

YÖNETİM VE EKONOMİ

CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

Yıl: 2003 Cilt: 10 Sayı:2

ISSN-1302-0064

İÇİNDEKİLER

•Abdullah YILMAZ - Süleyman EKİCİ	Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma.....	1
•Ayşe ŞAHİN	İşletmeden İşletmeye Elektronik Ticaretin Gelişmesinde İlişkisel Pazarlamanın Rolü-Güven Odaklı Bir Analiz.....	21
•Cevdet KAYALI- Hüseyin AKTAŞ	Türkiye’de KOBİ’lerde Yönetim Krizi ve Toplam Kalite Yönetimi.....	31
•Edip ÖRÜCÜ- Zehra TÜRK- Ahmet SÜNGÜ	KİT’lerde Performans Değerleme Çalışmalarına Astların Destek ve Güveni (Muğla-Yatağan Termik Santrali Örneği).....	51
•Emin UZUN- Zehra TÜRK-Ersen UZUN	İşletme Başarısında Finansal Planlama ve Yeniliklerin Rolü.....	63
•İsmail BAKAN- Hakan KELLEROĞLU	Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması	75
•Kaan YARALIOĞLU	Altın Aralık.....	99
•Mahmut ÖZDEVECİOĞLU	Aile Dışı Yönetici Kavramı ve Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma.....	109
• Mahmut ÖZDEVECİOĞLU A. BULUT - E. TEKÇE- Y.ÇİRLİ - T. GEMİCİ- M. TOZAL - Y. DOĞAN	Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma.....	125

•Nigar DEMİRCAN- Adnan CEYLAN	Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları.....	139
•Nihat AYDENİZ- Cahit AYDEMİR	Türkiye’de Endüstriyel İlişkiler Alanında İşgücü Sorunları.....	151
•Nuri GÖKALP	Ekonomide Güven Faktörü.....	163
•Okan ŞAFAKLI	KKTC’de Kooperatiflerin Finansmanı Üzerine Bir Çalışma.....	175
•Öznur İŞÇİ- Serdar KORUKOĞLU	Genetik Algoritma Yaklaşımı ve Yöneylem Araştırmasında Bir Uygulama.....	191
•Salih ÖZTÜRK	Günümüz Dünyasında Üretim Faktörlerinden Teknolojinin Gelişimi ve Önemi.....	209
•Semra TETİK	İşletme Performansını Belirlemede Veri Zarflama Analizi.....	221
YAZIM KURALLARI VE YAYIN İLKELERİ.....		231

Örgütsel Yaşamda Stresin Kamu Çalışanlarının Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma

Yrd. Doç. Dr. Abdullah YILMAZ

Dumlupınar Üniversitesi, İİBF Kamu Yönetimi Bölümü, KÜTAHYA

Uz. Süleyman EKİCİ

ÖZET

Modern insanın karşı karşıya kaldığı en önemli sorunlardan biri olarak stres, özellikle örgütsel yaşamda işgören performansını doğrudan etkileyen bir faktördür. Mesleki stresin kamu çalışanlarının performansına etkilerinin ele alındığı bu çalışmada mesleki stresin bireysel ve örgütsel sonuçları önce teorik olarak ele alınmakta, sonrasında bir kamu örgütünde gerçekleştirilen görgül bir araştırmanın bulguları değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Mesleki stres, performans, mesleki stresin bireysel sonuçları, mesleki stresin örgütsel sonuçları

SUMMARY

The stress as the one of the most important problem which modern people has been confronted is a factor directly influencing the performance of the employee especially within the organizational life. In this study in which the effects of the occupational stress on the performance of the public employees are elaborated, the individual and organizational results of the occupational stress in theoretical framework, aftermath, the findings of an empirical study implemented on a public organization have been evaluated.

Key Words: Occupational stress, performance, individual results of the occupational stress, organizational results of the occupational stress

1. GİRİŞ

Modern çağda iletişim ve teknolojiye yaşanan baş döndürücü gelişmeler, insan yaşamının tüm boyutlarını etkilemektedir. Söz konusu gelişmelerin avantajlarının yanında, dezavantajlarının da olduğu bir gerçektir. Günümüzde bireylerin, örgütlerin ve toplumların değişimi yakından takip etmeleri ve kendilerini değişen koşullara uydurmaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Değişime uyum sağlama zorunluluğunun birey üzerinde oluşturduğu olumsuz etki ise stresi popüler bir olgu olarak gündeme getirmiştir.

Alvin Toffler, "Gelecek Korkusu (Future Shock)" isimli kitabında, değişimin gelecekte de devam edeceğini, hatta daha da hızlanacağını vurgulamaktadır. Bu durum, insanın alacağı bilgilerin, vereceği kararların ve yapacağı seçimlerin, gelecekte daha da karmaşıklaşarak çoğalacağı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, stresin gelecekte de önemini artırarak devam ettireceği görülmektedir (Genç 1994: 372).

Stresin modern çağın görünmeyen hastalığı olduğu söylene de, aslında insan yaşamının bir parçası olarak tarih öncesi devirlerden bu yana var olduğu bilinmektedir (Rojas and Kleiner 2000: 103). Çağlar boyunca değişen koşullara paralel olarak, insan üzerinde strese neden olan faktörler de değişmiştir. Tarih öncesi devirlerde yırtıcı hayvanlar, salgın hastalıklar ve savaşlarla bağlantılı olarak ortaya çıkan stres,

günümüzde teknolojik, ekonomik ve sosyal konulardaki hızlı gelişimlerle bağlantılı olarak devam etmektedir.

İnsanlık tarihi boyunca varolan stresi tamamıyla ortadan kaldırmak mümkün değildir. Stres kavramını bilimsel anlamda ilk kez ele alıp açıklayanlardan biri olan ve yazdığı 28 kitap ve 1400 makale ile pek çok yazar tarafından bu alanda en büyük isim olarak kabul edilen Hans Selye'ye göre stresten tam olarak kurtuluş ancak ölümlerle gerçekleşebilir (Stora 1994: 7). Dolayısıyla, insanoğlu anne karnından başlayarak; çocukluğunda, ergenliğinde, yetişkinliğinde ve yaşlılığında içinde bulunduğu koşulların neden olduğu çeşitli stres faktörleriyle karşı karşıyadır. Köknel (1988: 32), anne karnındaki bebeğin bile annesinin içinde bulunduğu fizyolojik ve psikolojik koşullardan etkileneceğini ve bu durumun bebek üzerinde strese neden olacağını ifade etmektedir.

Stresin XXI. yüzyılın hastalığı olarak ifade edilmesinde özellikle ABD ve gelişmiş ülkelerde konuyla ilgilenen bilim adamlarının yaptıkları uygulamalı araştırmalar sonucunda elde edilen çarpıcı bulguların yeri büyüktür. Söz konusu çalışmalarla stresin, günümüzde giderek yaygınlaştığı, insanların ve örgütlerin varlığını ve performansını ciddi biçimde tehdit ettiği belirlenmiştir. Çoğunluğu ABD ve Avrupa'daki örgütler üzerinde yapılan ve stresin örgütler üzerindeki ölçülebilir etkilerinin boyutlarını açık bir şekilde ortaya koyan literatürdeki binlerce çalışmadan bazı çarpıcı istatistikler aşağıda sıralanmaktadır: (Geurts and Gründemann 1999: 10-11; Tutar 2000: 201; Öztürk 1994: 114; Ertekin 1993: 152)

- a) Stresin ABD ekonomisine yıllık maliyetinin toplam 150 milyar \$'a ulaştığı tahmin edilmektedir.
- b) ABD'de iş kazalarının %75 ile 85'nin stresle ilişkili olarak meydana geldiği belirlenmiştir.
- c) ABD'de son 10 yıl içerisinde stres nedeniyle çalışanlara ödenmek zorunda kalınan tazminatlar 3 katı artış göstermiştir.
- d) ABD'de stresle ilgili çeşitli kalp rahatsızlıkları nedeniyle yılda ortalama 185 milyon işgünü kaybedilmektedir.
- e) İngiltere'de işletmelerde stres yılda ortalama 40 milyon işgününün kaybedilmesine neden olmaktadır.
- f) İngiltere'de stres nedeniyle yaşanan işgünü kaybı, grevler nedeniyle kaybedilen zamanın 10 katına ulaşmaktadır.
- g) ABD'de çalışan kadınların sadece %5'i işlerini stressiz olarak nitelendirmektedir.
- h) AB ülkelerinde işe devamsızlıkların yarısının nedeninin iş yerinde yaşanan stres olduğu belirlenmiştir.
- i) AB ülkeleri çalışanlarının %57'si işlerinden dolayı sağlıklarının olumsuz etkilendiklerini ifade etmektedirler.
- j) AB ülkeleri çalışanlarının %28'i ise işlerinden dolayı sağlıklarının ciddi tehlikede olduğu belirtmişlerdir.

Yukarıda verilen istatistikler stresin insanların ve örgütlerin varlığı açısından ciddi bir tehlike oluşturduğunu açıkça ortaya koymasına rağmen, literatürde konu ile

ilgilenen bilim adamları ve uzmanların stresi önlemeye yönelik programların amacının stresi tamamen ortadan kaldırmayı amaçlamaması gerektiği konusunda hemfikir oldukları görülmektedir. İş ortamında stresin hiç olmadığı durumlarda, mücadele hırısı yok olmakta ve iş performansı düşmektedir. Stresin yükselmeye başlamasıyla birlikte, iş performansında da bir artış gözlenmektedir. Eğer stres gerektiği gibi yönlendirilebilirse, amaçların gerçekleşmesini engelleyen faktörlerle mücadelede bireyi motive edici bir rol üstlenmektedir. Ayrıca mutluluk, sağlık, güvenlik, kendine saygı ve zihinsel dengeyi tehdit eden durumlarda optimal düzeydeki stres bir erken uyarı sistemi olmaktadır. Buna karşın stres aşırı boyutlara ulaştığında ise iş performansı düşmekte, birey karar vermede güçlük çekmeye başlamakta ve davranışlarında dengesizlikler oluşmaktadır. Aşırı stresten etkilenen çalışanın ve işletmenin üzerinde iş performansının tabana vurmasından, işten ayrılmaya ve hatta ölüme kadar varacak çeşitli olumsuz yansımalar görülmektedir. Hindle (1998: 10) ise, aşırı ve devam eden stresin iş organizasyonlarına etkilerini hizmet ve ürün kalitesinde düşüş, yüksek personel devri, artan devamsızlık oranı, olumsuz firma imajı ve soğuk örgüt iklimi olarak sıralamaktadır. Ayrıca, yapılan araştırmalarla, insan sağlığı ve örgütler üzerindeki olumsuz etkileri açısından bakıldığında çok düşük düzeydeki stres ile aşırı stres arasında herhangi bir farkın olmadığı belirlenmiştir (Greenberg 1993: 14).

2. ÖRGÜTSEL YAŞAMDA STRESİN SONUÇLARI

Örgütsel yaşamda stresin sonuçlarını bireysel ve örgütsel düzey olmak üzere iki kısımda ele almak mümkündür.

2.1. Bireysel Sonuçlar

Organizmanın çeşitli nedenlerden dolayı normal dengesinin bozulması durumunda, savunma mekanizmalarının harekete geçerek tekrar denge halini sağlamaya çalıştığı, daha önce de vurgulanmıştır. Bireyi zorlayarak, onun ruh ve beden sağlığı bakımından zarar verici olan stres kaynakları ile bunlara karşı kişinin gösterdiği tepkiler arasında bir dizi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bütün bu sonuçları bireysel açıdan genel olarak fizyolojik, psikolojik ve davranışsal sonuçlar olarak üç ana grupta toplamak mümkündür (Greenberg ve Baron 1995: 252; Tutar 2000: 257; Öztürk 1994: 119; George and Jones 1996: 255).

2.1.1. Fiziksel Sonuçlar

Strese karşı verilen fizyolojik tepkileri “zaman” boyutunda iki ayrı grupta ele almak yerinde olacaktır. Birincisi kısa süreli (birkaç gün yada saat) stres kaynaklarına karşı gösterilen fiziksel tepkilerdir. Bu tepkiler genel olarak standart bir niteliktedir ve organizmanın olumsuz etkenler karşılığında zorlandığını ve baskı altında olduğunu gösterir. İkinci grup fizyolojik belirtiler ise, uzun süreli (haftalarca ya da yıllarca) stres karşısında organizmanın kısa dönemdeki fiziksel değişikliklerinin süreklilik arz etmesi sonucunda ortaya çıkan hastalıkları içermektedir. Genel olarak bu türden strese bağlı hastalıklara “*psikosomatik (psychosomatic) hastalıklar*” denilmektedir (Eroğlu 2000: 329). Söz konusu psikosomatik hastalıklar, stres kaynaklarıyla başa çıkamayan

organizmanın normal dengesine dönemeyerek tıbbi yardıma ihtiyaç duyması anlamına gelmektedir.

2.1.1.1. Kısa Dönemli Belirtiler

Herhangi bir stres kaynağı karşısında organizma, kısa dönemde bir dizi karmaşık zincirleme tepki vermektedir. Söz konusu bedensel tepkiler, çalışma ve özel yaşamının vücuda ne kadar rahatsızlık verdiği güzel bir örnek teşkil etmektedir. Bu doğrultuda, örgütlerde örgütsel stresin kısa dönemli fiziksel belirtileri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Eroğlu 2000: 329; Schafer 1987:47):

- Tansiyon yükselmesi
- Baş ağrısı ve baş dönmesi
- Midede bulantı ve kramp
- Kabızlık ve ishal
- Kan şekerinin yükselmesi
- Nefes darlığı
- Boyun, omuz ve sırt kaslarında gerginlik
- Terleme
- Yorgunluk

Yukarıdaki belirtiler, kısa dönemli yaşanan gerilimlerin organizma üzerinde etkilerinin en belirgin ve yaygın olanlarıdır. Söz konusu belirtilerin dışında kısa dönemde ağızda kuruma, iştahsızlık, aşırı hareketlilik gibi, kandaki yağın ve pıhtılaşmanın artması, sivilce, kekemelik ve idrar ihtiyacının artması gibi daha spesifik fiziksel değişimlerden de söz etmek mümkündür (Pehlivan 1995: 48).

2.1.1.2. Psikosomatik Hastalıklar

Psikosomatik hastalıklar deyimi kronikleşen stresin insan organizmasında uzun süreli etkilerinin sonucunda ortaya çıkan hastalıkları ifade etmek için kullanılmaktadır. (Greenberg 1993: 39).

Tıp alanının önde gelen isimleri, tüm fiziksel hastalıkların %50 ile %70'inin ortaya çıkmasında stresin bir şekilde rol oynadığını öne sürmektedir (Greenberg ve Baron 1995: 244). Bu hastalıklar arasında insan yaşamın ciddi biçimde tehdit eden ve tıp dünyasını uğraştıran kanser ve kalp krizi gibi önemli rahatsızlıklar da bulunmaktadır.

Kronikleşen stresin neden olduğu hastalıklar içerisinde kalp ve damar hastalıkları, kanser, ülser, migren, romatizmal artrit ve alerji en yaygın hastalıklar olarak ön plana çıkmaktadır.

2.1.1.2.1. Kalp ve Damar Hastalıkları

Son zamanlarda yapılan araştırmalar sonucunda kalp ve damar hastalıklarının aslen genetik yapı, kolesterol, şeker ve yaş gibi geleneksel risk faktörlerinden daha çok stresli A tipi davranış biçiminin sergilenmesiyle ilişkili olduğu anlaşılmıştır. Roseman ve Friedman (Yıldırım 1995: 184), kalp ve damar hastalıklarından dolayı ölümlerde görülen artışın nedenlerini belirlemeye yönelik yaptıkları araştırmalar sonucunda A Tipi insanların, B tipi olanlara kıyasla iki kat daha fazla kalp rahatsızlığı geçirdiklerini belirlemişlerdir. Dolayısıyla giderek karmaşık bir hal alan toplum yapısı ve iş ortamları insanları saldırgan, ihtiraslı, rekabetçi ve kendini zorlayan A tipi

davranış biçimine yöneltmekte, bu davranış biçimi toplumda kalp ve damar hastalıklarına yakalanma oranını artırmaktadır. Bunun sonucu olarak, ABD’de kalp ve damar hastalıklarından ölümler 20. yüzyılın başlangıcına göre yaklaşık üç katı artarak ilk sıraya yerleşmiştir. Türkiye’de yapılan bir araştırmada ise, her üç ölümden birinin kalp ve damar hastalıklarından kaynaklandığı belirlenmiştir (Baltaş ve Baltaş 1998: 87).

2.1.1.2.2. Kanser

Stresin sadece kanserin oluşumunda değil, hastalığın yayılmasında da etkili olduğu görülmektedir. Kanseri bildiklerini bilen hastaların keder ve üzüntülerinin, bağışıklık sistemlerinin dayanıklılığını olumsuz etkileyerek kanser hücrelerinin daha çabuk yayılmasına yol açtığı belirlenmiştir. Amerikan Kanseri Derneği’nin yaptığı bir araştırmada, başarıyla tedavi edilmiş birçok kanser hastasında, belirtilerin iş kaybı ve yakınların ölümü gibi yıkıcı üzüntüler sonucunda yeniden ortaya çıktığı ve bu durumdaki pek çok kişinin hayatını kaybettiği belirlenmiştir (Yates 1989: 17).

