir. Hem VAR analizinin araçları olan etki - tepki fonksiyonları ve varyans ayrıştırmaları, hem de F - test istatistikleri paralel sonuçlar vermiştir. Tüm modellerde kapasite kullanım oranı değişkeninden enflasyon değişkenine doğru olan nedensellik ilişkisi etki - tepki fonksiyonları ve varyans ayrıştırmalarında da açıkça görülmektedir. Yani VAR analizinden elde edilen tüm bulgular nedensellik ilişkisinin kapasite kullanım oranından enflasyon oranına doğru olduğuna işaret etmektedir. Bu durumda, Türk ekonomisinin son yıllardaki en büyük rahatsızlıklarından biri olan enflasyon olgusunun, diğer etkenlerin yanı sıra, kapasite kullanım oranındaki artışlardan da etkilendiğini ve enflasyonu düşürmek için oluşturulan istikrar programlarında bu durumun da dikkate alınması gerektiğini belirtmek yanlış olmayacaktır.

## Kaynakça

Charemza, W. and Deadman, D., *New Directions in Econometric Practice*, Edward Edgar Publishing Limited, England 1992.

Cooley T.F., and Roy, S.F., "Atheoretical Macroeconometrics: A Critique," *Journal of Monetary Economics* (16) 1985, pp. 283-308.

Enders, W., *Applied Econometric Time Series*, Ioawa state University, New York, 1995.

Epstein, G., "Yes, Determining Capacity Utilization Is Crucial, But How Much Capacity Do Our Factories Have?," *Barron's*, June 20, 1994, p. 48.

Finn, M. G., (1995), "Is "High" Capacity Utilization Inflationary?," *Federal Reserve Bank of Richmond, Economic Quarterly*, Winter, Vol. 81, Iss. 1, 1995, pp. 1-16.

\_\_\_\_\_, "A Theory of the Capacity Utilization/Inflation Relationship", *Federal Reserve Bank of Richmond, Economic Quarterly*, Summer, Vol. 82, Iss. 3, 1996, pp. 67-86.

Garner, A., "Capacity Utilization and US Inflation", *Federal Reserve Bank of Kansas City, Economic Review*, Fourth Quarter, 1994, pp. 5-21.

Lutkepohl, H., "Non-Causality Due to Omitted Variables", *Journal of Econometrics*, 19, 1982, pp. 367-378.

McElhattan, R., "Inflation, Supply Shocks and the Stable-Inflation Rate of Capacity Utilization", **Federal Reserve Bank of San Fransisco Economic Review**, Winter, 1985, pp. 45-63.

Runkle, D. E., "Vector Autoregressions and Reality", **Journal of Bussiness and Statistics**, Vol. 5, Iss. 4, 1987, pp. 437-442.

Sims, C., "Macroeconomics and Reality", **Econometrica**, 48, 1980, pp. 1-49.

Tatom, J. A., "The Signs Are Here: The Myths That Argue Inflation Isn't a Threat", **Barron's**, July, 1994, p. 25.

Uluatam, Ö., **Makroiktisat**, Geliştirilmiş 7. Baskı, 1999, Ankara.

Ülengin, B., "Bütçe Açığı, Parasal Büyüme, Enflasyon, Döviz Kuru ve Üretim Arasındaki Nedensel İlişkiler: Türkiye Üzerine Bir uygulama", **ODTÜ Gelişim Dergisi**, Vol. 22, 1995, ss. 101-116.



## TÜRKİYEDE SERBEST BÖLGELER VE MERSİN SERBEST BÖLGESİ: BİR DURUM DEĞERLENDİRMESİ

Araş. Gör. Zafer YILDIZ

S.D.Ü. İ.İ.B.F. İktisat Bölümü, ISPARTA

### Giriş

Bugün dış ticaretin gelişmesinde etkin ve çağdaş bir kurum olarak kabul edilen serbest bölgeler, ülkeye yabancı sermaye ve yeni teknolojilerin getirilmesine imkan sağlayacak uygun zeminin yaratılması, sanayicinin ihtiyaç duyduğu bazı hammadde ve ara mallarının kolaylıkla, istenilen miktarda ve zaman kaybı olmadan temin edilebilmesi ve sağlanan teşvik ve avantajlarla düşük maliyetli mal üretimi ve ihracı işlevlerini görmenin yanı sıra, dış ülkelere gelen malların transit olarak diğer ülkelere satımı, yeni istihdam olanaklarının yaratılması ve ihracat ürünlerinin ihracatını kolaylaştırması ve hızlandırması açısından da bir basamak olmaktadır.

Serbest bölge uygulamaları çok eskiden beri uygulanan bir sistem olmakla beraber, özellikle yüzyılın son çeyreğinde dış ticaret ve kalkınma politikalarında dikkat çekici bir önem kazanmıştır. Nitekim 1970'li yılların başında dünyada 130 serbest bölge bulunurken bugün bu sayı 887'ye ulaşmıştır(DURAN, 1999: 1).

Dünyada mevcut serbest bölgelerin büyük çoğunluğu gelişmekte olan ülkelerde bulunmaktadır. Bu uygulama Tayvan, Güney Kore, Malezya, Almanya ve İrlanda gibi bazı ülkelere son derece başarılı olmuştur.

Gelişen dünya ticaretinin seyri içerisinde gelişmekte olan ülkeler kategorisinde bulunan ülkemizde de İlki Osmanlı döneminde olmak üzere, Cumhuriyet döneminde de muhtelif zamanlarda serbest bölge kurma çalışmaları yapılmıştır. Ancak başarılı olunamamıştır.

Türkiye 1980'le birlikte ithal ikameci sanayileşme stratejisinden, ihracata dayalı sanayileşme stratejisine yönelmiştir. İhracata yönelik sanayileşme politikasının başarılı olabilmesi için gerekli olan temel araçlardan biride serbest bölgelerdir. Bu düşünce ile 1980'li yıllardan sonra serbest bölge kurma çalışmalarına hız verilmiş ve ilki Mersin ve Antalya'da olmak üzere iki serbest bölge kurulmuştur. Sonraki yıllarda ülkemizin çeşitli yerlerinde kurulan serbest bölgelerin de eklenmesiyle sayıları 17'ye ulaşmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, serbest bölgelerin ilk ortaya çıkış süreçleriyle ilgili bilgi verilmiş, İkinci bölümde ise Türkiye’de yapılan serbest bölge kurma çalışmalarına değinilerek mevcut serbest bölgelerin bugünkü durumlarına değinilmiş, üçüncü ve son bölümde ise Mersin Serbest Bölgesinin faaliyete geçişinden bugüne kadar ki gelişimi ve diğer serbest bölgelere göre konumu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### 1. Dünyada Serbest Bölgelerin Ortaya Çıkışı

Dünyada ilk olarak serbest bölge niteliğinde kabul edilebilecek uygulamalar yaklaşık 2000 yıl öncesinin eski Yunan ve Roma medeniyetlerine dayanmaktadır. Yunanistan’ın Pire ve Challis limanları bu örneklerin ilkinin oluşturdu. Günümüzdeki yapıya benzer serbest bölgeler 18. yy.dan itibaren Gibraltar Adası (1704), Singapur (1819) ve Hong-Kong (1842) da faaliyet göstermeye başlamıştır.(ERKAN, TATLIDİL 1990: 2)

Serbest bölgeler 1850’den sonra Avrupa’nın günümüzdeki kanuni yapı ve şekillerini elde etmeye başlamışlardır. I. Dünya savaşından sonra serbest bölge uygulaması önemli ölçüde artmıştır. 1929 ekonomik bunalımını izleyen yıllarda ülkeler ekonomik çöküntünün etkilerini azaltmaya yönelik araçlardan biri olarak serbest bölge uygulamasından yararlanma yoluna gitmişlerdir. Bu dönemde uygulaması çok eskilere dayanan ve bir şehrin tümünü kapsayan siyasal yönden tamamen veya kısmen bağımsız, temel faaliyeti transit ticareti olan ve ikametinin serbest bulunduğu bir bölge olarak tanımlanan “serbest şehir” uygulamaları ortadan kalkmış, serbest bölge uygulamasında ise önemli artışlar görülmüştür(ERDOĞAN, 1981: 15).

Serbest bölge uygulamalarının hızla yayılmasında diğer bir önemli faktör, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler açısından ele alınabilir. Sanayileşmiş ülkelerdeki serbest bölgeler daha ticari amaca yönelik “serbest liman” şeklinde oluşurken, gelişmekte olan ülkelerde bu uygulama “serbest üretim bölgeleri” olarak kendini gösterir.(ALPAR, 1985: 18).

Bu uygulamanın ortaya çıkmasında, 1850’li yıllardan sonra dünya ekonomisinde önemli bir yer işgal etmeye başlayan çok uluslu şirketlerin rolü büyüktür.

Gelişmiş ülkelerde sendikal baskıların neden olduğu ücret maliyetindeki artışlar ve uluslar arası ticaretteki rekabet ortamının giderek acımasızlaşması, çok uluslu şirketler açısından, üretim süreçlerinin tamamını veya bir kısmını uygun koşullar sağlayan gelişmekte olan ülkelere kaydırmalarını çekici hale getirmiştir. Bu uygulama ise “serbest üretim bölgelerini” ortaya çıkmasına sebep olmuştur(ERDOĞAN, 17).

Bu bölgeler, bir ülkenin gümrük duvarı dışında daha çok yabancı imalatçıların ara mal ithalatında işleme müsaadesine sahip, altyapı hazırlığının yapıldığı ve ev sahibi ülkenin herhangi bir yerindeki endüstriyel düzenlemeleri uygulama özgürlüğüne sahip yerlerdir(WARR, 1989:34).

Serbest üretim bölgeleri, gelişmiş ülke merkezli çok uluslu şirketlerin ücret maliyetini düşürmesi ve hammaddeye yakınlık gibi avantajlar sağlaması yanında, gelişmekte olan ülke açısından da yeni istihdam olanakları yaratması ve yabancı sermaye girişine olanak vermesi sebebiyle cazip hale gelmiştir.

Bu uygulamaların artışı, 1930'lu yıllardan başlayarak 1950'li yıllara kadar kalkınma çabalarını ithal-ikamesi politikalarla sürdüren fakat, amaçlanan kalkınma hızına iç tasarrufların yetersizliği ve dış ticaret açığı gibi sebeplerden dolayı gereken yatırımı yapamadığı için ulaşamayan gelişmekte olan ülkeler, 1950'lerden sonra bu politikadan vazgeçmişler ve yeni kalkınma stratejilerini ihracata-yönelik kalkınma modeli üzerine kurmuşlardır. Bu politikaların bir aracı olarak da serbest bölgeleri görmeleri ve 1967'de ECOSOC (Birleşmiş Milletler Ekonomik ve Sosyal İşler Konseyi) tarafından serbest bölgelerin gelişmekte olan ülkelerin ihracatını arttırmada önemli bir araç olarak kabul edilmesi serbest bölge uygulamalarının hızla artmasına sebep olmuştur(GÜNER, 1995:7)

Serbest bölgeler, iş teşebbüsleri için, etkililiğin işletilmesi ve etkililiğin geliştirilirken gözle görülür miktarda maliyet tasarrufu sağlayabilmeleri için fırsatlar sunar(HANKS, ALST, 1999:20).

Uluslar arası araştırmalara göre, 1960-1985 döneminde gelişmiş ülkelerin, gelişmekte olan ülkelere istihdam ettikleri kişi sayısı olan 2 milyonun, 1986'dan bu yana yükseldiği ve bu sayının günümüz itibarıyla 20 milyonu bulduğu tahmin edilmektedir. Yine aynı kaynaklara göre böyle bir bölüşüme gitmeyen şirketler, uluslar arası pazarda paylarını yitirecekler ve zamanla tüm tesislerini kaybedeceklerdir(ÖZ, YAHNİ, 1999:10).

Serbest bölgelerin sayısındaki bu hızlı artış sonucunda günümüzdeki sayıları 882'ye ulaşmıştır(DİNÇERLER, 1999: 29).

## 2. Uygulamada Karşılaşılan Serbest Bölge Türleri

Serbest bölgeler, kuruluş amaçlarına göre değişik türleri kapsayan ana bir kavramdır. Bu temel kavram, kuruluş amaçları, yasal yapıları, fonksiyonları ve kapsamlarına göre çeşitli biçimler alabilir(AKYÜREK, 1983:12). Bu çerçevede tek bir sınıflandırma söz konusu olamaz. Kuruluş amaçları açısından çeşitlilik gösteren serbest bölgeler arasında kesin bir ayırım yapmak zor olmakla beraber, yinede bir ayırım yapılırsa şu şekilde yapılabilir;

**A-Serbest Ticaret Bölgesi;**Serbest ticaret bölgesi, bir ülkede özellikle limana yakın bir bölgenin dış ticaret açısından serbest hale getirilmesi ve o bölgede,



ülkenin dış ticarete uyguladığı mevzuat ve sınırlamaların bütünüyle veya kısmen geçersiz olmasıdır(DEMİRTAŞ, 4).

**B-Serbest Liman;**Antrepoculuk, gemi bakım ve tamiri, transit taşımacılık ve re-export işlemlerinin yapıldığı serbest bölgelerdir(DPT, Şubat 1983:1)

**C-Serbest Üretim Bölgesi;**Serbest üretim bölgesi, çeşitli endüstriyel faaliyetlerin, ihracat veya ülke tüketim için yapıldığı serbest bölgelerdir. Bu tür serbest bölgelerde ağırlıklı olan ticari değil, endüstriyel faaliyetlerdir. Bu bölgeler genellikle, uluslar arası sermayenin, ucuz emek ve hammadde den yararlanmak, çeşitli vergilerden muaf olmak gibi avantajları kullanabilmek için yatırım yaptıkları serbest bölgelerdir(AKYÜREK,12).

**D-Antrepo;**Geçici bir süre için gümrük vergisinden muaf ve Gümrük İdaresinin denetimi altında olmak üzere, yabancı kaynaklı malların bulunduğu kapalı yerlerdir(TAMER, 115).

**E-Serbest Bankacılık Ve Sigortacılık Bölgesi;**Bu tür bankacılığa “kıyı bankacılığı”da denir(ALACAKLIOĞLU, 3). Kıyı bankacılığı, artan uluslar arası ticarete sermaye hareketlerine, para piyasalarına, yurtdışında iş yapan müşterilere yakın olma, rekabet imkanını artırma arzusuna ve gelişmiş ülkelerin bu hareketlere uyguladıkları katı kurallar yerine bazı ülkelerin benzer işlemlere sağladıkları daha teşvikli ortamdan yararlanmak amacıyla 1960’lardan itibaren yaygınlaşmaya başlamıştır. Kıyı bankacılığına ortam sağlayan ülkelerin beklentileri, finansman ve ucuz kredi alma imkanlarını, bilgi transferini, yabancı sermaye girişini, ülke tanıtımını ve uluslar arası entegrasyonu ve istihdamı arttırmaktır(ALAYBEYOĞLU,1993: 3)

**F-Maquildorlar;** Uygulaması şimdiye kadar sadece Meksika-ABD sınırında bulunan ve parçaları gümrüksüz olarak ithal edip, sonrada bu parçaları monte ederek ihraç edilmesi işleminin gerçekleştirildiği fabrikalardır. İhracat yapılan ülke sadece fabrikada yaratılan katma değer üzerinden bir vergi alır(GÜNER,9)

**G-Yatırım Bölgeleri;**Yerli yatırımları teşvik etmek amacıyla ülkenin geri kalmış yörelerinin canlandırılması için çeşitli özendirici teşvik tedbirlerinin uygulandığı alanlardır(ERKAN, TATLIDİL, 8)

**H-Transit Bölgeler;**Denize sahili olmayan ülkelerin ticari mal ve eşyalarının depolanması, dağıtılması amacıyla komşu sahil devletinde kurulan limanlardır. Transit bölgelerde malların yalnızca depolanmasına yada paketlenmesine izin verilir(BAKIR, 1984:12).

**I-Gümrüksüz Satış Mağazaları;**Genellikle havaalanlarında bulunan içki, sigara ve yüksek değerli malların perakende olarak satıldığı mağazalardır(DEMİRTAŞ, 5).