2.1.1.2.3. Ülser

Stresle ilişkisi en net biçimde belirlenebilen ve en yaygın olan hastalık gastrit ve ülserdir (Schefer 1987: 58). Yapılan tıbbi araştırmalar sonucunda organizmanın stres tepkisi sırasında sindirim asitlerinin daha fazla salgılandığı açıkça görülmüştür. Bu doğrultuda yapılan istatistikler ülserin küçümsenmeyecek bir hastalık olduğunu desteklemektedir. Amerikan halkının % 5’inin ülser olduğu varsayılmaktadır. Bununla birlikte ülserin daha fazla erkeklerde ön plana çıkan bir stres hastalığı olduğu görülmektedir. İşte ve aile yaşantısında problemleri bulunan erkeklerin, olmayanlara oranla daha fazla mide ve oniki parmak ülserine yakalandıkları belirlenmiştir.(Yates 1989: 20)

2.1.1.2.4. Migren

Migren de, yukarıda sıralanan hastalıklar gibi stresle ilgili literatürde son yıllarda adından sıkça söz edilen bir hastalık haline almıştır. ABD’de yaklaşık 25 milyon kişinin, başka bir ifade ile nüfusun %8-10’unun migren hastası olduğu tahmin edilmektedir. Kadınlarda bir stres tepkisi olarak migrene yakalanma oranının (%18), erkeklerden çok daha fazla (%6) olduğu görülmektedir. Ayrıca araştırmalar sonucunda migrenin insanın iş ve aile problemlerinin en fazla yaşandığı 30’lu ve 40’lı yaşlarda daha sıklıkla ortaya çıktığı da belirlenmiştir.(Adler and Roger 1999: 42)

2.1.1.2.5. Romatizmal Artrit

ABD’de fiziksel sakatlıkların en önemli nedeni olarak görülen bu hastalığın yaklaşık 50 milyon kişiyi etkilediği tahmin edilmektedir (Yates 1989: 22). Yapılan araştırmalarda stresin, romatizmal artrit ortaya çıkmasında ve gelişiminde etkili bir faktör olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte diğer hastalıklar gibi romatizmal artrit de birden fazla nedeni olabileceği unutulmamalıdır. Örneğin kalıtımın da hastalığın gelişiminde etkili olduğu düşünülmektedir. Araştırmalar; çekingen, alıngan, sıkıntılı, içine kapanık ve endişeli insanların daha çok bu hastalığa yakalandıklarını desteklemektedir. (Schefer 1987: 57)

2.1.1.2.6. Alerji

Alerji de romatizmal artrit hastalığında olduğu gibi organizmanın bağışıklık sisteminin aslında zararsız olan, hatta hiç bulunmayan tehditlere karşı dengesiz bir şekilde meydan okuyarak kendini yaralaması sonucunda ortaya çıkmaktadır (Yates 1989: 21). Birçok alerji uzmanı, duygusal problemlerin alerjik durumları artırdığı gibi alerji nöbetlerini de hızlandırabileceğine inanmaktadır.

2.1.2. Psikolojik Sonuçlar

Örgütsel yaşamda stresin işgörenlerin performansına yönelik olumsuz etkilerinin psikolojik sonuçlarından başlıcaları depresyon ve uyku bozukluklarıdır.

2.1.2.1. Depresyon

Genel olarak çöküntü ve bunalım olarak nitelendirilen depresyonun endüstrileşme ve şehirleşmenin getirdiği rekabet, yüksek bir tempoda çalışma zorunluluğu, insanlar arası ilişkilerin zayıflaması ve beklentilerin çoğalması sonucunda son yıllarda giderek artan bir psikolojik rahatsızlık olduğunu görülmektedir. Dünya nüfusunun %3-5'inin çeşitli düzeylerde depresyon yaşadığı tahmin edilmektedir (Baltaş ve Baltaş 1998: 129). Söz konusu artışın en büyük nedeninin uzun süreli ve aşırı strese maruz kalınması olduğu konusunda uzmanlar arasında yaygın bir kanaat bulunmaktadır.

2.1.2.2. Uyku Bozukluğu

Uyku, insanın temel ve vazgeçilmez ihtiyaçlarından birisidir. Yetişkin bir insanın ortalama 6-7 saat uyumaya gereksinimi vardır. Nedeni ne olursa olsun insanın ruh sağlığındaki en küçük problemler bile uyku düzenine olumsuz etkide bulunmaktadır (Baltaş ve Baltaş 1998: 133). Uyku problemlerinin stres sonucu ortaya çıkan psikolojik bir sonuç olmakla birlikte, uykusuzluğun insanların daha fazla gerilmelerine ve performansta ve dikkatte düşüğe neden olarak stresi körüklediği de unutulmamalıdır. Stresin neden olduğu uyku bozukluğu genellikle uykusuzluk olarak ortaya çıkmakla birlikte, bazı durumlarda tam tersine aşırı uyuma isteği içerisine girilebilmektedir. Bu eğilimde olan bireylerin uyuyarak kaygı, gerilim ve zorlanmadan uzaklaşmak istedikleri görülmektedir.

2.1.3. Davranışsal Sonuçlar

Örgütsel stresin birey üzerindeki etkilerinin bir boyutu da, davranışlarla ilgili olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütsel stresin davranışsal yansımalarından en belirgin olanlarını sigara kullanımı, alkol ve uyuşturucu alışkanlığı ve düzensiz beslenme olarak sıralamak mümkündür.

2.1.3.1. Sigara Kullanımı

Stres karşısında insanların sigara kullanmaya başladıkları veya sigara kullananların içtikleri sigara sayısını arttırdıkları görülebilmektedir. Ancak, sigaraya strese karşı kullanılan bir yöntem olarak değil, stresin olumsuz bir sonucu olarak bakmak gerekmektedir (Pehlivan 1995: 53). Amerikan Sağlık Bakanlığı verilerine göre çalışanlar içerisinde sigara kullanım oranı % 29'u bulmaktadır. Günde ortalama iki paket (40 adet) sigara içen 45 yaşındaki bir kişinin yaklaşık 46.334 \$ tıbbi harcama yaptığı, erken sakatlık ve ölümlerle karşı karşıya olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yapılan araştırmalar sonucunda, sigara içen çalışanlar açısından işe devamsızlığın,

içmeyenlerden % 50 daha fazla olduğu ve sigara kullananların iki kat daha fazla iş kazası yaptıkları da belirlenmiştir (Rosen and Berger 1991: 172).

2.1.3.2. Alkol ve Uyuşturucu Alışkanlığı

ABD’de küçük ve orta ölçekli örgütler üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışanlar % 15’inin alkol veya uyuşturucu problemi olduğu belirlenmiştir. Yapılan istatistikler söz konusu problemin giderek yaygınlaştığını desteklemektedir. Alkol veya uyuşturucu kullanan çalışanların, kullanmayanlara oranla dört kez daha fazla kaza yaptıkları belirlenmiştir. Ayrıca yapılan bir anket sonucunda, Amerikan yöneticilerinin % 88’inin çalışanlarının alkol ve uyuşturucu bağımlılıklarını “çok önemli bir problem” olarak nitelendirdikleri görülmüştür. (Rosen and Berger 1991: 192)

2.1.3.3. Düzensiz Beslenme

Stresin insanların beslenme düzenini iki şekilde etkilediği görülmektedir. Bazı bireyler, strese maruz kaldıklarında daha fazla yemek yeme eğilimine girmektedir. Bu iki nedeni vardır: Birincisi, bireyin, yemek yerken sorunları düşünmekten ve endişelenmekten uzaklaşmasıdır. İkincisi ise, dolu mide ve bağırsakların daha fazla kan kullanması ile beyindeki kan basıncının azalarak rahatlatıcı bir etkinin ortaya çıkmasıdır. Bununla birlikte strese karşı yemeğe çok fazla başvurulması şişmanlığa neden olmaktadır. Şişmanlık (*obesity*), özellikle endüstri toplumlarında giderek artan bir sağlık sorunu haline gelmiştir. ABD’de yaklaşık 16.7 milyon işgörenin olması gerekenden % 20 daha ağır oldukları tahmin edilmektedir. Kilolu çalışanların, olmayanlara oranla % 30 daha fazla hastaneye gittikleri ve % 40 daha fazla sağlıkla ilgili şikayetlerde buldukları belirlenmiştir. Ayrıca Amerikan Diyetisyenler Birliği’nin hazırladığı bir raporda işgücünün % 70’i düzensiz beslenme alışkanlığına sahip olduğu kaydedilmiştir. Bu doğrultuda beslenirken sağlık için zararlı olarak nitelendirilen yağlı, tuzlu ve şekerli yiyeceklere sıklıkla başvurulurken, meyve ve sebzelerin çok az kullanıldığı görülmektedir. Düzensiz beslenme alışkanlığı ise kalp ve damar hastalıkları, kanser ve diyabet gibi çok önemli hastalıkların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. (Rosen and Berger 1991: 173)

2.2. Örgütsel Sonuçlar

Schefer (1987: 310), ABD’deki sanayi sektöründe faaliyet gösteren orta ölçekli bir örgüt için stresin örgütsel etkilerinin toplamının her çalışan için yıllık ortalama 1700 \$’ı aşan bir maliyetinin bulunduğunu belirtmektedir. Albrecht (1998: 155) ise, yıllık 60 milyon \$ brüt satış hacmine sahip, 2000 çalışanı bulunan büyük bir örgüte stresin neden olduğu işe devamsızlık, işgücü devri ve performans düşüşünün toplam maliyetinin 3.5 milyon \$’ı bulacağını tahmin etmektedir.

Stresin örgütlerin etkinliklerini ve verimliliklerini azaltan ve önemli maddi kayıplara neden olan etkilerinin çok boyutu olduğu görülmektedir. Bu kapsamda örgütsel iklimin soğuklaşmasından, işgücü devrinin yükselmesine, mal ve hizmetlerin kalitesinin azalmasından, iş kazalarındaki artışa kadar çok geniş bir alana yayılan örgütsel stres sonuçlarından söz edebilmek mümkündür. Stresin işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin kapsamlı bir çerçeve Tablo 1’de verilmektedir:

Tablo 1. Stresin Örgütler Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Örgüte bağlılığın azalması	İş kazaları
İşten tatminsizlik	Uyarı ve cezalarda artış
Mal ve hizmetlerin kalitesinde düşüş	Sigorta ödemelerinin miktarında artış
Verimliliğin azalması	Aleyhte açılan davaların sayısında artış
Kararların etkinliğinin zayıflaması	Kariyer durgunluğu
İşgücü devrinin yükselmesi	İşe devamsızlıklarda artış
Örgütsel iklimde soğukluk	İş ilişkilerinde gerginlik
Sağlık maliyetlerinde aşırı yükselme	Örgütsel iletişimin zayıflaması
Personel şikayet ve taleplerinin artması	Uzayan yemek ve çay molaları
Hile ve sabotaj	Hesapta olmayan zaman kayıpları
Müşteri şikayetlerinde artış	Personele ödenen tazminatların artması
Bölümler arası işbirliğinin zayıflaması	Örgütün imajının zayıflaması

Kaynak: Robert H. Rosen and Lisa Berger. **The Healthy Company: Eight Strategies to Develop People, Productivity and Profits.** New York: Jeremy P. Teacher/Perigee Books, 1991,s. 9; Tim Hindle. **Reducing Stress.** London: Dorling Kindersley, 1998, s.10.

Tablo 1’de sıralanan stresin geniş bir alana yayılan örgütsel etkileri içerisinde performansta düşüklüğü, işe devamsızlık, işgücü devri ve kazalar literatürde üzerinde en fazla durulan konu başlıkları olarak ön plana çıkmaktadır.

2.2.1. Performans Düşüklüğü

Aşırı ve uzun süreli stresin örgütler üzerindeki en önemli etkilerinin başında performansta görülen azalmayı ele almak gerekmektedir. Kar etmek örgütler açısından hayati bir öneme sahiptir ve yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak isteyen örgütlerin mümkün olabilen en az maliyetle, en yüksek mal ve hizmet üretimini yapmaları, başka bir deyişle performanslarını mümkün olan en yüksek seviyeye ulaştırmaları gerekmektedir. Aşırı düzeydeki stres, bir taraftan çeşitli şekillerde (işe devamsızlık, artan sağlık harcamaları ve sigorta ödemeleri vb.) maliyetlerin artmasına, diğer taraftan da iş tatmininin azalmasına paralel olarak birim zamanda üretimin mal ve hizmet üretiminin azalmasına neden olarak örgütsel performansın bir bütün olarak düşmesine yol olacaktır. Ortalama 100 kişiyi çalıştıran bir örgütün örgütsel performansında stres nedeniyle %5’lik bir düşüş olduğu varsayıldığında, eski performans düzeyinin yakalanabilmesi için ilave 5 çalışanın işe alınması gerekecektir (Ivancevich and Matteson 1996: 662). Bu örnekten de anlaşılacağı gibi, performans düşüklüğü örgüt yönetimleri açısından göz ardı edilemeyecek maliyet unsurları arasında yer almaktadır.

2.2.2. İşe Devamsızlık

İşe devamsızlık, örgüt yönetimlerinin karşılaştığı en önemli insan kaynakları problemlerinden biridir. İşe devamsızlık, çeşitli fiziksel rahatsızlıklar (soğuk algınlığı, sakatlanma vb.) sonucunda ortaya çıkabileceği gibi, stresin bir sonucu olarak da görülebilmektedir. Yapılan araştırmalar işyerlerinde stresle karşı karşıya bulunan çalışanların, stresli durum ve olaylardan uzaklaşmak isteyerek işe gelmedikleri

düşüncesini desteklemektir (Dijkhuizen 1985: 206). Sabuncuoğlu ve Tüz (1998: 198)'e göre, bir örgütteki devamsızlıkların en az % 40'ının stres ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. İşe devamsızlık, son derece değerli ve sınırlı bir kaynak olan zamanın etkin biçimde değerlendirilememesine neden olmakta, verimlilik ve kalite başta olmak üzere bir çok faktörü olumsuz etkileyerek örgütün rekabet gücünü zayıflatmaktadır.

2.2.3. İşgücü Devri

İşgücü devir oranının yüksekliği de, işe devamsızlıkta olduğu gibi sadece örgütsel stresle bağlantılı olmamakla birlikte, stresin önemli örgütsel yansımalarından birisidir. Albrecht (1988: 153), ortalama olarak bir örgütteki işgücü devrinin üçte ikisinin emeklilik, kendi arzusuyla ayrılma ve belirli bir nedenle işten çıkarılma gibi nedenlere bağlı olduğunu, buna karşın geri kalan üçte birinin ise doğrudan ya da dolaylı stresle ilişkisi bulunduğunu belirtmektedir. Özellikle olumsuz fiziksel çalışma koşulları altında ezilen ve işinde arzuladığı tatmini bulamayan çalışanların strese girerek zamanla işletmelerinden soğudukları ve işten ayrıldıkları görülmektedir.

2.2.4. İş Kazaları

İş kazalarının önlenmesi konusu gerek bireysel, gerekse örgütsel maliyeti nedeniyle örgüt yönetimlerinin son yıllarda üzerine önemle eğildikleri bir konu haline almıştır. Yapılan araştırmalar örgütlerde örgütsel stresin iş kazalarıyla ilişkili tek faktör olmamakla birlikte, aralarında güçlü bir ilişkinin varlığını desteklemektedir. Ivancevich ve Matteson (1996: 662)'a göre, iş kazalarının yaklaşık %75 ila 85'inin nedeni, stresle başa çıkma konusundaki bireysel ve örgütsel yetersizliklerdir.

3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE SINIRLARI

Örgütlerde çalışan bireylerin kendilerinden veya örgütsel çevrelerinden kaynaklanan bazı nedenlerle sıkıntı ve endişe yaşadıkları ve bu nedenle örgüt ile bütünleşemedikleri, verimli çalışmadıkları ve tatminsizlik duydukları bilinen bir realitedir (Keskin 1997: 141). Bu realite ışığında birey-örgüt ilişkilerini optimum düzeye yükseltmek, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etmek ve mükemmel verim düzeyini sağlayacak bir örgüt iklimi oluşturmak tepe yönetiminin birincil sorumluluklarındandır. Araştırmanın başlıca amaçları bu kısa değerlendirmeler bağlamında aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- Öncelikle, çalışanlarda karşılaşılabilen başlıca stres belirtilerini ortaya koymak;
- Çalışanlarda görülen stresin onların performansına etkilerini ortaya koymak;
- Söz konusu belirti ve etkilerin çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir.

Araştırmanın uygulaması, Karayolları 16. Bölge Müdürlüğü'nde ve bölgeye bağlı şube ve şantiyelerde çalışan personel üzerinde yapılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu kısımda sırasıyla araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanmasında izlenen yol ve verilerin analizinde kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

4. 1. Model

Araştırmada söz konusu kamu kuruluşunda çalışan personelin stres belirtileri ve stresin performanslarına etkilerini nasıl değerlendirdikleri saptanmaya çalışılmıştır. Saptama yapılırken, koşulların önceden ayarlanması ve bireylerin belirli cevapları vermeleri yönünde etkilenmeleri söz konusu olmamıştır. Açıklanan hususlar dikkate alındığında araştırmanın modeli survey (genel tarama) modeli olarak nitelenebilir.

Genel tarama modeli; çok sayıda elemanlardan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla evrenin tümü ya da ondan oluşan bir grup üzerinde yapılan tarama çalışmasıdır. Bu modele dayanan araştırmalarda; durum nedir, neredeyiz, ne yapmak istiyoruz, nereye, hangi yöne gitmeliyiz, oraya nasıl gideriz gibi sorulara, elde edilen verilere dayanılarak cevaplar aranır.

4. 2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemin Seçimi

Araştırmanın örneklemini Karayolları 16. Bölge Müdürlüğü'nde ve bölgeye bağlı şube ve şantiyelerde görev yapan personel arasından seçilmiştir. Uygulamanın gerçekleştirildiği 2002 yılı sonu itibarıyla toplam 1077 kişilik evrenden $\alpha = 0,01$ anlamlılık düzeyinde $\pm \% 8$ 'lik örnekleme hatası ile yapılacak bir anket uygulaması için 156 kişi ile görüşülmesi gerekmektedir (Hesaplama için bakınız; Baş 2001: 46). Bu nedenle evren içinden 156 kişilik bir örneklem seçilmesine karar verilmiştir. Örneklemin evreni karşılama oranı $\% 14,5$ 'tir. Araştırmanın örneklemini oluşturan bireylerin saptanmasında basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

4. 3. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında anket (soru kağıdı) ve gözlem tekniği kullanılmış, ayrıca literatür taraması yapılmıştır.

Genel tarama modelinde en çok kullanılan anket; düşüncüler, inanışlar, görüşler, öneriler ve bireysel yaşantılarla ilgili bilgilerin elde edilmesi için en uygun yol olarak nitelendirilebilir. Bu teknikte daha geniş bir örneklem grubundan veri elde etme olanağı sağlanır.

Anket formu hazırlanırken Braham (1998), Pehlivan (1995), Keskin (1997), Güney ve Demir (1997), Ertekin (1995), Bayrak (1998) ile Ertekin (1993)'in çalışmalarından yararlanılmıştır.

Anket, araştırmacılar ve beraberlerindeki anketörler tarafından deneklerle yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Bu sayede anket formlarının eksiksiz doldurulması sağlanmış ve tüm anketler değerlendirilebilmiştir.

5. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS 8.0 for Windows paket programına yüklenmiş ve araştırma amaçları doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Söz konusu analiz sonuçları ve bunlara ilişkin yorumlar aşağıda yer almaktadır.

5.1 Anketin Güvenilirliği

Çalışma için hazırlanan anketin güvenilirliğini ölçmek için, ön çalışmada 50 denek üzerinde uygulama yapılmıştır. Geliştirilen 28 değişkenli Likert tipi anket

verilerinin güvenilirliği ölçülmüş, güvenilirliği azaltan değişkenler sırasıyla elenerek değişken sayısı 21'e indirilmiş, analiz sonucunda, anket verilerinin Alpha katsayısı, 0,9187 olarak saptanmıştır. Bu değer 1.00'a çok yakın bir değer olduğundan anketin güvenilir olduğuna ve dolayısıyla araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

5.2 Deneklerin Demografik Özellikleri

Deneklerin demografik özellikleri Tablo 2'de yer almaktadır. Tablo 2'ye ilişkin şu değerlendirmelerde bulunulabilir:

Ankete katılan denekler içinde erkeklerin yaklaşık % 90'lık bir orana sahip olduğu görülmektedir. Kadın ve erkek deneklerin katılımı arasındaki bu çok büyük oransal farklılığın temel nedeni; Karayolları Bölge Müdürlüğü bünyesinde gerçekleştirilen hizmetlerin çoğunlukla kol gücüne dayanan ve ülkemizde genellikle erkeklerin gerçekleştirdiği hizmetler niteliği taşımasıdır. Kadın ve erkek denekler arasındaki söz konusu dengesizlik araştırma değişkenlerine verilen cevapların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tatmin edici sonuçlar elde etmeye olanak vermemiştir.

Medeni durumları itibariyle deneklerin % 83,3'ü evli ve % 16,7'si ise bekarlardan oluşmaktadır. Deneklerin öğrenim düzeyleri % 44,2'si lise, % 24,4'ü ilköğretim, % 16,7'si yüksekokul ve % 14,7'si fakülte mezunu olanlar biçiminde ortaya çıkmıştır. Yaş durumları itibariyle deneklerin % 60,3'ünün 41-55 yaş arası, % 30,7'sinin 26-40 yaş arası, % 5,8'inin 18-25 yaş arası ve son olarak % 3,2'sinin 55 yaşından fazla olan personelden meydana geldiği görülmektedir.

Deneklerin yapmakta oldukları görevlere göre dağılımları % 66,7'si işçi, % 12,8'i memur, % 9,6'sı mühendis, % 5,8'i teknik görevli ve % 5,1'i yönetici biçiminde ortaya çıkmıştır. Deneklerin meslekte çalışma sürelerine göre dağılımları ise % 55,1'i 16 yıldan fazla çalışanlar, % 16,7'si 1-5 yıl arası çalışanlar, % 14,1'i 11-15 yıl arası çalışanlar, % 7,7'si 6-10 yıl arası çalışanlar ve % 6,4'ü 1 yıldan az çalışanlar biçiminde ortaya çıkmıştır.

Tablo 2: Deneklerin Demografik Özellikleri

Cinsiyet	CİNSİYET DAĞILIMI		Medeni Durum	MEDENİ DURUM	
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Erkek	139	89,1	Evli	130	83,3
Kadın	17	10,9	Bekar	26	16,7
Toplam	156	100,0	Toplam	156	100,0
Öğrenim Düzeyi	ÖĞRENİM DÜZEYİ		Yaş Durumu	YAŞ DAĞILIMI	
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
İlköğretim	38	24,4	18-25 Yaş	9	5,8
Lise	69	44,2	26-40 Yaş	48	30,7
Yüksekokul	26	16,7	41-55 Yaş	94	60,3
Fakülte	23	14,7	55- + Yaş	5	3,2
Toplam	156	100,0	Toplam	156	100,0
Görev	GÖREV DAĞILIMI		Çalışma Süresi	MESLEKTE ÇALIŞMA SÜRESİ	
	Frekans	Yüzde		Frekans	Yüzde
Yönetici	8	5,1	1 Yıldan az	10	6,4
Mühendis	15	9,6	1-5 Yıl	26	16,7
Teknik Görevli	9	5,8	6-10 Yıl	12	7,7
Memur	20	12,8	11-15 Yıl	22	14,1
İşçi	104	66,7	16- + Yıl	86	55,1
Toplam	156	100,0	Toplam	156	100,0

5.3 Örgütsel Stres Belirtilerine İlişkin Araştırma Bulguları

Araştırma kapsamında hazırlanan anket formunda güvenilirlik analizi sonrasında örgütsel stres belirtileri olarak şu değişkenler yer almıştır: Uyku düzensizlikleri, tansiyon sorunları, ülser, gastrit vb. mide rahatsızlıkları, sigara kullanma, alkol kullanma, başkalarıyla işbirliğinden çekinme, sürekli endişe ve gerginlik, yetersizlik duygusu, geçimsizlik, baş ağrısı ve yorgunluk, yemek alışkanlığında değişiklik ve kalp ve damar hastalıkları. Söz konusu değişkenlere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapmalar aşağıda Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3: Örgütsel Stres Belirtilerine İlişkin Aritmetik Ortalamalar ve Standart Sapmalar

Değişkenler	\bar{X}	S.D.
Uyku düzensizlikleri	3,9423	1,1708
Sigara kullanma	3,8269	1,5373
Baş ağrısı ve yorgunluk	3,6154	1,2673
Tansiyon sorunları	3,2692	1,2819
Ülser, gastrit vb. mide rahatsızlıkları	3,1731	1,3304
Yemek alışkanlığında değişiklik	3,1346	1,0478
Başkalarıyla işbirliğinden çekinme	2,9872	1,1967
Yetersizlik duygusu	2,8718	1,2429
Geçimsizlik	2,833	1,1406
Kalp ve damar hastalıkları	2,6603	1,1274
Alkol kullanma	2,5321	1,0313
Sürekli endişe ve gerginlik	2,2179	1,2459

$\bar{X} = 1.00 - 2.36$ Katılmıyor; $\bar{X} = 2.37 - 3.66$ Kısmen Katılıyor; $\bar{X} = 3.67 - 5.00$ Çok Katılıyor

Tablodaki bulgulara bir bütün olarak bakıldığında, deneklerin “Sürekli endişe ve gerginlik” değişkeni dışındaki bütün değişkenlere katıldıkları, bu katılımın ilk iki değişkende çok, diğer değişkenlerde ise kısmi bir katılım biçiminde ortaya çıktığı görülmektedir. Tablo verilerine göre kamu çalışanlarının örgütsel stres belirtilerine yönelik önem algılamalarının sırasıyla şunlar olduğu görülmektedir:

- * Uyku düzensizlikleri,
- * Sigara kullanma,
- * Baş ağrısı ve yorgunluk,
- * Tansiyon sorunları,
- * Ülser, gastrit vb. mide rahatsızlıkları,
- * Yemek alışkanlığında değişiklik,
- * Başkalarıyla işbirliğinden çekinme,
- * Yetersizlik duygusu,
- * Geçimsizlik,
- * Kalp ve damar hastalıkları,
- * Alkol kullanma,
- * Sürekli endişe ve gerginlik.

Tablo 3'teki örgütsel stres belirtilerinin kamu çalışanlarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik analizler sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

Deneklerin örgütsel stres belirtilerine ilişkin algılamalarının mesleklerindeki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi sonucu Tablo 4'te yer almaktadır. Tablo verilerine göre deneklerin “Tansiyon sorunları” ve “Yetersizlik duygusu” değişkenlerine ilişkin algılamaları mesleklerindeki çalışma sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 4: Deneklerin Örgütsel Stres Belirtilerine Yönelik Algılamaları İle Meslekte Çalışma Süreleri Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları

Değişkenler	F	p
Uyku düzensizlikleri	,444	,777
Tansiyon sorunları	3,558	,008
Ülser, gastrit vb. mide rahatsızlıkları	,283	,889
Sigara kullanma	,711	,585
Alkol kullanma	1,085	,366
Başkalarıyla işbirliğinden çekinme	1,995	,098
Sürekli endişe ve gerginlik	1,177	,323
Yetersizlik duygusu	3,741	,006
Geçimsizlik	,248	,910
Baş ağrısı ve yorgunluk	,818	,515
Yemek alışkanlığında değişiklik	,915	,457
Kalp ve damar hastalıkları	1,166	,328

Deneklerin “Tansiyon sorunları” ve “Yetersizlik duygusu” değişkenlerine ilişkin algılamalarının mesleklerindeki çalışma sürelerine göre nasıl bir farklılık gösterdiğini saptamak amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- * Deneklerin meslekte çalışma süreleri arttıkça daha fazla tansiyon sorunları yaşadıkları görülmüştür. Meslekte daha fazla çalışmış bireyler genellikle yaş itibarıyla daha yaşlı bireylerdir. Böyle bireylerde stresin kendisini tansiyon sorunları gibi sağlık sorunları biçiminde göstermesi doğaldır.
- * Deneklerin görevlerini yerine getirirken “Yetersizlik duygusu” yaşamaya ilişkin görüşleri meslekte çalışma süreleri azaldıkça artmaktadır. Bu durumun nedeni meslekte çalışma süreleri az olan bireylerin diğerlerine oranla daha az deneyim sahibi olmalarıdır.

Deneklerin örgütsel stres belirtilerine ilişkin algılamalarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi sonucu Tablo 5'te yer almaktadır. Tablo verilerine göre deneklerin “Tansiyon sorunları”, “Başkalarıyla işbirliğinden çekinme”, “Sürekli endişe ve gerginlik”, “Yemek alışkanlığında değişiklik” ve “Kalp ve damar hastalıkları” değişkenlerine ilişkin algılamaları eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 5: Deneklerin Örgütsel Stres Belirtilerine Yönelik Algılamaları İle Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları

Değişkenler	F	p
Uyku düzensizlikleri	1,949	,124
Tansiyon sorunları	3,773	,012
Ülser, gastrit vb. mide rahatsızlıkları	1,916	,129
Sigara kullanma	,376	,770
Alkol kullanma	1,248	,295
Başkalarıyla işbirliğinden çekinme	3,193	,025
Sürekli endişe ve gerginlik	3,410	,019
Yetersizlik duygusu	2,042	,110
Geçimsizlik	1,835	,143
Baş ağrısı ve yorgunluk	2,312	,078
Yemek alışkanlığında değişiklik	8,580	,000
Kalp ve damar hastalıkları	3,157	,027

Deneklerin “Tansiyon sorunları”, “Başkalarıyla işbirliğinden çekinme”, “Sürekli endişe ve gerginlik”, “Yemek alışkanlığında değişiklik” ve “Kalp ve damar hastalıkları” değişkenlerine ilişkin algılamalarının eğitim düzeylerine göre nasıl bir farklılık gösterdiğini saptamak amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

- * Deneklerin eğitim düzeyleri azaldıkça daha fazla oranda tansiyon sorunları yaşadıkları görülmektedir. Bunun nedeni, büyük olasılıkla, eğitim düzeyleri yüksek bireylerin sağlıklı yaşam konusunda daha bilinçli ve sağlık sorunları konusunda daha dikkatli olmalarıdır.
- * Deneklerin eğitim düzeyleri azaldıkça stres anlarında başkalarıyla işbirliğinden çekinme yolunu daha çok tercih ettikleri görülmektedir. Eğitim düzeyi yüksek bireyler karşılaşılan sorunların çözümünde başka bireylerle işbirliği yapmanın yararı konusunda bilinçlidirler. Zira onlar başkalarından uzaklaşarak, onlarla işbirliğinden çekinerek hiçbir sorunun çözümlenemeyeceğinin bilincindedirler.
- * Lise ve yüksekokul mezunu deneklerin diğer deneklere oranla daha az oranda sürekli endişe ve gerginlik hali yaşadıkları görülmektedir. Bu iki grubu fakülte mezunları izlemektedir. En yüksek oranda sürekli endişe ve gerginlik hali yaşadıklarını belirten grup eğitim düzeyi en düşük olan ilköğretim mezunlarıdır. Burada fakülte mezunlarının beklenenden daha fazla sürekli endişe ve gerginlik hali yaşadıklarını belirtmeleri dikkat çekicidir.
- * Deneklerin eğitim düzeyleri azaldıkça stres dönemlerinde yemek alışkanlığında değişiklik yoluna daha fazla gittikleri görülmektedir. Oysa böyle bir tercihte bulunmak bireylerin sağlık durumlarında olumsuz sonuçlara yol açabilir. Eğitim düzeyi yüksek ve sağlıklı yaşamın önemini farkına varmış bireyler böyle bir tercihte bulunmamaktadırlar.
- * Deneklerin eğitim düzeyleri azaldıkça daha fazla oranda Kalp ve damar rahatsızlıkları yaşadıkları görülmektedir. Bunun nedeni, tansiyon sorunlarında olduğu gibi, eğitim düzeyleri yüksek bireylerin sağlıklı yaşam konusunda daha bilinçli ve sağlık sorunları konusunda daha dikkatli olmalarıdır.

Deneklerin örgütsel stres belirtilerine ilişkin algılamalarının halen yapmakta oldukları görevlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi sonucu Tablo 6’da yer almaktadır. Tablo verilerine göre deneklerin “Baş ağrısı ve yorgunluk” değişkenine ilişkin algılamaları halen yapmakta oldukları görevlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 6: Deneklerin Örgütsel Stres Belirtilerine Yönelik Algılamaları İle Halen Yapmakta Oldukları Görevler Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları

Değişkenler	F	p
Uyku düzensizlikleri	1,887	,116
Tansiyon sorunları	1,248	,293
Ülser, gastrit vb. mide rahatsızlıkları	1,208	,310
Sigara kullanma	,694	,597
Alkol kullanma	,774	,544
Başkalarıyla işbirliğinden çekinme	1,322	,264
Sürekli endişe ve gerginlik	,969	,426
Yetersizlik duygusu	1,265	,286
Geçimsizlik	2,042	,091
Baş ağrısı ve yorgunluk	2,495	,045
Yemek alışkanlığında değişiklik	2,066	,088
Kalp ve damar hastalıkları	1,819	,128

Deneklerin “Baş ağrısı ve yorgunluk” değişkenine ilişkin algılamalarının halen yapmakta oldukları görevlerine göre nasıl bir farklılık gösterdiğini saptamak amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda şu bulguya ulaşılmıştır:

- * Stres dönemlerinde mühendis ve yöneticilerin diğer görevlilere oranla daha az baş ağrısı ve yorgunluk hali yaşadıkları görülmektedir. Bunları sırasıyla memurlar, işçiler ve teknik görevlilerin takip ettikleri görülmektedir.