### 3.Türkiyede Serbest Bölge Kurma Çalışmaları

Türkiye’de serbest bölge kurulması ilişkin düşünce ve teşebbüsler, Cumhuriyet öncesi döneme kadar gider. İmparatorluk döneminde Tuna nehrinin denize ulaştığı yerde bulunan Sulina şehrinin liman çevresinde bir serbest bölge kurulması için harekete geçilmişti.29 Nisan 1870’de bu limana giren eşyanın ihraç edilmesi halinde, vergi ve resimden muaf tutulacağı kararı alınmıştır(İNCEKARA, 1986: 47). İmparatorluğun buna benzer birkaç teşebbüsü daha olduysa da başarılı olamamıştır. Türkiye’de ilk defa Türk tüccarlarının olanaklarını genişletecek bir önlem olarak İstanbul limanı içerisinde bir serbest bölge kurulması söz konusu olmuştur. Serbest bölge, İstanbul’un I. Dünya savaşı sonrasında kaybettiği transit ticaret olanaklarını geri getirecek bir uygulama olarak düşünülmüyordu. Çünkü I. Dünya savaşı nedeniyle İstanbul’a uğrayan gemi tonajı %45 oranında azalmıştı(FRÖBEL, HEINRICHS,KREYE, 1982:217). Bu konu ile ilgili olarak İstanbul Ticaret Odasına 1926 ve 1927’ olmak üzere iki rapor hazırlanmıştır. Bu raporlarda İstanbul limanında bir serbest bölge kurulmasının İstanbul’un eski ticari canlılığına tekrar kavuşmasına katkıda bulunacağı fikrine yer verilmiş ve yapılması gereken yasal düzenlemeler ayrıntılı olarak açıklanmıştır(ERDOĞAN:93)

Türkiye’de serbest bölge konusundaki bu fikri gelişmelerden sonra 1927 yılında T.B.M.M 1132 sayılı “serbest mıntika kanununu” onaylamıştır. Bu kanunun tek uygulaması 2.2.1929 tarihli kanun ile “ Ford Motor Company”e Türkiye ye satacağı otomobil, kamyon ve traktörleri monte edebilmesi için Tophane rıhtımında ayrılan bir alanda serbest bölge hak ve ayrıcalıklarından yararlanma imkanı sağlanmıştır. Şirketin kurmuş olduğu fabrika kısa bir süre sonra kapanmıştır(DPT, Temmuz 1985:2). Bu başarısız denemeden sonra bir müddet serbest bölge kurmak konusunda girişimde bulunulmamıştır. 17 Mayıs 1946 tarihinde ise 4893 sayılı “Şark Halı ve Kilimleriyle Benzerleri ve Hayvan Postları İçin Kurulacak Serbest Yer Hakkında Kanun”yürürlüğe konulmuştur. Ancak arzu edilen netice alınamamıştır(DPT:2).21 Aralık 1953 tarihinde 6209 sayılı “Serbest Bölge Kanunu” kabul edilmiş fakat serbest bölgeler konusunda belirgin bir gelişme kaydedilememiştir. Bu kanunun daha liberal bir görüşle değiştirilmesi için hazırlanan kanun tasarıları, 1969 ve 1973 yıllarında iki kez T.B.M.M’ne sevk edilmesine rağmen kanunlaştırılamamıştır(AKÇA,1998:4).

Bu girişimlerin başarısızlıkla sonuçlanması dolayısıyla serbest konusu bölge uzun bir süre gündeme gelmemiştir.24 Ocak karaları ile birlikte Türkiye ithal-ikameci sanayileşme politikalarından vazgeçerek ihracata dayalı sanayileşme politikalarını benimsemiş ve bu politikalar çerçevesinde serbest bölge konusu yeniden gündeme gelmiştir.

Serbest bölgeler teşkilatı, Başbakanlığa bağlı bir “Genel Müdürlük” olarak 3.11.1983’de 151 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile kurulmuş ve 1984 yılında 223 sayılı KHK kapsamında Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)’na

Başkanlık olarak bağlanmıştır. Daha sonra 436 sayılı KHK ile 1991 yılında yine “Genel Müdürlük” olarak Başbakanlık Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığına bağlanmış ancak 1994 yılında çıkarılan 534 sayılı KHK ile bu Müsteşarlığın Dış Ticaret ve Hazine Müsteşarlıkları olmak üzere ikiye ayrılmasıyla Serbest Bölgeler Genel Müdürlüğü, Dış Ticaret Müsteşarlığına bağlanmıştır(TAMER, 1999:117).

1985 yılında, Türkiye’de ki ihracata yönelik yatırım ve üretimi arttırmak amacıyla 6.6.1985 tarihli 3218 sayılı “Serbest Bölgeler Kanunu” 15.6.1985 tarihli Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir(DTM, 1996: 1). Bu kanunun amacı, “Türkiye’de ihracat için yatırım ve üretimi arttırmak, yabancı sermaye ve teknoloji girişini hızlandırmak, ekonominin girdi ihtiyacını ucuz ve düzenli şekilde temin etmek, dış finansman ve ticaret imkanlarından daha fazla yararlanmak üzere Serbest Bölgelerin kurulması, yer ve sınırlarının tespiti, yönetimi, faaliyet konularının belirlenmesi, işletilmesi,bölgedeki yapı ve tesislerin teşkilidir.”(KAYA, 1998:3)

Bu amaca ulaşabilmek maksadıyla serbest bölge kurma çalışmalarına hız verilmiştir. 3218 sayılı serbest bölgeler kanununun 1985 yılında yürürlüğe girişinden itibaren günümüze kadar faaliyete geçen serbest bölgeler şunlardır; Mersin (1987), Antalya (1987), Ege (1990), İstanbul-Atatürk Havalimanı (1990), Trabzon (1992), İstanbul Deri (1995), Doğu Anadolu (1995), Mardin (1995), IMKB Uluslar arası Menkul Kıymetler (1997), İzmir Menemen Deri Serbest Bölgesi (12.03.1998), Rize (26.03.1998), Samsun (20.03.1998), İstanbul Trakya-Çatalağzı (06.03.1998), Kayseri (01.11.1998), Adana Yumurtalık (1999), Avrupa Serbest Bölgesi (1999), Gaziantep (1999). Bakanlar Kurulu Kararı (BKK) ile yer ve sınırları tespit edilmiş fakat henüz faaliyete geçmemiş olan İpekyolu Vadisi (09.12.1998 tarih ve 98/12125 sayılı BKK) ve Proje aşamasındaki; Kocaeli, Bursa, Şanlıurfa ve Denizli serbest bölgelerinin kurulma çalışmaları devam etmektedir(DİNÇERLER, 1999,35).

1999 yılı sonu itibariyle Türkiye serbest bölgelerinin toplam ticaret hacmi 7.886.560 milyon dolardır(MESBAŞ, 2000:4). Bunun yanında, serbest bölgelerde 1300 firma faaliyet göstermekte ve 15000 kişilik istihdam yaratmaktadır. Sonuç itibariyle serbest bölgeler bugün Türkiye’nin 75 milyar dolarlık dış ticaret hacminin 7.7 milyar dolarını gerçekleştirmiştir(ERKUT, 1999:2). Serbest bölgelerin ülke dış ticareti üzerindeki olumlu etkisi önemli boyutlardadır.

Mersin Serbest Bölgesinin faaliyete geçtiği tarihten bu yana gerçekleştirildiği ticaret hacminin yıllara göre dağılımı şu şekildedir;

<u>Yıllar</u>	<u>Ticaret Hacmi (milyon dolar)</u>
1988	152.447.119
1989	117.782.340
1990	272.532.928
1991	420.353.872
1992	414.641.453
1993	543.148.106
1994	927.740.461
1995	1.400.037.552
1996	1.650.132.308
1997	1.792.600.308
1998	1.697.067.784
1999	<u>1.504.442.034</u>
	10.892.926.265

**Kaynak;**MESBAŞ aylık faaliyet raporu Ocak 2000

#### 4. Mersin Serbest Bölgesi

1980'li yıllarda başlatılan ekonomide dışa açılma ve ihracata dayalı kalkınma politikaları çerçevesinde serbest bölgeler kurulması fikrinin ülke gündemine girmesiyle, 3Kasım 1983 tarih ve 83/7285 sayılı BKK ile Mersin ve Antalya Limanları serbest bölge olarak ilan edilmiş ancak, daha sonra bu limanların tamamının serbest bölge haline getirilmesinden vazgeçilerek 4 Mart 1985 tarih ve 85/9200 sayılı BKK ile serbest bölgenin yeri ve sınırları yeniden tespit edilmiştir(DTM, Nisan 1999: 2)

Ülkemizde gerçekleştirilen ilk serbest bölge uygulamalarına devlet öncülük etmiş, bu çerçevede Mersin Serbest Bölgesi Türkiye'nin en önemli ikinci limanı olan Mersin limanının yanında 504.000 metrekarelik kısmı kullanılabilir, brüt 776.000 metrekarelik kamu arazisi üzerine kurulmuş ve altyapı harcamaları da devlet tarafından karşılanmıştır. Altyapı harcamaları için kamulaştırma bedeli de dahil olmak üzere 12 milyon dolar harcanmıştır(ALACAKLIOĞLU,1998:13)

Dünyadaki serbest bölgeler ya kamu sektörü (kamu idareleri veya mahalli otoriteler) veya özel sektör kuruluşları tarafından işletilmektedir. Mersin Serbest Bölgesi ise bu amaçla kurulan ve sermayesinin %34'ü kamu kesimine ve %66'sı özel kesime ait karma nitelikte imtiyazlı bir anonim şirket tarafından işletilmektedir. Aynı model Antalya Serbest Bölgesi içinde geçerlidir(MTSO, 1987:35).