Deneklerin örgütsel stres belirtilerine ilişkin algılamalarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi sonucu Tablo 7’de yer almaktadır. Tablo verilerine göre deneklerin “Tansiyon sorunları” değişkenine ilişkin algılamaları medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 7: Deneklerin Örgütsel Stres Belirtilerine Yönelik Algılamaları İle Medeni Durumları Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları

Değişkenler	F	p
Uyku düzensizlikleri	,008	,927
Tansiyon sorunları	4,126	,044
Ülser, gastrit vb. mide rahatsızlıkları	,318	,574
Sigara kullanma	,044	,835
Alkol kullanma	1,481	,225
Başkalarıyla işbirliğinden çekinme	,014	,905
Sürekli endişe ve gerginlik	,082	,775
Yetersizlik duygusu	2,089	,150
Geçimsizlik	,665	,416
Baş ağrısı ve yorgunluk	,717	,398
Yemek alışkanlığında değişiklik	3,078	,081
Kalp ve damar hastalıkları	,170	,681

Deneklerin “Tansiyon sorunları” değişkenine ilişkin algılamalarının medeni durumlarına göre nasıl bir farklılık gösterdiğini saptamak amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda şu bulguya ulaşılmıştır:

- * Evli deneklerin bekarlara göre stres anlarında daha fazla tansiyon sorunları yaşadıkları görülmektedir. Bu durum, evli bireylerin bekarlara nisbeten sosyal yaşamlarında daha fazla sorumluluk yüklenmekte olmaları nedeniyle sağlık sorunları yaşamaya daha yatkın olmalarıyla açıklanabilir.

Deneklerin örgütsel stres belirtilerine ilişkin algılamalarının yaş düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi sonucu Tablo 8’de yer almaktadır. Tablo verilerine göre deneklerin “Tansiyon sorunları” değişkenine ilişkin algılamaları yaş düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 8: Deneklerin Örgütsel Stres Belirtilerine Yönelik Algılamaları İle Yaş Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları

Değişkenler	F	p
Uyku düzensizlikleri	,331	,857
Tansiyon sorunları	2,524	,043
Ülser, gastrit vb. mide rahatsızlıkları	,290	,884
Sigara kullanma	1,654	,164
Alkol kullanma	,977	,422
Başkalarıyla işbirliğinden çekinme	,321	,863
Sürekli endişe ve gerginlik	,574	,682
Yetersizlik duygusu	,683	,604
Geçimsizlik	,548	,701
Baş ağrısı ve yorgunluk	,074	,990
Yemek alışkanlığında değişiklik	1,543	,193
Kalp ve damar hastalıkları	,552	,698

Deneklerin “Tansiyon sorunları” değişkenine ilişkin algılamalarının yaş düzeylerine göre nasıl bir farklılık gösterdiğini saptamak amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda şu bulguya ulaşılmıştır:

- * Deneklerin yaşları ilerledikçe daha fazla tansiyon sorunları yaşadıkları görülmektedir. Yaşça ileri bireylerde stresin kendisini tansiyon sorunları gibi sağlık sorunları biçiminde göstermesi doğaldır.

5.4 Örgütsel Stresin Sonuçlarına İlişkin Araştırma Bulguları

Araştırma kapsamında hazırlanan anket formunda güvenilirlik analizi sonrasında örgütsel stres sonuçları olarak şu değişkenler yer almıştır: İşe gitmekte isteksizlik, işten ayrılmayı düşünme, işte kendini yetersiz hissetme, birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama, iş çevresine karşı kırıncı davranma, işte hata yapma, izin veya rapor alarak işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme, yapılan işin niteliğinin düşmesi. Söz konusu değişkenlere ilişkin aritmetik ortalamaları ve standart sapmalar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 9: Örgütsel Stres Sonuçlarına İlişkin Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmalar

Değişkenler	\bar{X}	S.D.
Yapılan işin niteliğinin düşmesi	3,6767	1,2119
İşe gitmekte isteksizlik	3,6218	1,1659
İşte hata yapma	3,6026	0,9171
İşten ayrılmayı düşünme	3,5641	1,2785
İsabetsiz kararlar verme	3,5000	1,1188
Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama	3,4808	1,1329
İş çevresine karşı kırıcı davranma	3,3718	0,9819
İşte kendini yetersiz hissetme	3,2564	1,0120
İzin veya rapor alarak işten uzaklaşma isteği	3,2372	1,1756

$\bar{X} = 1.00 - 2.36$ Katılmıyor; $\bar{X} = 2.37 - 3.66$ Kısmen Katılıyor; $\bar{X} = 3.67 - 5.00$ Çok Katılıyor

Tablodaki bulgulara bir bütün olarak bakıldığında, deneklerin bütün değişkenlere katıldıkları, bu katılımın ilk değişkende çok, diğer değişkenlerde ise kısmi bir katılım biçiminde ortaya çıktığı görülmektedir. Tablo verilerine göre kamu çalışanlarının örgütsel stresin sonuçlarına yönelik önem algılamalarının sırasıyla şunlar olduğu görülmektedir:

- * Yapılan işin niteliğinin düşmesi,
- * İşe gitmekte isteksizlik,
- * İşte hata yapma,
- * İşten ayrılmayı düşünme,
- * İsabetsiz kararlar verme,
- * Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama,
- * İş çevresine karşı kırıcı davranma,
- * İşte kendini yetersiz hissetme,
- * İzin veya rapor alarak işten uzaklaşma isteği.

Tablo 8'deki örgütsel stresin sonuçlarının kamu çalışanlarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemeye yönelik analizler sonucunda aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

Deneklerin örgütsel stresin sonuçlarına ilişkin algılamalarının çalıştıkları süre, halen yapmakta oldukları görev, medeni durum ve yaş düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizleri sonucunda deneklerin örgütsel stresin sonuçlarına ilişkin algılamalarının söz konusu değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Bu nedenle söz konusu analiz sonuçlarına ilişkin tabloların metin içerisinde verilmesine gerek duyulmamıştır.

Deneklerin örgütsel stresin sonuçlarına ilişkin algılamalarının eğitim düzeylerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin ANOVA analizi sonucu Tablo 10'da yer almaktadır. Tablo verilerine göre deneklerin "Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama" ve "İsabetsiz kararlar verme" değişkenlerine

ilişkin algılamaları eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 10: Deneklerin Örgütsel Stres Sonuçlarına Yönelik Algılamaları İle Eğitim Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları

Değişkenler	F	p
İşe gitmekte isteksizlik	,437	,727
İşten ayrılmayı düşünme	1,081	,359
İşte kendini yetersiz hissetme	,747	,526
Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama	2,936	,035
İş çevresine karşı kırıcı davranma	1,353	,259
İşte hata yapma	,189	,904
İzin veya rapor alarak işten uzaklaşma isteği	1,176	,321
İsabetsiz kararlar verme	2,707	,047
Yapılan işin niteliğinin düşmesi	1,267	,288

Deneklerin “Birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama” ve “İsabetsiz kararlar verme” değişkenlerine ilişkin algılamalarının eğitim düzeylerine göre nasıl bir farklılık gösterdiğini saptamak amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda şu bulguya ulaşılmıştır:

- * Deneklerin eğitim düzeyleri azaldıkça stres anlarında birlikte çalıştıkları kişilerle işbirliği kuramama sorununu daha fazla yaşadıkları görülmektedir. Bunun nedeni, bireylerin eğitim düzeyleri yükseldikçe kolektif çalışma bilinç ve yeterliliklerinin yükselmesidir.
- * Deneklerin eğitim düzeyleri azaldıkça stres anlarında daha fazla isabetsiz kararlar verdikleri görülmektedir.

6. SONUÇ

Varlığı insanlık tarihi kadar eski olan stres olgusunun, özellikle yüz yılı aşkın bir süreyi kapsayan araştırmalar ve incelemeler sonucunda bireyler üzerindeki fizyolojik, psikolojik ve davranışsal etkilerinin boyutlarının anlaşılması noktasında önemli ilerlemeler kaydedilmiştir. Günümüzde hemen herkes stresin ne olduğu ve kendilerine olan etkilerinin boyutları konusunda az ya da çok bir fikir sahibidir. Bununla birlikte stresin anlamının ve etkilerinin yalnızca bireylerle sınırlı olduğu düşüncesi, modern stres anlayışına ters düşmektedir. Artık stres olgusunu, örgütsel ve toplumsal boyutlarını içine alacak biçimde ele almak gerekmektedir.

Sonuç olarak; optimum düzeydeki stresin çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediği, örgütlerde ise verimliliği arttırdığı ve insan sağlığı ile örgütler üzerindeki olumsuz etkileri açısından çok düşük düzeydeki stres ile aşırı stres arasında herhangi bir farkın olmadığı unutulmadan örgütsel yaşamda stresi optimum düzeyde tutabilmek için bilinçli ve etkin stres yönetimi stratejileri uygulanması yoluna gidilmelidir. Bunun gerçekleştirilmesinde ise özellikle yöneticilere çok önemli görevler düştüğü unutulmamalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ADLER, Jerry and Adam Roger. "The New War Against Migraines." **Newsweek**. (11 January 1999), ss.42 - 49.
- ALBRECHT, Karl. **Gerilim ve Yönetici**. Çev. Kemal Tosun. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları, No:197, 1988.
- BALTAŞ, Acar ve Zuhul Baltas. **Stres ve Başa Çıkma Yolları**. 18. b. İstanbul: Remzi Kitabevi, 1998.
- BAŞ, Türker. **Anket**. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2001.
- BAYRAK, Sabahat. "Stres ve Örgütsel Sonuçları". **VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Bildiriler Kitabı, [Eskişehir: 21-23 Mayıs 1998], ss. 383-395.
- BRAHAM, Barbara J.. **Stres Yönetimi**. Çev. Vedat G. DİKER. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1998.
- DIJKHUIZEN, Nico van. "Towards Organisational Coping with Stress." **Coping with Stress at Work: Case Studies from Industry**. Ed. Judi Marshall and Cary L. Cooper. England: Gover Publishing , 1985, ss.203-219.
- EROĞLU, Feyzullah. **Davranış Bilimleri**. İstanbul: Beta Yayınları, 2000.
- ERTEKİN, Yücel. "Stres: Kaynakları ve Çalışma Yaşamına Etkileri." **Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyum Bildirileri (İkinci Cilt)**. TODAİE Yayın No: 262, [Ankara:1995], ss.123-129.
- ERTEKİN, Yücel. **Stres ve Yönetim**. Ankara: TODAİE Yayınları, No:253, 1993.
- GENÇ, Nurullah. "Gerilim, Kaynakları, Belirtileri ve Azaltıcı Önlem ve Teknikler". **Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi**. Cilt: 10, Sayı: 3-4, (1994), ss. 371-379.
- GEORGE, Jennifer and Gareth R. Jones. **Understanding and Managing Organizational Behavior**. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- GEURTS, Sabine and Robert Gründemann, "Workplace Stress and Stress Prevention in Europe." **Preventing Stress, Improving Productivity: European Case Studies in the Workplace**, Ed. Michiel Kompier and Cary Cooper, London: Routledge, 1999, ss.9-32.
- GREENBERG, Jerald and Robert A. Baron. **Behavior in Organizations: Understanding & Managing the Human Side of Work**. Fifth Edition. New Jersey: Prentice- Hall International Inc., 1995.
- GREENBERG, Jerrold S. **Comprehensive Stress Management**. Fourth Edition. Dubuque: W. C. Brown Communications, 1993.
- GÜNEY, Salih ve Ayhan DEMİR. "Kamu ve Özel Sektördeki Tepe Yöneticilerinin İşle İlgili Stres Kaynaklarının Karşılaştırılması". **Verimlilik Dergisi**. Sayı: 1997/2, ss. 129-140.
- HINDLE, Tim. **Reducing Stress**. London: Dorling Kindersley, 1998.
- IVANCEVICH, John M. and Micheal T. Matteson. **Organizational Behavior and Management**. Fourth Edition. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1996.
- KESKİN, Gülümser. "Örgütsel Stres ve Erzurum'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama". **Verimlilik Dergisi**. Sayı: 1997/2, ss. 141-164.
- KÖKNEL, Özcan. **Zorlanan İnsan**. 2. Baskı. İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi, 1988.
- ÖTÜRK, Azim. "İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Bir Analiz." **Verimlilik Dergisi**. Sayı:1994/4, ss.113-128.
- PEHLİVAN, İnayet. **Yönetimde Stres Kaynakları**. Ankara: PEGEM Yayınları, 1995.
- ROSEN, Robert H. and Lisa Berger. **The Healthy Company: Eight Strategies to Develop People, Productivity and Profits**. New York: Jeremy P. Teacher/ Perigee Books, 1991
- ROJAS, Vicor M. and Brain H. KLEINER. "The Art and Science of Effective Stress Management". **Management Research News**. Vol: 23, No: 7/8, (2000), ss.103-106.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz. **Örgütsel Psikoloji**. Bursa: Alfa Yayınları, 1998.
- SCHAFFER, Walt. **Stress Management for Wellness**. New York: Holt, Rinehart and Winston , 1987.
- STORA, Jean Benjamin. **Stres**. Çev. Ayşen KALIN. 2. Baskı. İstanbul: İletişim Yayıncılık, 1994.
- TUTAR, Hasan. **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. İstanbul: Hayat Yayınları, 2000.
- YATES, Jere E. **Gerilim Atındaki Yönetici**. Çev. Fatoş Dilber. İstanbul: İlgı Yayıncılık, 1989.
- YILDIRIM, Selami. "Hacettepe Üniversitesinde Stres Tiplerine İlişkin Betimleyici Bir Araştırma." **Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi**. Cilt:13/ 1995, ss.181-195.

İşletmeden İşletmeye Elektronik Ticaretin Gelişmesinde İlişkisel Pazarlamanın Rolü - Güven Odaklı Bir Analiz -

Yrd. Doç. Dr. Ayşe ŞAHİN

Mersin Üniversitesi, İ.İ.B.F, İşletme Bölümü, MERSİN

ÖZET

Son yıllarda ilişkisel pazarlama ve güven, işletmeden-işletmeye elektronik ticaret uygulamalarında uzun süreli ilişkilerin kurulmasında ve geliştirilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. İlişkisel pazarlamanın temel öğelerinden olan güven kavramı, elektronik ticaretin de önemli yapı taşlarındanadır.

İşletmeden-işletmeye elektronik ticaretin gelişebilmesi ve uzun süreli ilişkilerin kurulabilmesinde ilişkisel pazarlamanın önemini incelediği bu çalışmada; güven kavramı, güvenin öğeleri, güvenin alıcı-satıcı ilişkisi üzerindeki etkileri, işletmeden-işletmeye ilişkilerde güvenin gelişim süreci, işletmeden-işletmeye elektronik ticarete güveni etkileyen öğeler, güven modeli ve işletmeler arası elektronik ticarete güven oluşturma sürecinin adımları incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Güven, Elektronik Ticaret, Güvenin Öğeleri, Güven Oluşturma Adımları

The Role Of Relationship Marketing In The Development Of Business-To-Business Electronic Commerce - A Trust Focused Analysis -

SUMMARY

In recent years, relationship marketing and trust have undertaken an important role in building and developing long-term relationships in business-to-business electronic commerce applications. Trust, an important part of relationship marketing, is also a cornerstone of electronic commerce.

In this study, the importance of relationship marketing on the development of business-to-business electronic commerce, the business trust concept, components of the trust, the effects of trust on buyer-seller relationships, trust building process in business-to-business relationships, the factors influencing the trust in business-to-business electronic commerce, trust building model and steps of trust building process in business-to-business electronic commerce are analyzed.

Key Words: Trust, Electronic Commerce, Components of the Trust, Trust Building Process

GİRİŞ

Günümüzün başarılı işletmeleri işletmeden-işletmeye elektronik ticaret uygulamalarında, müşterileri ile uzun süreli ilişkiler kurabilmek için çaba göstermektedirler. Bu ilişkilerde amaç, müşteri ile tek taraflı bir ilişki kurmaktan çok, çift yönlü güvene dayalı bir iletişim geliştirmek ve müşterinin iş potansiyelinden önemli bir bölüm elde edebilmektir.

İşletmeden-işletmeye elektronik ticaretin gelişimi stratejik olarak üç temel öğeden etkilenmektedir: Güven, Gizlilik ve Güvenlik.

Güven, işletme bilimi için yeni bir kavram değildir. Elektronik ticaretin işletmeler arası ticarete yaygın biçimde kullanılmaya başlanması ile birlikte tekrar önem kazanan bir kavramdır. Güven, ticaretin temel taşlarından bir

tanesisidir. İşletmeler arasındaki ilişkilerin başarısında kilit rolü oynayan sessiz öğelerdendir. Pek çok ticari işlemin internet üzerinden gerçekleştiği günümüz iş dünyasında işletmeler arasında güven oluşumu geleneksel ticari ilişkilere kıyasla daha karmaşık bir çevrede oluşmakta, bu yüzden de farklı çıkar grupları arasında daha fazla güvene gereksinim duyulmaktadır.

Bu çalışmada, işletmeden – işletmeye elektronik ticaretin gelişmesinde ilişkisel pazarlamanın rolü, ilişkisel pazarlamanın temel bileşenlerinden güven kavramı, güvenin alıcı-satıcı ilişkisi üzerindeki etkileri, gelişim süreci, ilişkilerde güveni etkileyen öğeler ve elektronik ticarete “Güven Modeli” analiz edilmektedir. Ayrıca ilişkinin tarafları arasında bir güven ortamı yaratmak, yaratılan güven ortamını güçlendirmek ve bu ilişkiyi uzun süreli hale getirmek için işletme yöneticileri tarafından neler yapılması gerektiği incelenmektedir.