Fiilen 3 Ocak 1987 tarihinde işletmeye açılan Mersin Serbest Bölgesi kurulduğu günden 1999 yılı sonuna kadar yaklaşık olarak 10.9 milyar dolarlık ticaret hacmi gerçekleştirmiştir(MESBAŞ,2000: 2).

Mersin Serbest Bölgesi, Ortadoğu ve Batı Avrupa ile Kuzey Afrika ya olan yakın konumu sebebiyle büyük önem taşımaktadır. Global krizin etkisiyle 1999 yılında ki ticaret hacmi bir önceki yıla göre %5 oranında daralarak, 1998 yılının ilk 4 ayında 523 milyon olan ticaret hacmi, 1999 yılının ilk 4 ayında 497 milyon dolara gerilemiştir. Bu daralamaya rağmen istihdam hacmini 1998 yılında 4500 kişiye çıkarmayı başarmıştır(GÖZLEM, Haziran 1999:20)

Bölgede işlem gören malların %66'sını sanayi ürünleri, %33'ünü tarım ürünleri ve %1'ni madencilik oluşturmaktadır. Faaliyet göstermek üzere ruhsat alan firma sayısı 531 olup, bunların 417'si yerli, 114'ü yabancı firmalardır(DEMİRTAŞ,2000:15). Ulaşım olanakları açısından oldukça elverişli olan Mersin Serbest Bölgesine kara, deniz ve havadan rahatça ulaşmak mümkündür. Türkiye de ki kara nakil araçlarının yaklaşık %8'i Mersinde bulunmaktadır. Düzenli sefer yapan 51 gemi hattının uğrak yeri olan Mersin Limanı bölgenin bitişiğinde yer almakta ve havalimanı vasıtasıyla tüm dünyaya hava yolu ile ulaşım sağlanmaktadır.

Bölge alım-satım ve depolama konularında yoğunlaşmıştır. Üretim faaliyetlerinde ise tekstil ve konfeksiyon sektörünün önde geldiği görülmektedir. Bölgede, yurtdışında çalışan Türk işçilerinin kurmuş olduğu, tekstil fabrikaları mevcut olup, bölgeden yapılan genel tekstil ihracatında önemli bir paya sahiptir.

Bölgede başta pamuk olmak üzere tekstil, konfeksiyon, petrol ürünleri, kimyevi maddeler, sanayi ürünleri, deri, bitkisel ürünler, tütün, krom gibi birçok malın çeşitli ülkelerle ticareti yapılmaktadır.\*

Daha öncede belirttiğimiz gibi bölge %100 doluluk oranına ulaşmıştır. Bundan sonraki hedef, kullanıcıların tam kapasite çalışarak ticaret hacimlerini arttırmalarıdır. 1999 yılı itibariyle Mersin Serbest Bölgesinin Türkiye dış ticaretindeki payı %2,9 dur. Bu açıdan bakıldığında Mersin Serbest Bölgesinin, Türkiye dış ticaretine katkısı yadsınmaz(MESBAŞ,2)

\* Bu bilgiler MESBAŞ' tan elde edilmiştir.

### 5. Mersin Serbest Bölgesinde Kullanıcılara Sağlanan Teşvik Ve Avantajlar

- Bölgede yapılan faaliyet sonucunda elde edilen gelirler, gelir vergisi, kurumlar vergisi ve katma değer vergisi dahil olmak üzere, her türlü vergiden muaftır.
- İşçi ücretlerinden de gelir vergisi kesintisi yapılmaz.
- Bölgede elde edilen kazanç ve iratlar, Türkiye dahil istenilen ülkeye serbestçe transfer edilebilir.
- Bölgede modern altyapı, haberleşme ve ulaşım imkanları hazır durumdadır.
- Yurtdışından bölgeye getirilen mallar için gümrük vergisi alınmamaktadır.
- Takas yoluyla ticaret serbesttir.
- Türkiye'nin diğer yerlerinden bölgeye yapılan satışlar, ihracat sayıldığından bölge kullanıcıları, Türkiye'den ihracat fiyatına KDV'siz mal satın alabilirler.
- Serbest bölgede üretilen veya serbest bölgeye getirilen malların yurtiçi satış imkanı bulunmaktadır.
- Bölge, Akdeniz'in en önemli limanlarından biri olan Mersin limanının hemen yanında kurulmuş olup, ayrıca özel rıhtımları da mevcuttur.
- Bölgede faaliyet gösterecek firmalar yüzde yüz yerli firma olabilecekleri gibi aynı oranda yabancı veya joint-venture firma olabilirler.
- Bölgede her türlü bürokrasi ve kırtasiyecilik en aza indirilmiş olup, Bölge özel sektörece işletilmektedir.
- Yatırımcı-kullanıcılar, kurdukları tesisleri Serbest Bölgeler Genel Müdürlüğü'nün izni ile başkalarına devredebilirler.
- Bölgedeki para birimi Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası tarafından kabul edilen konvertibl dövizlerdir.
- Faaliyet ruhsat süresi 99 yıla kadar çıkarılabilmektedir.
- Çok düşük ücretlerle açık alan kiralaması yapılmaktadır.

Bölge, sahip olduğu önemli coğrafi konumu itibariyle, tüm dünya ülkeleri ile olan bağlantısının yanı sıra, Rusya, Türki Cumhuriyetler, Ortadoğu ülkeleri, Akdeniz ve Kuzey Afrika pazarlarına olan yakınlığı sebebiyle bir merkez konumundadır.

Bölgeden tüm limanlara, uluslar arası karayolu, demiryolu ve havayolu şebekelerine, kültür, turizm, eğlence ve dinlenme merkezlerine ulaşım kolayca sağlanmaktadır.

Türkiye de hemen hemen tüm serbest bölgelerde uygulanan bu teşvik ve avantajlardan maksat, serbest bölgeyi daha cazip hale getirerek ticari faaliyet oranının yükseltilmesi ve ülke kalkınması amacına ulaşmada etkili bir araç durumuna gelmiş olan bu bölgelerden maksimum faydanın elde edilmesidir. Mersin Serbest Bölgesinin, Türkiye’de ki diğer serbest bölgeler içindeki yerinin ve serbest bölgelerin 1999 yılında gerçekleştirdikleri ticaret rakamlarına göre sıralamasının nasıl olduğu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

#### 6. 1999 Yılı Ticaret Hacmine Göre Türkiye Serbest Bölgeleri Sıralaması

Serbest Bölge	Ticaret Hacmi	Toplam İçindeki Payı	Sıralama
İstanbul Deri	2.486.357.000	%32	1
İstanbul AHL	2.196.891.000	%28	2
<b>Mersin</b>	<b>1.504.442.000</b>	<b>%19</b>	<b>3</b>
Ege	1.188.896.000	%15	4
Diğerleri	509.974.000	%6	5

Kaynak; MESBAŞ dan elde edilen bilgilerle tarafımızdan oluşturulmuştur.

#### 7. Sonuç

Globalleşen Dünyada ekonomik sınır kavramı artık anlamını yitirmiştir. Kendi imkanlarıyla ve dışa-kapalı kalkınma modeli 1929 ekonomik bunalımıyla birlikte geçerliliğini yitirmiştir. Tek pazar haline gelen dünyada, kuruluş amacı gereği karlarını maksimize etmek isteyen yerli ve yabancı firmalar, üretim süreçlerinin tamamını veya bir kısmını kendilerine en uygun ortamı sağlayan ülkelere kaydırarak faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Firmaların bu faaliyetinin, gelişmekte olan ülkelere de büyük avantajlar sağladığı inkar edilemez bir gerçektir. Bu ortamı sağlayan ve her iki tarafında amacına dolaylı yada dolaysız olarak hizmet eden araç ise kuşkusuz “Serbest Bölgeler”dir.

Türkiye’de 1980 yılında kadar uyguladığı, ithal-ikamesi kalkınma politikalarından beklediği sonucu alamamış ve 1980 yılında bu politikaları terk ederek, ihracata dayalı kalkınma modelini benimsemiştir. Bu çerçevede, daha önceleri de denenmiş olmasına rağmen başarıya ulaşamayan serbest bölge kurma

konusunda ciddi adımlar atılmış ve 1985 yılında 3218 sayılı “Serbest Bölgeler Kanunu” çıkarılmış ve bundan iki yıl sonra ilk serbest bölgeler Mersin ve Antalya’da kurulmuştur.

Düşüncemiz odur ki, Serbest bölge kurma konusunda Türkiye geç kalmış olsa bile, 1987 yılından bu yana faaliyete geçirdiği 17 ve proje halinde ki 3 serbest bölgeyle, bu konudaki ciddiyet ve başarısını ortaya koymuştur. Bu başarının kanıtlanmasında baz olarak aldığımız Mersin Serbest Bölgesi’nin hareket serbestisini kısıtlayan mevzuatta yapılacak yeni düzenlemeler (fon muafiyeti ve oranlarının düşürülmesi gibi) bu bölgenin çok daha büyük başarılarla imza atmasının anahtarı olacaktır.

Türkiye’de artık serbest bölge sayısının artırılmasından ziyade, mevcut serbest bölgelerin daha verimli çalışmaları ve en kısa zamanda %100 doluluk oranlarına ulaşmaları sağlanarak kaynak israfının önüne geçilmelidir.

### **Yararlanılan Kaynaklar**

AKÇA, Yüksel (Nisan 1998),”Serbest Bölgeler ve Serbest Bölge Faaliyetlerinin Esasları”DTM, Dış Ticaret Dergisi, Ankara

AKYÜREK, Engin (1983) “Serbest Bölge Tanımı- Dünyada-Türkiye’de”, İTO, Ekonomik Yayınlar Dizisi No:14,Ankara.

ALACAKLIOĞLU, A. Süha,(1998), “Sorularla Serbest Bölgeler, İşlemler ve Mevzuat” İstanbul Ticaret Odası Yayın No:69, İstanbul

ALACAKLIOĞLU,Süha (1998), “Türkiye’de Serbest Bölgelerin Performansı ve Güncel Yaklaşımlar”, İTO, Ekonomik Yayınlar Dizisi No: 70, İstanbul

ALAYBEYOĞLU, Yalçın (1991), “Kıyı Bankacılığı ve Serbest Bölgelerde Yapılan Diğer Bankacılık Hizmetlerinin Tabi Olduğu Esaslar” DPT Yayını, Ankara.

BAKIR, Sonnur (1984),” Serbest Bölgeler”, TBMM Kütüphane-Dökümantasyon ve Tercüme Müdürlüğü Yayınları No:7, TBMM Basımevi, Ankara.

DEMİRTAŞ, Ekrem (2000), “Serbest Bölgeler”, İzmir Ticaret Odası No:75, İzmir

DİNÇERLER, Hakan (1999), “Ülkeler ve Serbest Bölge Sayısı” Dünya Gazetesi 25 Haziran

DPT, (Şubat 1983) Serbest Bölge Çalışmaları Hakkında Rapor, Serbest Bölge Başkanlığı, Ankara

DPT, (Temmuz 1985), Serbest Bölge Çalışmaları Hakkında Rapor, No:3 Serbest Bölgeler Başkanlığı Ankara.

DTM, (Aralık 1996),” Serbest Bölgeler Mevzuatı”, Serbest Bölgeler Genel Müdürlüğü , Ankara.

DURAN, Duran (1999), “Serbest Bölgelerin Ülkemiz Dış Ticaretine Katkıları”, İgeme’den Bakış Dergisi, Eylül, Ankara

Ekonomik Rapor, (1998), Mersin Ticaret ve Sanayi Odası yayını

ERDOĞAN, Engin (1981), “Serbest Bölgeler ve Türkiye de Bir Model Denemesi” Anadolu Üniv. İİBF. Yayınları, Eskişehir.



ERKAN Hüsni, TATLIDİL Rezan (1990), "Serbest Bölgelerde Uygulanacak Teşvik Tedbirlerinin Sektörlere Katkıları Yöntünden Değerlendirilmesi", TOBB, Ankara.

FRÖBEL Folker, HEINRICHS Jürgen, KREYE Oho (1982), "Uluslar arası Yeni İşbölümü ve Serbest Bölgeler", Belge Yayınları, İstanbul.

GÖZLEM (1999), Ekonomi ve Politika Dergisi, 14 Haziran.

GÜNER, Sedat (1995), "Serbest Bölgeler" Anadolu Yayıncılık, İzmir.

HANKS, F. George, ALST Lucinda Van (1999), "Foreign Trade Zones", Management Accounting (USA), Jan. V.8.

İNCEKARA, Ahmet (1986), "Dünyada ve Türkiye'de Serbest Bölgeler, Uygulaması ve Mevzuatı", Temel Yayınları, İstanbul

KAYA, Mehmet Emin (1998), "Serbest Bölgeler", Kariyer Matbaacılık, İstanbul.

MESBAŞ (Ocak 2000), Mersin Serbest Bölge İşleticisi A.Ş Aylık Bülteni.

ÖZ Özer, YAHNİ Verda (1999), " Türkiye'de Serbest Bölge Uygulamaları ve İSBAŞ", İSBAŞ Yayınları, İstanbul.

Tamer, H. (1999), "Serbest Bölgeler ve Ege Serbest Bölgesi", Dokuz Eylül Üniv. İİBF Dergisi, cilt:14 sayı:1

WARR, Peter G.(1989), "Export Processing Zones and Trade Policy", Mark Finance & Development, June,v.26.

## PERFORMANS KRİTERLERİNİN ÖNCELİK DERECELERİNİN YÖNETİM KADEMELERİNE GÖRE FARKLILIĞININ BELİRLENMESİ

**Prof.Dr. Cengiz YILMAZ**

*Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, MANİSA*

**Araş.Gör. Zümrüt ECEVİT**

*Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, MANİSA*

### 1. Giriş

Son yıllarda ekonomik faaliyetlerin küreselleşmesi, işletmelerin başarısını etkileyen çevresel koşullarda önemli değişiklikler yaratmış ve işletmeler arası rekabeti ciddi boyutlarda etkilemiştir. Gelecekte de işletmeler ulusal ve uluslararası rekabetin zorunlu kıldığı güçlükleri aşabilmek için mevcut rekabet stratejilerini sürekli gözden geçirmek zorundadırlar.

Küreselleşmenin sonucu olarak yoğun rekabet ortamından kaynaklanan baskıları azaltarak, işletmede amaçlanan başarıyı yakalayabilmek için işletme stratejisini günlük faaliyet kararlarıyla ilişkilendiren performans ölçüm sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

İşletmelerde mevcut performansın artırılması ve gelecekte de sürdürülebilmesi için performans boyutları arasındaki ilişkilerin iyi kavranması gerekmektedir. Bu kapsamda yönetim önce yapılması gereken doğru işleri belirlemelidir. Daha sonra verim ve kaliteye yönelip doğru işleri, doğru biçimde gerçekleştirebilmek için hangi kaynakları ne şekilde kullanacağını kararlaştırmalıdır. Bu çabalar çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmesi, sürekli gelişim ve yenilikle desteklendiğinde, işletme istenilen verimliliğe ve amaçlanan başarıya kolaylıkla ulaşacaktır.

Çağımız işletmeleri yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmek için değişime ayak uydurmanın yanı sıra, örgütsel olarak da büyümek ve gelişmek zorundadır. Rekabetin gittikçe yoğunlaştığı küreselleşme ortamında performans yönetimi, performans ölçümü ve denetiminin önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır.

İşletmelerde örgütsel kararların uygulanması sonucunda amaçlanan yöne gidilip gidilmediğini veya nasıl gidildiğini görmek için performans ölçüm sistemine gereksinim vardır. Performans yönetim sürecinde en önemli rolü kontrol amaçlı oluşturulmuş olan performans ölçüm sistemi yüklenmiştir. Bu sistem planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol gibi yönetim fonksiyonları arasındaki boşluğu doldurarak ve ilişkiyi sağlayarak işletmenin

sürekli bir uyum ve denge içinde çalışmasını garanti eder. Bazı durumlarda hedef, amaç ve stratejilerin değişimine ve geliştirilmesine olanak verir.

Küreselleşmenin getirdiği rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmesi için örgütün en alt düzeydeki karar mekanizmasının yani alt düzey yöneticilerin örgütün stratejik amaçlarıyla uyumlu olarak çalışması ve onları desteklemesi gerekir. Wisner ve Fawcett (1991,5) birçok Amerikan şirketinin katma değer yaratan sistemlerini bütünleşik hale getirdikleri ve tam zamanında üretim ve bilgisayarla entegre üretim felsefesini kabul ettiklerini, sonuç olarak bu yeni çevresel koşullarda karar verirken, gerekli olan tüm bilgileri sağlamada yetersiz kalan, geleneksel performans ölçme sistemlerini terk ettiklerini belirtmiştir. Stratejik hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için dönemsel kararları yönlendiren performans kriterleri esnek, uygulanması kolay, zaman boyutunu içeren, tüm yönetsel düzeyler tarafından açık bir şekilde tanımlanmış ve işletmenin stratejik amaçlarından türetilmiş olmalıdır (Dağdelen, 1997, 55).

Bazı işletmeler geleneksel ölçme sistemlerince üretilmiş kısa dönemli etkinlik bilgilerine bakarak rekabetle baş edebilmek için maliyetleri kısma, yatırımları azaltma, araştırma-geliştirme harcamalarını azaltma, koruyucu bakımdan vazgeçme ve bazı personelin işine son verme gibi kararlara yönelebilir, halbuki bu kararlar işletmenin uzun dönemli rekabet gücünü azaltacaktır. O halde geleneksel ölçme sistemlerinin yerine, işletmenin katma değer yaratma yeteneğini güçlendiren toplam performans ölçme sistemlerini geliştirmemiz gerekmektedir.