1. İşletmeden-İşletmeye Elektronik Ticarete İlişkisel Pazarlama ve Güven

Elektronik ticarete kullanılan ilişkisel pazarlama, “müşteri kraldır” anlayışına, zaman boyutuyla “ilişkide süreklilik” kavramını da eklemeye çalışmaktadır. İşletmeler, müşterileri ile iyi ilişkiler kurabilmek, sürdürebilmek ve geliştirebilmek için, onlara sundukları ürün/hizmetlerle ilgili öneriler sunarlar. Müşteri ise, kendi yönünden gerçekleştirme öngördüğü sözleri verir. İki tarafın da güvene dayalı söz ve vaatlerini tutması, iyi bir ilişkinin uzun dönemli sürebilmesi için gereklidir. Son yıllarda özellikle elektronik ticaretin de yaygınlaşması ile birlikte, güvene dayalı uzun süreli ilişkilere önem veren işletmeler müşteri odaklılığı ilke edinerek müşteri sadakatine daha çok özen göstermektedirler.

Müşterinin yeni beklentilerini yakından öğrenmeyi bilgi teknolojisinin yardımıyla gerçekleştirebilen işletmeler, bu açıdan rekabette önde olmaya aday olmaktadır. Alıcı ile satıcı arasında oluşturulan güvene dayalı iyi ilişkiler sayesinde, taraflar birbirlerinin beklentilerini, gereksinimlerini, ilgi alanlarını ve tatmin düzeylerini daha iyi saptayabilirler ve buna yönelik ürün/hizmet sunabilme becerisini gösterebilirler. Rakipler de aynı biçimde davranırsa bile, müşteriler kendilerine sunulan tüm tatmin öğelerinden hoşnut olduklarında, rakiplerle iş yapma ve yeniden öğrenme, öğretme riskine katlanamayacaklardır.

Elektronik ticaretin içinde bulunduğu teknoloji belirli bir noktaya kadar ticari ilişki içinde bulunan taraflar arasındaki güvenin oluşumunu kolaylaştırmakta, ancak güven öğesinin oluşumu için teknoloji tek başına yeterli olamamaktadır. İşletmeler arasında ticari ilişkilerin gelişmesinde insan davranışı ve sosyal psikoloji önemli bir rol oynamaktadır. İki grubun arasındaki gerçek güven düzeyinin belirlenmesi tarafların birbirlerini ne kadar iyi tanıdıkları ile doğrudan bağlantılıdır(Urban vd., 2000, s. 41-42).

İşletmeden-işletmeye elektronik ticaretin gelişebilmesi için öncelikle bazı önemli sorunların çözülmesi gerekmektedir. Bu sorunlar;

- Elektronik ortamda güven ve doğruluk nasıl sağlanabilir?
- Elektronik ortamda güven mekanizmaları nasıl değişebilir?
- Elektronik ortamda hangi öğeler işletmeler arasındaki güveni

etkilemektedir?

Bu sorulara yanıt bulabilmek için öncelikle güven kavramının derinlemesine incelenmesi gerekmektedir.

1.1. Güven

Uzun dönemli işletmeden-işletmeye ilişkilerin kurulmasında ve gelişmesinde güven en önemli öğeyi oluşturmaktadır. Bilimsel çalışmalarda güven sözcüğünün en sık karşılaşılan tanımları geriye dönük olarak incelendiğinde;

“Güven; alıcı-satıcı ilişkisi içinde bulunan tarafların birbirlerinin güvenilirlik ve doğruluğuna inanmalarıdır”(Morgan-Hunt, 1994, s. 21-22).

Morgan ve Hunt'ın bu tanımlamasından önce Moorman, Zaltman ve Deshpande yapmış oldukları bir çalışmada güven sözcüğünü tanımlarken şu ifadeyi kullanmışlardır.

“Güven; birbirleriyle ticari ilişki içinde bulunan tarafların birbirlerine itimat etmeleridir”(Moorman vd., 1992, s. 315).

Anderson ve Weitz'e göre ise “güven; alıcı ve satıcı ilişkisi içinde bulunan taraflardan birinin gereksinimlerini, diğer tarafın gelecekte karşılayacağına ilişkin davranışları göstermesi ve gereksinim sahibinin onun bu davranışlarına inanmasıdır”(Anderson-Weitz, 1990, s. 312).

Dwyer, Schurr ve Oh'a göre güven; ilişki içinde olan tarafların birbirlerinin beklentilerini karşılayabileceklerini düşünerek aralarında bir eşgüdüm sağlamaları ve ilişkide üzerlerine düşen görevleri yerine getirmeleri sayesinde gerçekleşir (Dwyer vd., 1987, s. 3).

Schurr ve Ozanne ise, alıcı ve satıcı ilişkisinde güveni; tarafların, sözlerinin ve vaatlerinin güvenilir olduğuna ve ilişkideki sorumluluklarını tamamen yerine getireceklerine birbirlerini inandırmaları biçiminde tanımlamaktadırlar(Schurr ve Ozanne, 1985, s. 42).

Bu tanımlar; alıcı ile satıcı arasında güven ilişkisinin kurulabilmesi için, tarafların halen birbirleriyle iyi bir iletişim içinde olmaları, birbirlerine güvenmeleri, inanmaları, geçmişte iyi ilişkilere sahip olmaları, gelecekte de iyi ilişkiler içinde olacaklarını şimdiden birbirlerine hissettirmelerinin gereğini vurgulamaktadır.

1.2. Güvenin Öğeleri

Güven sözcüğü ile ilgili tanımlar ayrıntılı olarak incelendiğinde güven kavramının öğelerine ulaşılmaktadır. Bunlar(Ganesan, 1994, s. 3);

•Güven; alıcı-satıcı ilişkisinde taraflardan birinin diğerinin işindeki uzmanlığına, güvenilirliğine ve iyi niyetine dayanarak bir beklenti, itimat ya da karşı tarafın olumlu hareketlerinden etkilenmiş bir düşünce içinde olmasıdır.

•Alıcı ile satıcı arasında güven ilişkisinin kurulmasında tarafların birbirlerine geçmişte ve halen gösterdikleri iyi davranışlar ilişkinin kolayca zedelenmesini engeller. Ancak taraflardan birisi diğerinin davranışlarını tamamen kontrol edebildiğinde, güvenin çok da fazla rolü olamaz.

•Alıcı ile satıcı arasında kaliteli bir ilişki kurulabilmesi için güven temel belirleyici olup, bu ilişkiden tarafların tatmin olması, fırsatçı ve negatif sonuçlar

doğurabilecek davranışlar içinde bulunmamaları, birlikte çalışma isteklerinin olması ve birbirlerinin çıkarlarını korumaları gereklidir.

•Alıcı ve satıcı taraflardan her ikisinin de birbirlerinin iyi niyetine, dürüstlüğüne ve yardımseverliğine inanmaları güven ilişkisinin kurulması için önemli öğelerdir.

Bu açıklamalar ışığında güven sözcüğünün; psikolojik ve davranışsal olmak üzere iki ayrı öğesinin olduğu görülmektedir.

1.3. Güvenin Alıcı-Satıcı İlişkisi Üzerindeki Etkileri ve Gelişim Süreci

1.3.1. Güvenin Alıcı-Satıcı İlişkisi Üzerindeki Etkileri

Son yıllarda yapılan araştırmalarda, güven, alıcı ile satıcı arasındaki iletişimin en önemli belirleyicisi olarak görülmektedir. Güven taraflar arasındaki ilişkide anahtar rolü üstlenmekte ve uzun dönemli ilişkilerde her iki tarafı üç biçimde etkilemektedir(Morgan-Hunt, 1994, s. 22-23):

•Güven, ilişki içinde olan tarafların işbirliğini ve yaptıkları yatırımları sürdürebilmelerini sağlar.

•Alıcı-satıcı ilişkisinde güvene önem veren işletmeler kısa süreli ve çekici fırsatlar sunan seçeneklere direnerek, halen ilişki içinde buldukları taraflarla uzun - dönemde daha çok yarar elde etme esasına dayanan bir ilişkiyi tercih ederler. Bu sayede bürokrasi, taşıma ve sigortalama maliyetleri de azalır.

•Taraflar, ilişkideki ortaklarının fırsatçı davranışlara girişmeyeceği düşüncesiyle, riski yüksek yatırımları tedbirli bir biçimde gözden geçirerek başlatma kararı verebilirler.

Güven, işletmeler arasında uzun dönemli, etkin ve verimli ilişkilerin kurulmasına yardımcı olur.

1.3.2. İşletmeler Arası İlişkilerde Güvenin Gelişim Süreci

İşletmeler arasındaki ilişkilerde güvenin gelişimi, tarafların birbirleriyle ilgili beklentilerine ve karşılıklı davranışlarının gerçekleşme biçimine bağlıdır. Güvenin gelişim süreci ise beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar(Doney-Cannon, 1997, s. 37):

•Planlama ve Hesaplama Aşaması: İşletmeler, ilişkiyi sürdürebilmenin ya da sona erdirip başka bir işletme ile ilişki kurmanın maliyet ve/veya yararlarını hesaplayarak, ilişkiyi sürdürme ya da sona erdirme kararı verebilirler.

•Öngörüleme Aşaması: Bu aşama, tarafların birbirlerinin davranışlarını çok iyi öngörülebilmelerine dayanır. Taraflar arasında güven oluşabilmesi için, birbirlerinin inanılabilirlik ve yardımseverliklerini değerlendirmeleri ve geçmişteki davranış ve verdikleri sözler ve vaatler hakkında bilgi sahibi olmaları gerekir. Alıcı ve satıcının birlikte yaptığı çalışmaların birçok kez yinelenmesi, tarafların birbirlerinin önceki davranışlarını daha iyi yorumlayabilmelerine olanak sağladığı gibi, gelecekteki davranışlarını da öngörülebilmelerini kolaylaştırır.

•Yeterliliğin Belirlenmesi Aşaması: Bu aşama, tarafların yükümlülüklerini yerine getirme yeteneklerinin ve yeterliliklerinin belirlenmesini içerir. Böylece taraflar, güven ilişkisinin öncelikle inanılabilirlik öğesi üzerinde yoğunlaşırlar.

•Karşı Tarafın Amacını Anlama Aşaması: Güven, tarafların birbirlerinin güdülerini, amaçlarını ve fikirlerini değerlendirmeleri ve yorumlamaları sayesinde

ortaya çıkar. Bu aşamayı kullanarak taraflar, birbirlerinin sözlerini ve davranışlarını yorumlarlar ve bu yorumlamadan sonra ikili ilişkinin ortak amacı belirlenmeye çalışılır.

•Aktarım Aşaması: Taraflar birbirlerinin davranışlarını, fikirlerini ve amaçlarını net bir biçimde gördükten sonra oluşan güven ya da güvensizlik durumunu birbirlerine aktarırlar. İşletmelerin birbirleri hakkında geçmişte oluşan bir güven veya güvensizlik ortamı tarafların uzun yıllar iyi ikili ilişkiler kurmalarını etkileyebilir, ön yargılı davranışlara neden olabilir.

2. İşletmeden-İşletmeye Elektronik Ticarete İlişkilerdeki Güveni Etkileyen Öğeler

Bu çalışmada, işletmeden-işletmeye elektronik ticarete taraflar arasındaki güven ilişkisini etkileyen öğeler de incelenmeye çalışılmıştır. Güven ilişkisini etkileyen öğelerin bilinmesi elektronik ticarete başarılı olmak isteyen işletmeler için gerekli olup, “Güven Çemberinin Öğeleri” olarak da ifade edilen bu öğeler, güven ilişkisini olumlu ve olumsuz etkileyen öğeler olarak iki ana başlık altında incelenmiştir.

2.1. Güveni Olumlu Etkileyen Öğeler

İşletmeden-işletmeye elektronik ticarete taraflar arasındaki “Güven ilişkisini” olumlu yönde etkileyebilecek öğeler şunlardır(Sultan-Mooraj, 2001, s. 40-45):

- Taraflar arasında işbirliğinin bulunması ya da işbirliği fırsatlarının yaratılması,
- Bilginin ticari ilişki içinde olan işletmelerin ilgi alanlarına uygun bir biçimde yönetilmesi,
- İyi bir güvenlik ve net bir biçimde belirlenmiş gizlilik politikalarının olması, tarafların birbirlerine dürüstlük ve doğruluk ilkeleri çerçevesinde davranmaları,
- Güncel ve işlevsel teknoloji kullanımı,
- Siparişlerin tam zamanında teslim edilmesi,
- Tarafların ticari işlemler hakkında birbirlerini sürekli ve eksiksiz bilgilendirmeleri,
- Taraflar arasında doğabilecek sorunların kısa sürede çözülebilmesi,
- Deneme aşamasındaki ticari ilişkilerden tatmin edici sonuçlar elde edilmesi.

İşletmeden-işletmeye elektronik ticaret taraflar arasındaki karşılıklı bağımlılığın düzeyini de artırmaktadır. Elektronik ticarete güveni geliştirmek için, iyi bir marka ve beğenilme ölçüsüne de gereksinim duyulmaktadır. İşletmeler güveni artırabilmek için müşteri gereksinimlerinin karşılanmasına öncelik veren, müşteri odaklı bir pazarlama stratejisi izlemektedirler. Ayrıca, farklı ülkelerde faaliyet gösteren işletmelerin yerel kültürel özellikleri işletmeler arasında güven oluşumunu etkilemektedir.

İşletmeden işletmeye elektronik ticaretin global olarak gelişmesinde güven öğesi temel ölçüt olup, güvenin gelişimi için de işletmelerin kültürel özelliklerini iyi anlamak gerekmektedir(Farhoomand-Lovelock, 2001, s. 358).

2.2. Güveni Olumsuz Etkileyen Öğeler

Güven, ticaretin en önemli dayanaklarından bir tanesidir. Bununla birlikte, elektronik ticaretin yayılmasını engelleyen güven konusuyla ilgili pek çok açıklanamayan nokta bulunmaktadır.

İşletmeden-işletmeye elektronik ticarete güven oluşumunu olumsuz etkileyen dört temel neden vardır. Bunlar(Turban vd., 2002, s. 131-132);

- İş dünyasındaki ve çevresindeki artan belirsizlikler,
- Taraflar arasında fırsatçı davranışların olması,
- Taraflardan birisinin yada her ikisinin ilişkiyi sona erdirmeye arzusu,
- İnternet üzerinde yapılan işlemlerin güvenliği hakkındaki kuşku.

İnternet üzerinde işlemler isimsiz yapılabilmekte, taraflar arasında eğer güven yok ise bu elektronik işlemlerde sorun yaşanabilmektedir.

İnsanların algılamaları, hataları ve kültürel davranış farklılıkları bu olumsuz öğeleri daha da şiddetlendirmektedir: Pek çok işletmenin internetin güvenliği hakkında önemli kuşku vardır. Bazı işletmeler de, elektronik ortamda verdikleri bilgilerin kimler tarafından ve ne amaçla kullanıldıklarından emin olamamaktadırlar. Bu olumsuz öğeleri olumluya çevirebilmek için, özellikle internetteki işlemlerin güvenliği konusunda bilgisayar yazılımı alanında çalışan işletmeler(dijital imza, güvenlik duvarları vb. konularda) önemli çalışmalar yürütmektedirler.

3. Elektronik Ticarete Güven Modeli

Güvenin oluşumu dinamik bir süreç olup, elektronik ticarete güven ortamının oluşması için güven geliştirici bir model oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla, çalışmada geleneksel TRA Modeli (Theory of Reasoned Action=İnsan Davranışlarını Öngörüleme Kuramı) ayrıntılı bir biçimde incelenerek, çalışmada belirlenen güven geliştirici aşamalar ile birleştirilmiştir(Farhoomand-Lovelock, 2001, s. 345-347).