## 2. Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Performans kriterlerinin saptanmasında yönetim; ihtiyaçlarını, görevlerini ve amaçlarını açıkça bilmeli, çalışanlar da bir işin en iyi nasıl yapılacağına ilişkin kendi görüşlerini ortaya koymalıdır. Çalışanların saptanan hedefleri izleyebilmesi için, işlerin nasıl yapılacağı ve performans kriterleri yönetim tarafından açıkça ifade edilmelidir (Palmer, 1993; 8; Çev: Şahiner Doğan).

Performans kriterleri o şekilde tasarlanmalıdır ki, işletme; üretim fonksiyonunun beş rekabet boyutu olan kalite, maliyet, esneklik, güvenilirlik ve yenilikle ilgili amaçları gerçekleştirebilsin. Büyük ölçekli işletmeler için, sadece finansal ve maliyet muhasebesi ölçümlerine güvenmek başarıyı garanti etmemektedir. İşletmeler yoğun olarak, yüksek kaliteli yeni ürünleri tasarımıyıp üreten, katma değer sağlayıcı faaliyetlerin sürekli geliştirilmesi ve etkinliğiyle birlikte, satılan ürünlerin uygun düzeyde müşteri hizmetiyle desteklenmesi üzerinde de odaklanmalıdırlar (Hayes,1988).

Ana fonksiyonların politika ve stratejileri kuruluşun politika ve stratejisine uyumlu olarak geliştirilmelidir. Ölçülebilir hedefler belirlenmeli ve bu hedeflere uygun stratejiler oluşturulmalıdır. Stratejiler çalışanlar ve yöneticiler arasında bağlantılı olarak geliştirilmeli ve uzlaşma sağlanmalıdır.

Hangi düzeyde olursa olsun her yöneticinin amaç ve görevi aynıdır. Her yönetici planlama, örgütlenme, yöneltme, kontrol, izleme ve geliştirme sorumluluğunu yetkileriyle birlikte yüklenmektedir (Akal, 1992; 102). Bu görevleri içinde işletmenin tümü için belirlenmiş performans kriterlerine ulaşılması çalışmaları da yer almalıdır. Buna karşın, stratejik planlama sürecinde, yönetim hiyerarşisinin her bir kademesindeki yöneticilerin sorumluluk alanları ve bakış açıları birbirinden farklıdır (Dinçer, 1997, 27). Üst kademelere doğru çıktıkça yöneticilerin sorumluluk alanları genişlemekte ve planlamaya yönelik çabalar daha da önem kazanmaktadır. Alt kademelerde ise stratejilerin uygulanması ön plana çıkmaktadır.

Bir stratejinin başarıyla uygulanabilmesi için örgütün bir bütün olarak onu desteklemesi gerekmektedir. Bu tür bir destek ve uyum gerçekleşmediği takdirde strateji başarısız olacaktır (Dinçer, 1997: 186; Waterman, 1980; 335). Stratejik uyumun gerçekleşmesi amacıyla aralarında etkileşim ve bağımlılık bulunan yedi öğeden yararlanılabilir. Bunlar (Dinçer, 1997; 186):

**a) Strateji;** kendi pazarı içinde durumunu iyileştirme ve rekabet üstünlüğü kazanmak için amaçlanmış faaliyetler dizisi ve bunlara kaynak tahsisi,

**b) Yapı;** kimin kime bilgi vereceğini ve görevlerin nasıl dağıtıldığını gösteren örgüt şeması,

**c) Sistemler;** işletmenin günlük işleri nasıl yaptığını anlatan; bilgi akış sistemi, sermaye bütçeleme sistemi, imalat süreci, kalite kontrol sistemi, başarı değerlendirme sistemi gibi süreçler ve iş akışı,

**d) Yönetim tarzı;** yönetimin zaman ve çaba harcarken ve davranışlarını ortaya koyarken önem verdiği hususlar,

**e) Çalışanlar;** örgüt içinde yer alan insanların özellikleri,

**f) Ortak değerler;** örgütün basit amaçlarının ötesindeki çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşılan ortak düşünce, duygu ve inançlardır.

**g) Kabiliyetler;** işletmenin bir bütün olarak sahip olduğu gücü ifade eder.

İşletmenin bu öğeleri başarılı bir şekilde uygulayabilmek için, kilit kişi, grup, birim ve süreçleri saptaması gerekir. Bu birim ve süreçler aynı hedefleri benimser ve işbirliği içinde harekete geçebilirse, performans kriterleri başarıyla gerçekleştirilebilir.

Çeşitli yazarlar tarafından işletmenin stratejik amaçlarını ortaya koyan farklı kriterler belirlenmiştir. Tarihsel gelişim süreci içinde performans kriterleri olarak da adlandırabileceğimiz bu stratejik amaçlar Çizelge 1’de gösterilmektedir.

**Çizelge 6. Tarihsel Sürece Göre Performans Kriterleri**

	<b>Performans Kriterleri</b>
<b>SKINNER 1969</b>	Yüksek kalite Düşük maliyet Bekleme süresinde azalma Ürün ve süreç yeniliği Sürekli geliştirme
<b>RICHARDSON &amp; GORDON 1980</b>	Çıktı Verimlilik Maliyet Kalite Dağıtım ve teslimat Esneklik Yeni ürün sunumu Yeni üretim süreci
<b>KAPLAN 1983</b>	Kalite Envanter kontrol Verimlilik Yeni ürün sunumu Ödüllendirme sistemi
<b>STICKER 1983</b>	Üretim devir süresi Stok devir oranı Makine hazırlık süresi Kişi başına çıktı Kalite Kişi başına ürün geliştirme önerisi
<b>MÜLLER &amp; VOLLMAN 1985</b>	Malzeme hareketleri ve taşıma Üretim hattı dengelemesi Kalite Değişim
<b>SOOCH, GEORGE &amp; MONTGOMERY 1987</b>	Stok devir hızı İmalat dönem devir süresi Ürün maliyeti Uluslararası rekabet gücü Büyüme oranı Pazar payı Yatırımın getirisi
<b>RAO &amp; SHERAGA 1988</b>	Bireysel etkinlik kriteri  Grup kriterine
<b>COOPER &amp; KAPLAN 1988</b>	Ürün maliyeti her şeyi kapsar

<b>BRIMSON &amp; BERKNER 1988</b>	Sipariş karşılama - Bekleme süresi Katma değer yaratmayan zaman ve Maliyet Program Performansı Ürün kalitesi Dönüşüm süreci etkinliği Mühendislik geliştirme önerileri Parça başına makine saati Fabrika teçhizat- alet güvenilirliği Üretim devir süresi Geniş yönetim - işçi katılımı Problem çözümüne destek Yüksek katma değerli tasarım Doğru tahmin
<b>KIM PARK BESSER 1977</b> + <b>LEA &amp; PARKER 1989</b>	Maliyet minimizasyonu Kaynak kullanımı ve etkinlik  Üretime hazırlık ve bekleme süresi Kalite Envanter düzeyi
<b>COX, 1989</b>	Düşük maliyetler Yüksek kalite Kullanım ömründe beklenen perfor-manstaki süreklilik Kısa bekleme süreleri Ürün / süreç esnekliği Satış sonrası hizmetler
<b>DAĞDELEN 1997</b>	Maliyet Kalite Bekleme süresi Teslimat Üretim süreci / ürün esnekliği Üretim süreci / ürün yeniliği Satış sonrası servis

İşletmeler sağlıklı bir şekilde büyüyüp gelişmelerini sürdürerek büyük imalat işletmesi özelliklerini göstermeye başladıklarında, teşebbüs ve fabrikanın performansını, örgütsel amaç ve hedefler ışığında ölçen, sürekli gelişme sürecini destekleyen, istendiği zamanda yeterli ve taze bilgiyi sağlayan bir performans ölçme sistemine gereksinim duyarlar.