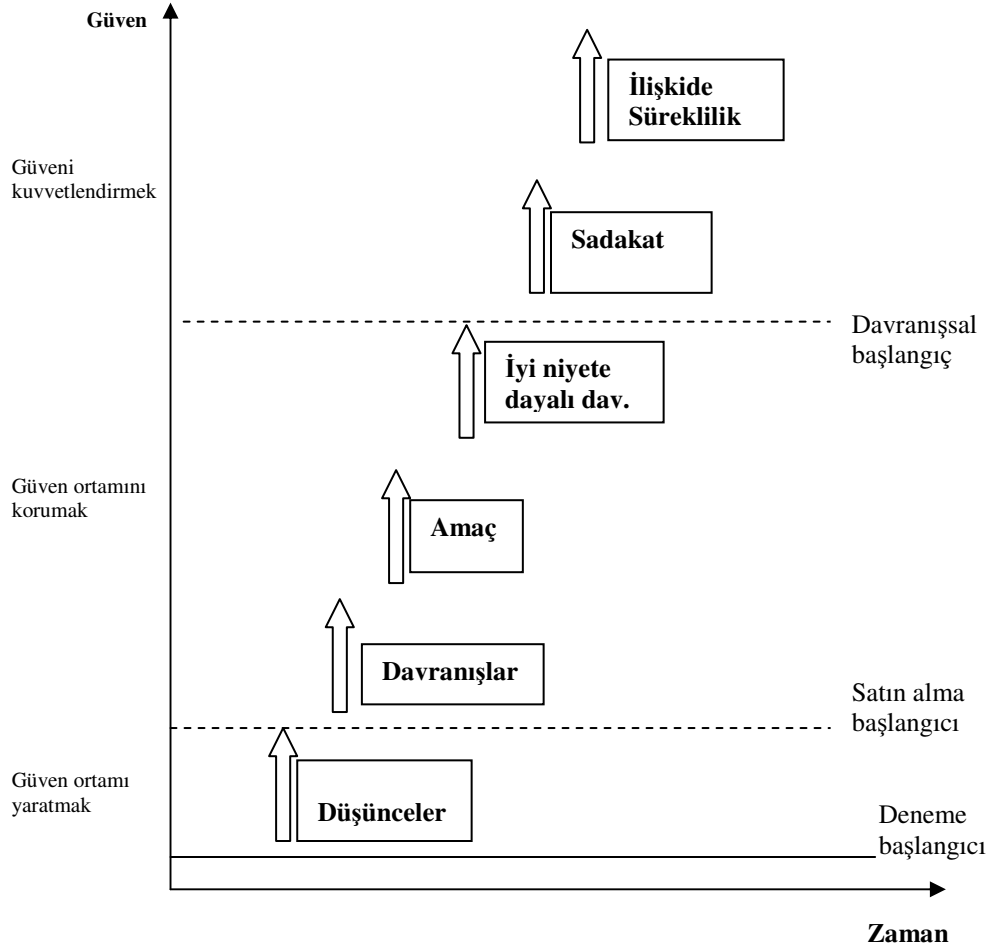
Bu çalışmada, Farhoomand ve Lovelock tarafından geliştirilen, Güven Geliştirici TRA (Theory of Reasonable Action = İnsan Davranışlarını Öngörüleme Kuramı) Modeli'ne "İlişkide Süreklilik" boyutu da eklenerek, "Güven Modeli" işletmeden-işletmeye elektronik ticaret zeminine oturtulmaya çalışılmıştır.

Geliştirilen modelde, işletmeden-işletmeye elektronik ticarete oluşan güven ortamı üç aşamalı bir süreç ile sembolize edilmiştir:

- Güven ortamı yaratmak,
- Yaratılan güven ortamını korumak,
- Güveni kuvvetlendirmek.

Bu modelde, işletmeden-işletmeye elektronik ticarete güvenin oluşumu ile ilgili fikirlerin zaman içinde geliştirilip, kuvvetlendirilebileceği ve taraflar arasında belirli bir noktaya kadar sadakat sağlanabileceği ifade edilmektedir.

Şekil 1'de işletmeden-işletmeye elektronik ticarete uygulanabilecek Güven Modelini oluşturan aşamalar ve taraflar arasında güven oluşumunu etkileyen öğeler yer almaktadır.



Şekil 1. Güven Geliştirici İşletme Davranışlarını Öngörüleme Kuramı Modeli
Kaynak: Farhoomand, Ali ve Lovelock, Peter: "Global E- Commerce",
Prentice-Hall, 2001, s. 346'dan yararlanılmıştır.

Elektronik ticarete taraflar arasındaki güvenin belirli bir artışa ulaşabilmesi için üç başlangıç noktası vardır. Bunlar(Farhoomand-Lovelock, 2001, s. 346-347);

Deneme başlangıcı, Satın alma başlangıcı ve Davranışsal başlangıçtır.

İşletmeden-işletmeye elektronik ticarete Güven Modeli'nin aşamaları:

•Güven ortamı yaratmak aşaması, bir deneme aşaması olup, bu aşamada karşı tarafa güven duyulup-duyulamayacağı denenmekte ve taraflarca güvenilir olmak amaçlanmaktadır.

•Yaratılan güven ortamını koruma aşamasında, tarafların birbirlerine olan davranışları güven ortamının korunmasına yardımcı olmaktadır. Bu aşamada, tarafların iyi niyetli ve fırsatçı olmamaları önemlidir.

•Güven ortamını kuvvetlendirme aşamasında, taraflar arasında güvene dayalı, uzun süreli ilişkilere yönelik davranışlar sergilenmekte ve sadakat, daha ileriki aşamada ise ilişkide süreklilik sağlanabilmektedir.

Müşterilerin güven kavramını nasıl algıladıkları ve güveni etkileyen öğelerin yöneticiler tarafından bilinmesi, onların daha iyi kararlar vermelerine yardımcı olabilmektedir.

4. İşletmeler Arası Elektronik Ticarete Güven Oluşturma Adımları

Hiç tanımadığınız bir işletme ile ticari ilişkiye girerek uzun süreli ve güvene dayalı bir iş ortamı yarabilmek için(Sultan-Mooraj, 2001, s. 40-45):

•İş ilişkisine girilecek ve tanımadığımız işletme ile ilişkisi olan başka işletmelerle görüşülerek, hiç tanımadığımız işletme hakkında bilgi almaya çalışılmalı,

•Tanımadığımız işletmenin finans geçmişini kontrol etmek ve faturaların düzenli ödeyip ödemediğini belirlemek için “kanıtlama süreci” kullanılabilir,

•Ticari işlemlere başlamadan önce, teknoloji hakkında kavramsal tartışmalar yapılabilir,

•Satış temsilcileri ve üst yönetim ile görüşmeler yararlı olabilir,

•İşletmenizin bu işletme ile ve çalışanlarıyla bir ticari ilişki için girip giremeyeceği incelenebilir,

•Kavramları kanıtlayabilmek, deneme işlemleri yapabilmek ve kullanılabilirlik testlerini uygulamaya koyabilmek için az tanıdığımız işletmeden yardım istemizde bulunabilirsiniz,

•Taraflar arasında doğabilecek tatsız bir olayda yardımına başvurabilmek için açık bir sözleşme geliştirebilirsiniz,

•Her iki tarafın da ilişkiyi korumak için gösterdikleri çabaların düzeyini değerlendirmeniz yararlı olabilir,

•Faaliyet gösterdiğiniz sektörde yeni neler olup-bittiğini öğrenebilmek için sürekli olarak dışa dönük ve araştırmacı olmalısınız,

•Ticari ilişki içine gireceğiniz işletmenin başka müşterilerine iyi hizmet ve tam zamanında teslimat yapıp-yapmadığı konularında bu müşterilerden bilgiler almaya çalışabilirsiniz,

•Tanımadığımız işletmenin pazarlama felsefesi ve yönetim kültürü hakkında o işletmenin yöneticilerinden ipuçları alabilmeniz, işletmenizin yöneticilerinin doğru kararlar verebilmesi ve ilişkilerin uzun soluklu olması açısından önemlidir.

İşletmeler, müşterilerinin davranışlarını olumlu yönde etkileyebilmek için onlarla güvene dayalı, uzun süreli bir ilişki kurmaya çalışmaktadırlar. Bu müşteriler eğer işletmeye güvenirlerse, işletmelerin en sadık müşterileri olmaktadır.

SONUÇ

İşletmeler çoğunlukla tanıdıkları, önceden deneyim sahibi oldukları ve güvendikleri işletmelerle ticari ilişki içine girmektedirler. Ancak, günümüz iş dünyasında, işletmelerin yeni ve tanımadığı işletmeler ile ticari ilişkiler içerisine girmeleri kaçınılmazdır. İşletmeden-işletmeye elektronik ticaretin daha çok kullanılmaya başlanmasından bu yana, pek çok işletme, hiç tanımadığı ya da çok az tanıdığı işletmeler ile ticari ilişki içine girmektedirler. Bir ticari ilişkide değer yaratabilmek ve yeni ilişkilere zemin hazırlayabilmek için taraflar arasında güvenin oluşması gerekmektedir. Güven, taraflar arasındaki ilişkilerin zaman içinde gelişmesine ve daha önceki deneyimlere bağlı olarak oluşmaktadır. Bir işletmenin geleneksel işletmeden-işletmeye yaptığı ticari işlemlerde mevcut bulunan bir güven ortamının olması, o işletmenin elektronik ortamda gerçekleştirdiği işlemler için de güven ortamı yaratacağı, eskiden mevcut olan bu güven ortamının doğrudan elektronik ortama da yansıtacağı anlamına gelmemektedir. Var olan güven ortamı yalnızca elektronik iş süreçlerini kolaylaştırabilmektedir.

İşletmeden-işletmeye elektronik ticaretin gelişmesinde, uzun süreli ilişki ve ortaklıkların kurulmasında güven önemli bir görev üstlenmektedir. Çevresel belirsizliklerin artması ve güven oluşumunun uzun zaman gerektirmesi gibi nedenlerle işletmeden-işletmeye elektronik ticarete güven ortamı; tarafların birbirlerine iyi niyetli, özenli ve öngörülü davranışlarda bulunmaları ve bu davranışlarında dostluk işaretleri sunmaları ile daha kısa sürede kurulabilmektedir.

KAYNAKÇA

- ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton A.:“ Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads”, Marketing Science, Volume: 8, Fall 1990, s. 312.
- ARNOTT, David; BRIDGEWATER, Susan: “Internet, interaction and implications for marketing”, Marketing Intelligence&Planning, Vol:20, Number:2, 2002, s. 90.
- DONEY, Patricia M.; CANNON, Joseph P.:“An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships”, Journal of Marketing, Volume: 61, April 1997, s. 37.
- DUTTA, S.-SEGEV, A.:“Business Transformation on the Internet”, European Management Journal, Vol:17, No:5, 1999, s. 466-476.
- DWYER, Robert E.; SCHURR, Paul H.; OH, Sejo: “Developing Buyer-Seller Relationships”, Journal of Marketing, Volume: 51, April 1987, s. 3.
- FARHOOMAND, Ali; LOVELOCK, Peter:“Global E-commerce”, Prentice-Hall, 2001.
- GANESAN, Shankar:“Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships”, Journal of Marketing, Volume: 58, April 1994, s. 3.
- KUMAR, Nirmalya; SHEER, Lisa K.; STEENKAMP, Jan-Benedict E.M.:“The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes”, Journal of Marketing Research, Volume: 32, August 1995, s. 350-351.
- MOORMAN, Christine; ZALTMAN, Gerald; DESHPANDE, Rohit: “Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations”, Journal of Marketing Research, Volume: 29, Ağustos 1992, s. 315.
- MORGAN, Robert M.; HUNT, Shelby D.: “Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing”, Journal of Marketing, Volume:58, July 1994, s. 21-22.
- SCHURR, Paul H.; OZANNE, Julie L.: “Influences on Exchange Processes: Buyer’s Preconceptions of a Seller’s Trustworthiness and Bargaining Toughness”, Journal of Consumer

Research, Volume: 11, March 1985, s. 42.

SULTAN, Fareena; MOORAJ, Hussain:“Designing a Trust-Based E-business Strategy”, Marketing Management, November-December 2001, s. 40-45.

TURBAN, Efraim; KING, David; LEE, Jae; WARKENTIN, Merrill; CHUNG, Michael: Electronic Commerce, Prentice-Hall Inc., New Jersey, 2002.

URBAN, Glen; SULTAN, Fareena ve QUALLS, William: “Placing Trust at the Center of Your Internet Strategy”, MIT Sloan Management Review, Volume:42, Number:1, 2000, s. 39-48.

Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yönetim Krizi ve Toplam Kalite Yönetimi

Yrd. Doç. Dr. Cevdet A. KAYALI

Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, MANİSA

Yrd. Doç. Dr. Hüseyin AKTAŞ

Celal Bayar Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, MANİSA

ÖZET

Toplam Kalite Yönetimi örgütsel faaliyetlerin planlanmasına, sorunların çözümüne çalışanların katılımını sağlamayı amaçlayan yapısal bir yaklaşımdır. Müşteri odaklı sürekli iyileştirmenin amaçlandığı Toplam Kalite Yönetiminde, örgütsel karar alma sürecine çalışanların yaygın katılımı teşvik edilmekte, ve hata kaynaklarının elimine edilmesinde takım çalışması yaklaşımı benimsenmektedir.

Küreselleşmenin dayattığı zor rekabet koşulları altında örgütsel değişimin sağlanması ve katılımcı yönetim anlayışının yaşama geçirilmesi KOBİ’ler için artık bir zorunluluktur. KOBİ’lerin yönetsel sorunlarının aşılmasında TKY yaklaşımı önemli katkı sağlayacaktır. Bu çalışmada, KOBİ’lerin önemi, sorunları, KOBİ’lerde TKY uygulamasının gereği, karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri genel bir yaklaşımla ele alınmıştır.

***Anahtar Kelimeler:** Toplam Kalite Yönetimi, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler, Yönetim Krizi.*

Management Crisis and Total Quality Management in Turkey’s Small and Medium-Sized Companies

ABSTRACT

Total Quality Management (TQM) is a structural approach in which participation of employees is aimed to solve organizational problems and plan the organizational activities. In the Total Quality Management approach that focuses on customer-oriented continuous improvement, active participation of employees in organizational decision processes is encouraged and team-approach is adopted in eliminating causes of defects.

It is a must for SMEs to benefit participative management and organizational change in the highly competitive environment caused by globalization. In this context, TQM approach can contribute much in overcoming managerial problems of SMEs. In this paper, importance and problems of SMEs are reviewed and their need for TQM and difficulties they encounter in its implementing are mentioned. Plus, based on our analysis, recommendations are made from a general perspective.

***Key Words:** Total Quality Management, Small and Medium-Sized Enterprises, Management Crisis.*

1. Giriş

Küreselleşen dünya ekonomisinde Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ), önemli endüstrilerde uluslararası ticaret aracılığıyla giderek yoğun biçimde yer almaya başlamışlardır. KOBİ’ler esnek bir yapıya ve kapasitelerinin yeniliklere kolay uyum sağlayabilme özelliğine sahip olmaları nedeniyle yapısal değişimlere çok çabuk uyum sağlayabilmektedirler. KOBİ’lerin temelinde girişimcilik ruhu bulunmaktadır ve toplumsal yapıdaki konumuyla orta sınıfı güçlendirerek siyasi istikrara katkıda bulunmaktadırlar. KOBİ’lerin

bulunduğu sektörlerde sayılarının giderek artması sonucu söz konusu sektörlerde tekelleşmeyi önlemektedirler. Kısaca, KOBİ’ler ekonominin nabzını en iyi tutan birimlerdir denilebilir.

Günümüz bilgi toplumunda, bilgi ve iletişim teknolojisinin gelişmesi ile ekonomik faaliyetler küreselleşme eğilimine girmiştir. Bu süreçte, uluslararası rekabet ve teknolojide görülen hızlı gelişmeler, dünya ekonomisinde önemli değişimlere yol açmıştır. Küreselleşme ile birlikte üretimin uluslararası boyuta ulaşması, firmaların dünya ekonomisini bütün bir pazar olarak görmelerine ve rekabet stratejilerini buna göre belirlemelerine neden olmuştur. Böylece tüketici seçenekleri çoğalmış ve yoğun araştırma-geliştirme faaliyetleri gerektiren pazarlar ortaya çıkmıştır.

Mikro-elektronik tabanlı ve bilgisayar destekli üretim teknolojisindeki gelişmeler ürünlerin yaşam evrelerini kısaltmış, işletmeleri, kaliteli, düşük maliyetli, ürün ve talepteki değişikliklere karşı esnek üretim yöntemini içeren teknolojileri kullanmak zorunda bırakmıştır. Sanayideki bu yapısal değişiklikler, işletmelerin organizasyonlarında hiyerarşik karar ve yetki kademeleri sayısını azaltmış, stokları en aza indirmeye yönelik Tam Zamanlı Üretim (Just-in -time) sistemleri, global kalite kontrol yaklaşımları, sıfır stokla sıfır hatalı üretim politikaları, dağıtım teknikleri v.b. esnek üretim yöntemleri geliştirilmiştir. Bu yöntemler, tasarımda ve üretimde çok sık aralıklarla model değiştirmeye, her değişiklikte daha üstün, daha cazip ürünler ortaya koyabilmeyi, yepyeni ürünler tasarlayıp anında pazara sürmeye olanak sağlamıştır.

Tüketici zevklerinde ve tercihlerinde ortaya çıkan değişiklikler, tüketicilerin yığın üretim yapılan tiplerden uzaklaşmasına yol açmıştır. Böylece ölçek ekonomilerine dayalı yığın üretim sistemleri (Taylorizm, Fordizm gibi) çağını doldururken, yerini farklılaşan ihtiyaçları karşılayacak pek çok farklı ürün üretebilme yeteneğine sahip esnek veya yalın üretim sistemleri (Post-Fordizm veya Toyotizm) almıştır. Günümüz sanayi toplumlarında standart bir üretimden müşterilerin isteklerinin farklılığına dayanan çoklu üretime geçilmiş, entegre tesislerin yerini ana sanayi-yan sanayi bütünleşmesine yönelik, daha esnek daha hızlı modeller almıştır. Bu hızlı değişime büyük işletmeler kısa zamanda uyum gösterememekte bu işletmelerde adeta “dinazorlaşma sendromu (bürokratik katılık, esnek olmama)” yaşanmaktadır. Bu durum, KOBİ’leri, bu tür üretimi gerçekleştirmede avantajlı kılmaktadır. Böylece KOBİ’ler esnek üretim sistemlerinin gerektirdiği işletme tipi olarak karşımıza çıkmaktadırlar.