Araştırmacılar performans ölçüm sistemlerinin oluşturulmasında farklı performans kriterlerini ele alıp, kullanmış olmalarına rağmen hemen hemen tümü yüksek kalite, düşük maliyetli üretim, bekleme süresinde azalma, ürün ve süreç yeniliği ve sürekli geliştirmeyi teşvik eden stratejilere olan gereksinim üzerinde odaklanmışlardır (Dağdelen, 1997, 56). 1988 yılında ABD’de gerçekleştirilen CAM-I (Computer Aided Manufacturing-International) çalışmasına göre, performans ölçüm ve kontrolü sistematik bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır. Performans ölçme sistem hiyerarşisi, işletme amaçlarının gerçekleşmesini destekleyen ölçülerin tüm teşebbüsün gereksinimleriyle uyum içinde olmasını sağlamaktadır. Pazarın tamamına hitap eden bir performans ölçme sistemi, teşebbüsün pazardaki rekabetçi konumu hakkında bir değerlendirme yapılmasını

sağlayacaktır. Hiyerarşinin bu ilk basamağında performans ölçümü, kalite, hizmet ve ürün yaşam eğrisi maliyetleri üzerinde yoğunlaşır. En alt düzey olan atölye performans ölçüm sistemi ise, işletmenin katma değer yaratmayan faaliyetlerinin azaltılmasına yönelik olarak tasarımılanmıştır (Dağdelen, 1997, 61).

Performans ölçme sistemi hem örgüt içi hem de dış çevre etkilerini kapsamalı ve bu nedenle işletmeler rekabetçi avantajlar elde etmek için sürekli gelişimin zorunlu olduğu alanlarda performans kriter ve standartlarını geliştirmelidirler.

### 3. Araştırma Ve Sonuçları

Manisa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren ve 500 büyük sanayi kuruluşu listesinde yer alan farklı işkolunda 3 firmada değişik yönetim düzeyleri ve fonksiyonel bölüm performans ölçüm sistemleri arasındaki bağıntılar performans kriterleri yardımıyla ölçülmüştür. Çalışmada kullanılan performans kriterleri maliyet, kalite, siparişi karşılama süresinin kısaltılması, üretim süreci/ürün yeniliği, üretim süreci / ürün esnekliği, dağıtım ve teslimat taahhütlerine uyum ve satış sonrası müşteri hizmetleridir.

Bu performans kriterlerinin çalışmamızda kullanıldığı şekliyle tanımları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

**Maliyetler:** Bir ürünün üretilmesinde karşılaşılan doğrudan ve dolaylı harcamalar olup hammadde ve malzeme, işçilik, direkt ve endirekt genel üretim giderlerinden oluşur.

**Kalite:** Garvin (1984) tarafından belirtildiği şekliyle kalitenin sekiz boyutu, performans (işlevsellik), uygunluk, güvenilirlik, istenen nitelikleri karşılamak, dayanıklılık, kullanım ömrü boyunca sağlanan hizmet, estetik ve ürün ya da marka itibarıdır.

**Bekleme Süresi:** İmalat işletmesinde bir ürünün imal edilmesi için gerekli olan zamandır. Bekleme süresi öğeleri olarak ürün tasarımı, hammadde ve malzeme tedariki, imalat ve ürünün dağıtım süreleri sayılabilir.

**Teslimat:** Müşteri siparişi üzerine bir ürünün fiziksel ve yasal olarak satıcı tarafından müşteriye devir ve teslim edilmesi işlemidir.

**Üretim Süreci/Ürün Esnekliği:** İşletmenin mevcut üretim süreci ve/veya ürünlerinde gerçek veya tahmini pazar talepleri doğrultusunda yapılabilen değişiklik ve uyumlaştırma çalışmalarının derecesidir.

**Üretim Süreci/Ürün Yeniliği:** Pazarların mevcut ve geleceğe dönük taleplerini karşılamak amacıyla işletmenin yeni üretim süreci ve/veya ürünleri geliştirebilme derecesidir.

**Satış Sonrası Müşteri Hizmeti:** İmalatçı ve/veya satıcının nihai tüketiciye satılan ürünler için satıcı firmaları tarafından sağlanan tamir, bakım ve diğer servis hizmetleridir.

Dağdelen'in Türk Savunma Sanayiinde faaliyet gösteren 7 büyük sanayi kuruluşuna yönelik yaptığı çalışmada kullandığı teşebbüsün sektör veya ürün stratejisiyle doğrudan ilişkilendirildiğinde "stratejik amaçlar" olarak adlandırılabilceği vurgulanan performans kriterleri, karşılaştırma yapabilmek amacıyla bu çalışmada da benimsenmiştir. Söz konusu çalışmada tüm işletmeler istenen kalitedeki ürünü, en uygun maliyetle üretip istenen zamanda müşteriye teslim etmeyi stratejik amaçlar olarak ortaya koymuştur. Bekleme süresi, yenilik ve işletme esnekliği bazı işletmeler tarafından stratejik amaçlar arasında sayılmamıştır. Müşteriye hizmet ise yalnızca 3 işletme tarafından işaretlenerek en az benimsenen stratejik amaç olmuştur (Dağdelen, 1997).

Çalışmamızda 3 işletmenin her birinde farklı fonksiyonel alanlarda ve farklı yönetim kademelerinde görev alan yöneticilere yukarıda sayılan performans kriterleri (stratejik amaçlar) verilerek önem ve öncelik derecesine göre 1-7 arasında numaralandırmaları istenmiştir.

Polinas'ta 14 yönetici, İnci Akü'de 19 yönetici ve Raks'ta 9 yönetici anket doldürmüştür. Ankete katılanların 10'u tepe, 25'i orta kademe ve 7'si de alt kademe yönetimde görev almaktadır. İşletmenin fonksiyonel bölümleri açısından bakıldığında 10 kişi üretim bölümünde, 10 kişi pazarlama bölümünde, 13 kişi de muhasebe ve finansman bölümünde görev almaktadır. Diğerleri farklı bölümler arasında düşük frekanslarla dağıldığı için sınıflanmamıştır.

Daha önce de açıklandığı gibi ankete katılanlardan bekleme süresi, müşteri hizmetleri, yenilik, maliyetler, teslimatlar, esneklik ve kalite gibi ifadelerle özetlenmiş yedi performans kriterini (stratejik amacı) en önemlisi 1, en önemsizi 7 olmak üzere öncelik sırasına dizmeleri istenmiştir.

Çizelge 2'de farklı firmalara göre öncelik sıra numaralarının her stratejik amaç için ortalamaları alınmıştır. Aynı tabloda ankete katılanların tümünün öncelik sıra numarası (rank) ortalamaları da verilmiştir. Toplamlara bakıldığında stratejik amaçların kalite, maliyetler, yenilik, esneklik, teslimatlar, bekleme süresi ve müşteri hizmetleri şeklinde öncelik sırasında olduğu görülmektedir. Firmalar için ayrı ayrı analiz yapıldığında ise stratejik amaçların öncelik sıralamasının firmadan firmaya farklılık gösterdiği göze çarpmaktadır.



**Çizelge 2. Farklı Firmalar İçin Stratejik Amaçların Rank Ortalamaları**

Stratejik Amaçlar	Polinas (n=14)		Raks (n=9)		İnci (n=19)		Toplam (n=42)	
	Ort.	Sıra	Ort.	Sıra	Ort.	Sıra	Ort.	Sıra
Bekleme Süresi	4.14	3	3.89	4	5.47	7	4.71	6
Müşteri Hizmetleri	4.64	5	5.5	7	4.68	6	4.86	7
Yenilik	4.21	4	4.0	5	4.11	4	4.19	3
Maliyetler	2.28	2	1.78	1	3.42	2	2.69	2
Teslimatlar	5.57	7	4.89	6	3.63	3	4.60	5
Esneklik	4.92	6	3.67	2	4.53	5	4.48	4
Kalite	1.57	1	3.89	3	1.42	1	2.00	1

Çizelge 3’te işletmelerin farklı bölümlerinde çalışan yöneticilerin stratejik amaçlara verdikleri öncelik sıra numaralarının bölümlere göre ortalamaları üretim, pazarlama, muhasebe-finansman için ayrı ayrı verilmiştir. Bu tablo incelendiğinde üretim ve pazarlama bölümlerinde çalışanlar arasında farkın olmadığı ama bu bölümlerde çalışanlarla muhasebe-finansman bölümünde çalışanlar arasında kalite, maliyet ve yenilik dışındaki diğer üç stratejik amacın sıralanmasında farklılık olduğu tespit edilmiştir. Örneğin; muhasebe-finansman bölümünde çalışanlar esnekliği diğer bölümlerde çalışanlara göre daha öncelikli bulurken, bekleme süresinde durum tamamen tersi olmuştur.

**Çizelge 3. Bölümlere Göre Stratejik Amaçların Rank Ortalamaları**

Stratejik Amaçlar	Üretim (n=13)		Pazarlama (n=10)		Muh.-Fin (n=13)	
	Ort.	Sıra	Ort.	Sıra	Ort.	Sıra
Bekleme Süresi	4.23	5	4.3	5	5	7
Müşteri Hizmetleri	4.92	6	4.5	6	4.76	6
Yenilik	3.92	3	4.	3	3.54	3
Maliyetler	3.54	2	2.9	2	2.38	2
Teslimatlar	4.15	4	4.1	4	4.69	5
Esneklik	4.94	7	4.6	7	4.15	4
Kalite	2.15	1	2.1	1	1.38	1

Çizelge 4’de farklı düzeylerde çalışan yöneticilerin stratejik amaçlara verdikleri öncelik sıra numaralarının ortalamaları ve bu ortalamalara göre her kademenin öncelik sıralaması verilmiştir. Her kademe için sıralama tabloda görüldüğü gibi farklıdır. O halde farklı düzeylerde görev alan yöneticilerin stratejik amaçlara verdikleri öncelik sıralarının paralellik göstermediğini söyleyebiliriz. Bu arada her firma için farklı düzeylerde çalışanların öncelik sıralarına ayrı ayrı bakmamız da mümkündür. Polinas’ta her düzeyde çalışanların öncelik sıralarının birbirine çok yakın olduğu görülmüştür. Diğer firmalar için ise her kademe sıralamanın farklı olduğu tespit edilmiştir (bkz. Çizelge 5).

**Çizelge 4. Yönetim Kademelerine Göre Stratejik Amaçların Rank Ortalamaları**

Stratejik Amaçlar	Tepe Yönetim (n=10)		Orta Kademe (n=25)		Alt Kademe (n=7)	
	Ort.	Sıra	Ort.	Sıra	Ort.	Sıra
Bekleme Süresi	4.2	5	5.16	7	3,85	3
Müşteri Hizmetleri	5.2	7	4.64	6	5	5
Yenilik	3.6	3	4.36	3	4	4
Maliyetler	2.2	1	3.08	2	2	1
Teslimatlar	4.4	6	4.4	4	5.29	7
Esneklik	3.9	4	4.56	5	5.1	6
Kalite	3.1	2	1.64	1	2.29	2

**Çizelge 5. Polinas’ta Yönetim Kademelerine Göre Stratejik Amaçların Rank Ortalamaları**

Stratejik Amaçlar	Tepe Yönetim (n=2)		Orta Kademe (n=7)		Alt Kademe (n=5)	
	Ort.	Sıra	Ort.	Sıra	Ort.	Sıra
Bekleme Süresi	3	4	4.28	3	4.6	4
Müşteri Hizmetleri	5	5	4.57	5	4.7	5
Yenilik	3	3	4.55	4	4.2	3
Maliyetler	2	2	2.28	2	2.4	2
Teslimatlar	6.5	7	5.42	7	5.4	7
Esneklik	5	6	4.71	6	5.2	6
Kalite	2	1	1.42	1	1.6	1

Yukarıdaki bulguların dışında her firma için ayrı analiz yapıldığında ilginç denilebilecek tespitler de şöyle sıralanabilir (bkz. Çizelge 6): İnci'de 35 yaşın üstündekiler kaliteyi gençlere göre daha önemli bulmuşlardır ( $p=0.0701$ ). Aynı firmada esnekliği önemli bulanların sırası bölümler itibariyle muhasebe-finansman, üretim ve pazarlama olmuştur ( $p=0.0730$ ). Polinas'ta ise kadınlar satış sonrası hizmetleri ( $p=0.0036$ ) ve esnekliği ( $p=0.1848$ ) erkeklere göre daha önemli bulurken, erkekler maliyet ( $p=0.0782$ ) ve sipariş karşılama süresini ( $p=0.0794$ ) kadın yöneticilere göre daha önemli bulmuşlardır. Aynı firmada 35 yaşın üstündekiler yeniliğin gençlere göre daha öncelikli ( $p=0.0473$ ) olduğunu belirtmişlerdir. Raks'ta ise siparişlerin karşılama süresi ( $p=0.0398$ ) 25 yaşın altındakiler tarafından diğerlerine göre daha öncelikli bulunurken, pazarlama bölümünde çalışanlar diğer bölümlere göre dağıtım ( $p=0.0353$ ), maliyet ( $p=0.1924$ ) ve satış sonrası hizmet ( $p=0.0016$ ) stratejik amaçlarının daha önemli olduğunu belirtmişlerdir. Kaliteyi ise muhasebe ve finansman bölümü diğer bölümlere göre daha öncelikli saymıştır ( $p=0.0981$ ).

Çizelge 6. Firmalara Göre Stratejik Amaçların Önem Dereceleri

İNCİ (n=19)		
Esneklik	Yönetim Kademeleri	.0211
Kalite	Yaş	.0701
Esneklik	Bölüm	.0730
POLİNAS (n=14)		
Satış Sonrası Hiz.	Cinsiyet	.0036
Yenilik	Yaş	.0473
Maliyet	Cinsiyet	.0782
Sipariş Kar.Sür.	Cinsiyet	.0794
Esneklik	Cinsiyet	.1848
RAKS (n=9)		
Sip. Kâr.Süresi	Yaş	.0398
Dağıtım	Bölüm	.0353
Satış Son. Hiz.	Bölüm	.0016
Kalite	Bölüm	.0981
Maliyet	Bölüm	.1924

#### 4. Sonuç

Performans kriterleri; işletme stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştırma, yönetici ve iş görenleri örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmaya özendirme ve bu hedefleri gerçekleştirme düzeyini belirleme ve uygun düzeltici önlemlerin alınmasına yardımcı olma gibi işlevleri yerine getirerek kısıtlı kaynakların etkin kullanılmasının sağlanmasının yanında tüm örgüt içi iletişimde de önemli bir araçlardır.

Örgütsel performansın sürekli kontrol ve izlenmesi; yöneticilere örgütsel gelişmeyi engelleyen işletme içi ve dışı kısıtlar ve dar boğazların belirlenmesi olanağını verdiği gibi, uygulanan gelişim ve iyileştirme projelerinin başarısının daha objektif kriterler ışığında değerlendirilmesine de yardımcı olmaktadır.

Çalışmamızda, 3 firmanın farklı fonksiyonel bölüm ve yönetim kademelerinde görev alan 42 yöneticinin anket cevapları değerlendirilmiştir. Çizelge 2'deki farklı firmalara göre stratejik amaçların önceliklerinin kalite, maliyet, yenilik, esneklik, teslimat, bekleme süresi ve müşteri hizmetleri şeklinde sıralandığı görülmektedir. Bununla beraber çizelge 3 incelendiğinde, işletmelerin farklı bölümlerinde çalışan yöneticilerin stratejik amaçların öncelik sıralamasında üretim ve pazarlama bölümleri arasında farkın olmadığı, ancak bu bölümlerde çalışanlarla muhasebe-finance bölümünde çalışanlar arasında farklılıklar olduğu görülmüştür. Çizelge 4'te ise, farklı düzeylerde çalışan yöneticilerin stratejik amaçlara verdikleri öncelik sıralarının farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Firmalara göre stratejik amaçların önem derecelerinin her firma için ayrı analizi yapıldığında; İnci'de 35 yaşın üstündekilerin kaliteyi gençlere göre daha önemli buldukları, ayrıca esnekliğin sırasıyla muhasebe-finance, üretim ve pazarlama bölümlerinde öncelik sırasına yerleştirildiği görülmektedir. Araştırmaya katılan bir diğer firma olan Polinas'ta kadınlar satış sonrası hizmetleri ve esnekliği erkeklere göre daha önemli olarak belirlerken, erkekler ise maliyet ve sipariş karşılama süresini daha önemli bulmuşlardır. Aynı firmadaki çarpıcı bir başka sonuç 35 yaşın üstündekilerin yeniliğe gençlere göre daha öncelik tanımlarıdır. Raks'ta ise kalite, muhasebe-finance bölümünde diğer bölümlere göre öncelikli sayılmıştır.

#### Kaynaklar

AKAL, Zuhâl, (1992); İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, MPM Yayını:473, Ankara.

DAĞDELEN, Osman., (1997); Büyük İşletmelerde Dönemsel ve Stratejik Performans Ölçme Sistemleri, Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E. İşletme A.B.D. Doktora Tezi, İzmir.

DİNÇER, Ömer, (1997); Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Dağıtım, 4. Baskı, İstanbul.

FAWCET, Stanley; WISNER, (1991); Joel D., "Linking Firm Strategy to Operating Decisions Through Performance Measurement", Production and Inventory Management Journal, Vol:32, No:3.

GARVIN, David A., (1984); "What Does Product Quality Really Mean?", Sloan Management Review, Vol: 26, No:1, 1984.

HAYES, Robert H., et. al., (1988); Dynamic Manufacturing: Creating the Learning Organization, The Free Press.

PALMER, Margaret J., ( 1993); Performans Değerlendirmeleri, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi, American Management Association, Rota Yayın Yapım Tanıtım, Çev: Doğan Şahiner, İstanbul.

WATERMAN, Rober H., (1982); The Seven Element of Strategic Fit, The Journal of Business Strategy, Vol:2, No:3, Winter.