Sanayi Devrimi’nin başladığı 18. yüzyılın ikinci yarısından 1980’li yılların başına kadar süren dönemde “büyük güzeldir” düşünce ve uygulamaları egemen olurken, 1970’li yıllarda yaşanan petrol krizi sonrasında, “küçük güzeldir” ifadesiyle somutlaştırılan küçük ve orta ölçekli sanayi kuruluşlarına doğru bir yöneliş olmuştur. ***KOBİ’lerin yapıları ve ölçekleri itibariyle esnek talep-esnek arz modeline çok çabuk uyum sağlayabilmeleri dünya sanayi dokusunu temelinde köklü değişikliklere yol açmıştır.*** Dolayısıyla KOBİ olgusu

ekonomide teknolojik değişim dinamiklerinin ortaya çıkardığı bir olgu haline gelmiştir.

2. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

Genel olarak küçük işletmeler, az sermaye kullanımı yanında daha çok el emeği ile faaliyette bulunan, çabuk karar verme imkanına sahip, düşük düzeyde yönetim gideriyle çalışan, düşük maliyetli bir üretim gerçekleştiren ekonomik teşebbüslerdir. Buna karşın orta ölçekli işletmeler ile ilgili tanımlar ise, oldukça çeşitlidir. Mevcut küçük işletme tanımları, orta ölçekli işletme tanımlarına ışık tutabilmektedir (Uludağ, Serin, 1991:13-14). Uygulamada farklı üç tip KOBİ vardır. Bunlar (Vakıfbank, 1998:20-21) ;

- Büyük endüstrilere alt-yüklenici olarak çalışan KOBİ'ler,
- Yüksek teknoloji-yoğun üretim teknikleri kullanan KOBİ'ler,
- Gelişmiş ülkelerin ekonomik olarak krizdeki bölgelerinde doğan sorunları gidermek üzere kurulan, modernize edilen veya yeniden yapılandırılan KOBİ'ler.

İlk iki grup yapısal avantajları olan ve kendiliğinden gelişen KOBİ türleridir. Üçüncü gruptakiler ise, bölgesel, ekonomik ve sosyal sorunların çözülmesi doğrultusunda yüksek destek ve teşvik araçları ile desteklenen KOBİ'lerden oluşmaktadır. Hangi türden olursa olsun KOBİ'lerin büyük işletmelere kıyasla farklı nedenlerden de kaynaklansa, rekabet güçleri açısından çeşitli avantajları bulunmaktadır.

Çeşitli kriterlere göre, kimi ülkelerde işletmeler, (a) küçük işletmeler, (b) büyük işletmeler olarak iki grup altında toplanırken; kimi ülkelerde işletmelerin, (a) çok küçük (cüce, mikro) işletmeler, (b) küçük işletmeler (c) orta ölçekli işletmeler, (d) büyük işletmeler, olarak sınıflandırıldıkları görülmektedir. 1980'li yılların ortalarından itibaren, başta Avrupa Birliği olmak üzere, kimi ülkeler küçük ve orta ölçekli işletmeleri tek grup altında toplayarak işletmeleri; (a) küçük ve orta ölçekli işletmeler ve (b) büyük işletmeler olarak iki grupta altında ya da (a) çok küçük işletmeler, (b) küçük ve orta ölçekli işletmeler, (c) büyük işletmeler olarak üç grup altında sınıflandırmaktadırlar (Alpugan, 1994: 6-7).

Avrupa Birliği, KOBİ tanımları konusunda gerek ulusal gerekse Birlik bazında karışıklığa yol açmamak amacıyla bir ortak tanım geliştirmiştir. Konsey kararı çerçevesinde açık bir şekilde ortaya konulan KOBİ tanımı işçi sayısı, bilanço büyüklüğü ve bağımsızlık derecesinden oluşan ölçütleri kapsamaktadır. Bu tanıma göre, 250 işçiden az işçi çalıştıran firmaların KOBİ olduğu kabul edilmektedir. Orta Ölçekli İşletmeler; 50-150 işçi çalıştıran ve yıllık cirosu 40 Milyon ECU'nun altında olan, yıllık bilançosu 27 Milyon ECU'yu aşmayan işletmelerdir. Küçük işletmeye ilişkin ölçütler ise 50'den az işçi, 7 Milyon ECU'yu aşmayan yıllık ciro veya 5 Milyon ECU'nun altında bir yıllık bilanço değerine sahip olunmasıdır. 10'dan az işçi çalıştıran işletmeler "Çok Küçük İşletme" grubuna dahil edilmektedir. Küçük ve orta boy işletmelerin bir başka ölçütü de sahip oldukları bağımsızlık düzeyi ile ilgilidir. Büyük ölçekli bir

işletmenin veya ortaklaşa hareket eden birkaç büyük işletmenin bir KOBİ’de sahip olduğu hissenin yüzde 25’in altında olması koşulu aranmaktadır. Sermayesinin üçte birinden fazlasının, bankalar ya da risk sermayesi sahipleri gibi mali yatırımcılar hariç olmak üzere, KOBİ olmayan, büyük işletmelerin elinde olmaması gerekmektedir (Commission of European Communities, 1995: 57).

Birleşmiş Milletler tarafından sanayi sektöründe faaliyet gösteren ve çalışan sayısı 10’un altında kalan iş yerleri küçük sanayi işletmesi olarak kabul edilmektedir (Müftüoğlu, 1997:139). Dünya Bankası tarafından 1-50 çalışan sayısı olan işletmeler "küçük ölçekli işletme", 51-200 çalışan sayısı olan işletmeler "orta ölçekli işletme", 200’den çok çalışmanı olan işletmeler "büyük işletme" sayılmaktadır (Müftüoğlu, 1997:140).

OECD bünyesinde KOBİ’lerin sınıflandırılmasına göre 1-4 işçi çalıştıran işletmeler "mikro işletme", 5-19 işçi çalıştıran işletmeler "çok küçük işletme", 20-99 işçi çalıştıran işletmeler "küçük işletme", 100-500 işçi çalıştıran işletmeler "orta ölçekli işletme" olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmada işletmelerin % 95’i 100 işçi, % 2-3’ü 100-500 işçi çalıştıran işletmeler kategorisinde yer almaktadır (Çolak, 1997:4).

DİE, 1-9 işçi çalıştıran işletmeleri çok küçük işletme, 10-49 işçi çalıştıranları küçük işletme, 50-99 işçi çalıştıran işletmeleri orta ölçekli işletme ve 100’den fazla işçi çalıştıran işletmeleri de büyük işletme olarak tanımlamaktadır. Halkbank’ın sınıflandırmasına göre ise, 50’den az işçi çalıştıranlar küçük ölçekli işletme, 50-99 işçi çalıştıranları orta ölçekli işletme, 100 ve daha çok işçi çalıştıranları ise büyük ölçekli işletme olarak değerlendirmektedir. KOSGEB, 1-50 işçi çalıştıranları küçük ölçekli işletme olarak adlandırılırken, 51-150 kişi arasında işçi çalıştıran işletmeleri ise KOBİ olarak tanımlamaktadır. Dış Ticaret Müsteşarlığı ve TOSYÖV, 1-200; Eximbank 1-250 işçi çalıştıran işletmeleri KOBİ olarak kabul etmektedirler. TOBB, 1-9 arası mikro, 10-49 arası küçük ve 50-150 arası işçi çalıştıran firmaları orta boy işletme olarak tanımlamaktadır. Merkez Bankası’nın sektör bilançolarında 1-50 kişilik işyerleri küçük, 50-500 kişilik işyerleri orta ve 500’den fazla işçi çalıştıran işyerleri büyük ölçekli işyeri tanımı kapsamında gösterilmektedir.

3. KOBİ Yönetiminin Etkinsizlik Boyutları

Küresel rekabet koşullarına giren tüm işletmeler gibi KOBİ’lerde de yönetim ve örgüt geliştirme önemli bir sorundur. Özellikle küreselleşmenin etkisiyle dışa açılma zorunluluğu yaşayan KOBİ’ler değişime hızla uyum sağlamak zorundadırlar (Türkmen, 1998:33). KOBİ’lerde hiyerarşik yapılanma bulunmamaktadır. İşletme sahibi, yönetenler ve yönetilenler, kısaca tüm personel arasında yoğun bir gayri resmi, yani daha informal bir ilişki vardır, yönetim ile personel arasında doğrudan bir ilişki vardır.

KOBİ’lerde yönetim işlevi işletme sahibi tarafından işletme mülkiyetinden kaynaklanan bir hakla kendi hesabına, bağımsız olarak ve riski kendisi üstlenerek yürütülmekte, süreklilik arz etmektedir. Büyük işletmelerde ise yönetim işlevi atanan ve her an değiştirilebilen profesyonel yöneticilerle

başkaları hesabına ve risk başkalarına aktarılarak yerine getirilir. KOBİ'lerde yönetici-işletme sahibi ile çalışanlar arasındaki doğrudan ve kişisel ilişki, işletme sahibinin örnek davranışını gerektirir ve bu yönetim yapısı işletmenin esnekliğini artırır. Ast-üst ilişkileri doğrudan ve kişisel olarak gerçekleşir. Büyük ölçekli işletmelerde ise ast-üst ilişkileri kurumsallaşmış, yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir. KOBİ'lerde işletme sahibi yönetici olarak tüm yönetim yetkilerini kendinde toplar ve tüm işletmeye egemendir. Dolayısıyla işletme sahibi işletme yönetiminden bir bütün olarak sorumlu ve işletme politikasını belirleyen tek kişi durumundadır. Büyük ölçekli işletmelerde ise yönetim işlevi belirli işbölümü ile dağıtılmıştır.

KOBİ sahiplerinin, aynı zamanda işletmenin birinci yöneticisi olmaları, işleri hızlandırmakta ve değişikliklere hızlı uyum sağlanması yönünde olumlu olmasına karşılık, sürekli değişen piyasa şartları ve teknolojiler karşısında yöneticilerin gerekli olan teknik ve mesleki bilgiye yeterli düzeyde sahip olamamaları doğru işletme politikaları belirleyip, uygulamayı güçleştirmektedir (Karataş, 1991:39-40). Yönetimin yalnızca bir fonksiyonu olan "karar vermeyi" yönetim zanneden işletme sahibi, neyi yönettiğini kavrayamamaktadır (Pazarcık,1996:125).

KOBİ'lerde yönetim tarzı, amaç ve varsayımlar, değerler, sahip yönetici tarafından ortaya konulmakta ve şekillendirilmektedir. Dolayısıyla, işletme içinde yöneticinin hırs ve kararlılığı, niyet ve amaçları, varsayımları, ahlaki değerleri ve kişilik yapısı, strateji seçiminde önemli bir rol oynamamaktadır (Özgen, Doğan, 1998:98). Sahip yöneticinin risk yüklenme eğilimi, yenilikçi olup olmaması, deneyimi, teknik ve idari bilgi düzeyi, analiz yapabilme yeteneği işletmenin başarısında etkili olmaktadır. Ayrıca, işletmenin yönetim yapısı da, tepe yöneticisi tarafından şekillendirilmektedir (Dincer, 1992:355-356).

KOBİ'lerde bütün yetki ve sorumlulukların tek kişide toplanmasının en önemli sakıncası işletme fonksiyonları çeşitlendikçe ve karmaşıklaştıkça sahip yöneticinin yetersizliğinin ortaya çıkmasıdır. Bu durumda yönetici; muhasebeci, satış elamanı, personel yöneticisi, finansman yöneticisi, üretim teknisyeni gibi görevleri yerine getirmekle karşı karşıya kalmaktadır. Halbuki, sahip yönetici bu görevlerin gerektirdiği bilgi ve yeteneğe her zaman sahip değildir. Bu durum, işletmeyi başarısızlığa götürebilmektedir. KOBİ'ler, işletme fonksiyonlarının çeşitlenmesine karşılık, yöneticinin yetersizleşmesi ve yöneticilere yetki devretmemesi nedeniyle, batmak veya bağımsızlığını kaybetmek endişesiyle karşı karşıya kalmaktadırlar. KOBİ'lerde yönetimin temel fonksiyonları planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme ve denetim konularında yetersizlikler olmakta ve insan yönetimi "parayı verir çalıştırırım" düşüncesi ile önemsizlenmektedir (Dincer,1992:360-363). Küçük bir işletmenin sahip-yöneticiliği, finansal kaynaklarda ciddi kısıtlamaları, kalifiye eleman eksikliği ve değişken rekabet ortamınca empoze edilen kısa dönemli yönetim perspektifiyle karakterize edilecek kendine özgü bir yapıyı ifade etmektedir (Welsh, White, 1981:32) .

KOBİ'lerin sahip/yöneticileri planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme ve denetim yapabilecek niteliklere yeterince sahip değildirlir. Özellikle küçük işletmeleri yöneten kişiler, genellikle işletmecilik bilincinden ve bunun için gerekli olan eğitim ve öğretimden yoksun, kendi işini geleneksel yöntemlerle yürüten kişilerdir.

KOBİ'lerde emek yoğunluğunun nispeten yüksek oluşu ve alınan siparişlere göre farklı işler yapma zorunluluğu gibi nedenlerden dolayı, çok yönlü nitelikli elemana daha çok ihtiyaç duyulmakta ancak, bunların tedarik edilmesi konusunda sorunlar yaşanmaktadır. KOBİ'lerde nitelikli eleman istihdamının işletmeye sağlayacağı yararlar değerlendirmeye dahil edilmemekte ve "pahalı personel yoktur, pahalıya gelen personel vardır" ifadesindeki gerçek, göz ardı edilmektedir (Müftüoğlu,1997:260-261). KOBİ'lerde yeni ürün ve teknolojiler karşısında mevcut çalışanların bilgi düzeyinin yükseltilmesi yönünde yeterince eğitim programları düzenlenmemektedir. Gerek finansal engeller gerekse de eğitime gereken önemin verilmemesi, hem yöneticiler hem de personelin pek çok değişikliği geriden izlemelerine ve dolayısıyla bu durum da verimliliğin azalmasına yol açmaktadır. İşletme sahiplerinin genellikle mühendis, teknisyen veya usta kökenli olması nedeniyle piyasaya yönelik olarak üretim yapma konusunda yeterince başarılı olamamaktadır.

KOBİ sahip yöneticilerinde sık sık rastlanan "körleşme" sorunlarından birisi de, işletmeyi içerden veya dışarıdan zorlayan yeniliklerin gerektirdiği değişimlerde ortaya çıkan "Liderlik Krizi"dir. İşletmede çalışanların birikimi artarken, sahip yöneticilerin kendisini geliştirmemesi, işletme içerisinde görüş ayrılıklarına, bu da çatışmalara neden olmaktadır. İşletme sahip yöneticilerin, aşırı güveni, yetki devretme konusundaki görüşleri, paylaşma gibi çağdaş yönetim tekniklerini işletme içerisinde uygulamamaları da yönetim sorunlarına neden olmaktadır (Özgen, Doğan,1998:119).

KOBİ'lerin karşılaştıkları üretim sorunlarının ilki, yenilik ve değişiklikler konusunda üretim teknolojisindeki eksikliklerdir. Üretim yönetimi ve teknolojisindeki büyük bilgi eksikliğinin neden olduğu sorunların çözümlenememesi, kalitesiz üretim, yüksek maliyet, hammadde, işgücü, makine, tezgah kapasitesi israfının daha da artmasına neden olmaktadır (Özgen, Doğan,1998:92).

KOBİ'ler sermayelerinin sınırlı olması nedeniyle, pazar şartlarının gerektirdiği stokları bulunduramamakta, istenilen yere taşıma, depolama gibi büyük işletmelerin yararlandığı araçlardan yararlanamamaktadırlar. KOBİ'ler kendi iç pazarında geleneksel bir pazarlama anlayışı içinde, önemli sorunlarla karşılaşmadan mal ve hizmetlerini pazarlarken, dış pazarlarda önemli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadır. Pazar araştırmalarına gereken önemin verilmemesi, özellikle uluslararası pazarlara açılma sürecinde KOBİ'lerin olumsuz yönde etkilenmelerine yol açmaktadır. KOBİ'ler üretim örneklerinin teşhir ve sergilenmesinde çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Gerek standart, gerekse de

kalite yönünden yeterli rekabet gücüne sahip olmamaları, KOBİ'lerin dış pazarlara açılmasını engelleyici bir rol oynamaktadır.

Küçük işletmeler yeterli kar etmeden şartırcı bir şekilde uzun bir süre yaşayabilirlerken kritik bir ödemeyi karşılayamadıkları bir günde ise yok olabilirler. Küçük bir işletmede nakit akışı, karın büyüklüğünden ya da yatırımın geri dönüşümünden daha önemlidir. Likidite, küçük işletme için süreklilik meselesidir (Welsh, White, 1981: 29). Dolayısıyla, finansman sorunları, KOBİ'lerin karşılaştıkları önemli sorunlardan birisidir. KOBİ'lerde finansman sorunu genellikle işletme kuruluş aşamasında başlamakta ve diğer aşamalarda da faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Pasifteki özsermayeleri yeterli olmayan ve karlılıkları piyasa koşullarına bağlı olan KOBİ'lerin finansman sorunları; işletme kredisi, girişimci kredisi, beklenmeyen ödemeler, kredi maliyetleri, enflasyonun finansman üzerindeki etkisi, sermaye piyasası olanaklarından yeterince yararlanılmaması, modern finansman tekniklerinden yeterince yararlanamamaları v.b. şekilde sıralanabilir. KOBİ yöneticilerinin finansal yönetim konusundaki bilgi ve deneyimlerinin eksikliği de bu sorunun temel nedenlerinden birisidir (Özgen, Doğan,1998:96).

KOBİ'lerde büyük ölçekli işletmelerde olduğu gibi ayrı bir finansman veya mali işler bölümü yoktur. Dolayısıyla KOBİ'lerde finansal alternatifler ve kredi şartları yeterince değerlendirilememektedir. Ayrıca tasarruf sahipleri için büyük ölçekli işletmeler KOBİ'lere göre daha cazip bir yatırım alanı oluştururlar. KOBİ'ler kredilendirilirken, kredi verilen işletmenin performansı ve ödeme gücünden ziyade işletme sahibinin kişi olarak gösterebileceği teminatlara bakılmaktadır. İşletmenin iflası durumunda küçük işletme sahibi işletmesindeki varlıklara ilave olarak tüm kişisel varlıklarını da kaybetmek durumuyla karşı karşıya kalabilmektedir.

KOBİ'lerin, hızlı bir şekilde büyüyebilmeleri için, yeniliklerini büyük ölçekli üretim üzerine uyarlamaları gereklidir. Bu noktada gereksinim duyulan sermayeye ulaşma önemli bir kamu politikası sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. Sermayeye ulaşmadaki engeller yenilikçi KOBİ'lerin genişlemesini engellemektedir.

KOBİ'lerde pazarlama konusunda uzman kişilerin istihdam edildiği ayrı pazarlama bölümü yoktur, pazarlama araçlarından (reklam, satış sonrası hizmetler, kredili satış v.b.) yeterince yararlanılmamakta, düzenli piyasa araştırması yapılamamaktadır. KOBİ'ler genellikle ürünlerinin pazarlanmasında pahalı ve karmaşık satış kanalları ve satış örgütleri kullanamazlar. Bunun yerine müşteri ile doğrudan ilişki kurmaktadır ve daha çok yakın mahalli pazarlara hitap ederler, genellikle sınırlı bir pazar payına sahiptirler.

KOBİ'lerin çeşitli malzemelere ilişkin sipariş hacmi büyük ölçekli işletmelere göre daha düşük seviyelerdedir. KOBİ'ler sipariş tarzı üretim yaptıklarından, ihtiyaç duydukları malzemeler alacakları siparişe göre değişir. Bu durum sözkonusu malzemelerin maliyetini artırmaktadır.

4. KOBİ Yönetimindeki Etkinsizliklerin Giderilmesinde Toplam Kalite Yönetimi Gerekliliği

TKY, müşteri tatminini kısa vadeli kar amacının üstünde tutan, mevcut ya da potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması doğrultusunda mal ile hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi için organizasyonun bütün çalışanlarının aktif katılımını sağlamayı amaçlayan bir yönetim teknolojisi olarak tanımlanmaktadır (Ghobadian-Gallear,1997:134).

TKY işletmelere rekabet, pazar payının artması, maliyetlerin azaltılması, verimliliğin artırılması, iç ve dış müşteri memnuniyeti v.b. alanlarda üstünlük sağlayan bir yönetim felsefesidir. TKY, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan, müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi, tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan bir yönetim biçimidir (İTÜ,1994:12). TKY, başarılı işletmelerle eşanlı hale gelmektedir. TKY günümüzdeki rekabetçi dünya ortamında avantajlı duruma geçebilmeyi sağlayan en önemli yönetim metodolojisidir.

TKY, takım çalışmasının yanında işgören katılımının başarılması için tepe yönetiminin TKY ilkelerine bağlanması ve liderliğini zorunlu kılmaktadır. TKY olgulara, verilere ve analizlere dayalı karar almayı esas alan bir yönetim sistemidir (Leavenwoth, Grant, 1996:673). TKY’nin esas amacı, üretilen mamüller ve müşteri gereksinimleri ile uyumlu performans standartları serisi belirleyip, minimum maliyetle üretimi gerçekleştirmektir (Burman, 1987:295).

KOBİ’lerin iç ve dış rekabete karşı duyarlı olmaları, finansman sorunları, aile şirketi kimliğinden henüz kurtulamamış olmaları, yönetim şekillerinin fonksiyonel ve profesyonellikten uzak olması, sistemsizlik, verimsizlik, mesleki ve genel eğitim düzeylerinin üst düzeyde olmaması, yeni teknolojilerden yüksek maliyet, kaliteli ve tecrübeli personelin azlığından dolayı yeterince yararlanamamaları, çalışanların mutluluğunun yeterince sağlanamaması, bilgi odaklı firma kimliğini henüz bilmemeleri olumsuz etkileşimin faktörleridir. Aşağıda belirtilen gelişmeler bu işletmelerde TKY’nin gerekliliği ortaya koymaktadır (Geylan-Gerem, 1997:133; Ghobadian- Gallear, 19:125);

-İşletmelerin rekabet yeteneklerini güçlendirmeleri, büyük ve küçük işletmeler için aynı derecede zorunluluk haline gelmiştir. Pazarlardaki rakip işletmelerin sayısındaki artış artık işletmelerin stratejik doğrultularını formüle ederken, deneme yanılma yöntemini kullanarak kaynaklarını israf etmelerine ve düşük kaliteli mal ve hizmet üretmelerine izin vermemektedir. İç ve dış rekabetin artık kalitesiz mal ve hizmete tahammülünün olmaması, dolayısıyla KOBİ’lerin yaşamaları için ürün, hizmet ve insan kalitesinin önemini kavramaya başlamaları,

-Büyük ölçekli firmaların yapılarının esnek olmaması, hızlı hareket edememeleri dolayısıyla hizmet (Bilgi İşlem, Pazarlama, Personel Hizmetleri, Finans gibi) ve üretim bölümlerinin bünyelerinden kopup şirketleşerek orta ölçekli firma sayısının artmasına yol açması,

-Büyük ölçekli firmaların, asli faaliyetleri dışında kalan mal ve hizmetleri kendi bünyelerinde üretmek yerine KOBİ'lerden (outsourcing) sağlama isteklerinin artması,

-İç ve dış kaynaklı anlaşmalar ile yönetmeliklerin KOBİ'lere de getireceği yükümlülükler nedeniyle, ithalat, ihracatta etkinliklerinin artması,

-Devlet teşvikleriyle çeşitli kuruluşlarca verilen danışmanlık hizmetlerinin artması sonucunda artan bilgi ve deneyimlerinin getirdiği ve getireceği faydalar,

-Pazarlarda rekabetin yoğunlaşması büyük işletmelerin arz sağlayıcısı olmak isteyen KOBİ'lerin, kaliteli mal ve hizmet üretmek zorunda olan büyük işletmelerden gelecek kalite baskısı ile karşılaşması TKY'yi uygulamaya yönelmelerine yol açmaktadır. TKY arz sağlayıcı işletmeler ile girdi teslim alan işletmeler arasında güçlü bağların kurulmasını sağlayan ve taraflar arasında iletişimi güçlendiren bir ortam sağlamaktadır.

KOBİ'lerin ürün kalitesi konusundaki yetersizlikleri büyük işletmelerin rekabet gücünü olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle, büyük işletmeler girdi sağlayıcılarını gözden geçirmekte ve daha iyi koşullarda daha yüksek kaliteli girdi sağlayan birkaç KOBİ ile iş yapmaya karar verebilmektedir. Dolayısıyla TKY KOBİ'ler için ürünlerinin ve hizmetlerinin kalitesini iyileştirmenin bir yolu olmanın ötesinde, ayakta kalmak için de bir anahtardır (Quazi, Padibjo, 1997:384-391). Özellikle küçük işletmelerden müşteriler ve büyük işletmeler artan şekilde ISO 9000 sertifikası elde etmelerini talep etmekte ve hatta şart koşmaktadır (Brown, Wiele, Loughton, 1998:273). Dolayısıyla KOBİ'lerin TKY uygulamasına başlamalarındaki motivasyonları anlamak için onların endüstri arz zinciri içerisindeki konumuna ve sektörün yapısına göre değerlendirmek gerekmektedir (Boon, Ram, 1997:21).

KOBİ'lerin TKY'yi dikkate almalarının önemine yönelik iki neden sunulmaktadır. Bunlar (Ghobadian-Galleary,1997:124); (a) Büyük işletmeleri ana faaliyet konularına odaklaşması yaygın şekilde dış kaynaklardan temin (outsourcing) uygulamalarına neden olurken büyük firmalar artan bir şekilde geniş bir mal ve hizmet yelpazesi için KOBİ'lerle bağımlı olmaktadır. (b) Global pazarlardaki artan rekabet büyük işletmelerin çoğunluğunu KOBİ'lerin oluşturduğu arz sağlayıcı işletmeler ağına (network) güvenmelerini zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla, büyük işletmelerin kalite iyileştirme programlarının başarısı çoğunluğunu kaliteli mal ve hizmet sağlayan KOBİ'lere bağlıdır. Bu nedenle büyük işletmelerin kendilerine girdi sağlayan işletmelerin TKY'ye yönelmelerini teşvik etmeleri rasyonel bir davranıştır.

Belirgin bir rekabet üstünlüğünün kazanılmasında kalite göreceli olarak daha fazla önem taşımaktadır. TKY uygulaması, üstün mal ve hizmet kalitesine ulaşmanın yanında işletmelerin rekabet pozisyonlarında da gelişmeye yardım edecektir. KOBİ'ler TKY felsefesini benimseyerek rekabet pozisyonlarını iyileştirebilirler. Büyük işletmelerin kalite iyileştirme çabalarının başarısı

genellikle kendilerine arz sağlayıcı rolünü oynayan KOBİ’lerin kalite iyileştirmedeki başarısına da bağlıdır.

KOBİ’ler için TKY’nin önemi ve uygulanması büyük işletme müşterileri ile olan ilişkileriyle sınırlandırılmaz. TKY’nin başarılı şekilde uygulanması, KOBİ’lerin kuruluş ve büyüme dönemlerinden olgunluk aşamasına etkin bir şekilde geçebilmelerine de yardım eder. Bunun nedeni TKY uygulaması ile KOBİ’lerin müşteri ihtiyaç ve beklentilerine, düşük maliyetli, yüksek kaliteli, mal ve hizmetler sağlayacak şekilde daha etkin iş süreçlerine kuvvetlice odaklaşmasıdır. KOBİ’lerin doğasındaki girişimci yeteneği ile birleşen TKY uygulamalarının yararları onları pazarlarda daha güçlü yaparken büyümeden olgunluk dönemine geçişteki engelleri aşmalarına yardım edebilecektir (Ghobadian-Gallear,1997:125).

TKY’nin KOBİ’lerde yaygınlaşmasını, bu işletmelerin kalite iyileştirme faaliyetlerinde önemli düzeyde yardımcı olacaktır. KOBİ’lerde kalite krizine yol açan başlıca sorunlar, KOBİ’lerde TKY uygulama gereğini ortaya koymaya yeterlidir. KOBİ sahipleri - yöneticileri işletmelerinin rekabet güçlerinin artırılmasında TKY ile gerekli değişimi sağlayabileceklerdir. KOBİ’lerde personel sayısının büyük ölçekli işletmelere göre az olması KOBİ’lerde iletişim ve katılımı artırabilmektedir. KOBİ’lerin müşterileriyle yakın ilişkide olmaları müşteri tatminine, müşteri tercihlerine ulaşma açısından bir avantaj olarak kabul edilebilir. KOBİ’lerde hiyerarşik basamakların azlığı ve esnekliği, informal ilişkilerin yoğunluğunu azaltmakta ve karar vermede katılımı kolaylaştırmaktadır.

4.1. İşletme Büyüklüğü ve TKY

KOBİ’ler, büyük bir işletmenin küçük ölçeklisi olanı değildir (Welsh, White, 1981:32). Çoğunlukla örgüt büyüklüğü ile TKY doğasındaki özellikler birbirinden bağımsız olarak görülmelidir. TKY’nin temel özellikleri ile örgüt büyüklüğü ilişkisi aşağıdaki şekil üzerinde incelemek mümkündür (Ghobadian-Gallear,1997:136).

Toplam Kalite Yönetiminin Gereklere / Özellikleri	KOBİ'ler	TKY'nin İşletme Büyüklüğünü Etkilemeyen Özellikleri	BÜYÜK İŞLETME LER
Üst yönetim, kalitenin örgüt içinde herkesin sorumluluğunda olduğuna ve kalite liderliğinin üst yönetimden başladığına inanır.			
Planların ve yöneticilerin kalite zinciri			
Bütün düzeylerde standartlar, roller ve amaçlar açık ve disiplinli			
Karar alma mümkün olan en alt düzeylere bırakılmıştır. (Empowerment-Güçlendirme).			
Etkin ve açık iletişim kanalları vardır.			
Sürekli iyileştirme kültürü			
Değişime direnç			
İnsana değer verme			
Katılımı teşvik ve davet eden açık kültür			
Eşgüdüm içinde çalışma			
Hatalar cezalandırılmaktan ziyade, öğrenme sürecinin bir parçası olarak görülür.			
Çalışanlar kaliteyi iyileştirme doğrultusunda gösterdikleri olumlu çabaların tannacağını bilirler.			
Örgütle ilgili korkuları yok etme			
Takım çalışması teşvik edilir.			
Çalışanlar işlerinin kalitesinden kendilerinin sorumlu olduğunu bilirler.			
Eğitime yüksek tutarlarda para harcanır.			
Şikayetler problemleri önlemek ve öğrenme için bir fırsat olarak kabul edilir.			
Arz zinciri ve faaliyetlere disiplinli yaklaşım aracılığıyla maliyetlerin kontrolü			
Örgüt çapında duyarlılık			
Fonksiyonel bütünleşme			
Ayrılmaz öğeler olarak, maliyetlerin düşürülmesi, verimlilik ve kalite aracılığıyla sürekli iyileştirme için kesintisiz bir arayış.			
Süreç odaklılık			
Yenilikçilik			

Kaynak:Ghobadian-Gallear,1997:136.

Genel olarak TKY'nin yapısal özellikleri ile KOBİ'lerin yapısal özellikleri arasında büyük bir ilişki vardır. Dolayısıyla KOBİ'ler TKY'nin uygulanmasına daha uygun bir ortam oluşturmaktadırlar. KOBİ'lerde TKY uygulanmasının önündeki temel engel, üst yönetimin bunun farkında olmaması, işletme sahibi yöneticilerin kendi davranış ve yönetsel tarzlarını değiştirememeleri ve kaynak kıtlığı olarak görülmektedir.

4.2. TKY'nin KOBİ'lere Sağlayacağı Faydalar

•TKY uygulamasının başarısı için tepe yönetiminin liderliği önemlidir. KOBİ'ler bu açıdan önemli bir avantaja sahiptir, çünkü KOBİ'lerde sahip yönetici ya da genel müdür organizasyon içerisinde görünür durumda olup, kalitenin önemini kolaylıkla vurgulayabilir.

•KOBİ'lerde çalışanlar işlere daha fazla, ürünlere, müşterilere, rakiplere daha yakındır, bu durum artan bir sorumluluk ve pazara duyarlılık sağlar.

•KOBİ'lerde kişisel gelişimi destekleyen bir ortam oluşturulmak, çalışanların işlerini genel işletme amaçlarına uygunluğunu göstermek, işi geliştirme ve genişletme konusunda yeni fikirleri geliştirmeye teşvik etmek daha kolaydır.

•KOBİ'lerde karar alma sürecinin uzunluğu daha az yönetim katmanı nedeniyle daha kısadır. KOBİ'lerde az sayıdaki karar alıcı nedeniyle karar alma gücü daha fazla yoğunlaşır. Çalışanlar arasındaki iletişim ve koordinasyonun büyük işletmelere göre daha kolay olması, çalışanların yöneticilere kolayca ulaşabilmesi çok fonksiyonlu faaliyetlere organize olmayı kolaylaştırır.

•KOBİ'lerde çalışanlar genellikle işletmenin genel karlılığı konusunda bir sorumluluk ve duyarlılık duygusuna sahiptirler ve işiyle işletmeyi geliştirmeye yönlendirilebilmeleri kolaydır. Çünkü sonuçlar kendilerini direkt etkileyebileceğinin farkındadırlar ve çalışanlar çabalarının gözle görülür sonuçlara dönüştüğünü kolaylıkla gözlemleyebilirler.

•Genel olarak KOBİ'ler tek bir işletme olarak faaliyette bulunmaları, dağınık olmamaları, nedeniyle TKY'nin uygulamasını kolaylaştırmaktadır.

4.3. KOBİ'lerin TKY Uygulamalarında Zayıf Yönleri

KOBİ'lerde, işletme sahibinin ya da genel müdürün kişiliği örgüt kültüründe baskın olma eğilimindedir. Çok sayıda küçük işletme sahibi formel bir eğitime sahip değildir. Bu durum da işletmede katılığa ve esnekliğe yol açmaktadır. Kendisini TKY felsefesine adanmış olduğunu samimiyetle ifade eden bir yöneticinin bile farkında olmadan etkin bir klasik yönetim uygulayıcısı olduğu görülebilmektedir.

•KOBİ'lerde yönetici sayısının azlığı, onları değişik fonksiyonlarda sorumluluk yüklenmesini gerektirir ve genel olarak KOBİ'lerde kısa dönemli yönetim bakış açısı yaygındır.

•KOBİ'lerde bazı işler elimine edildiğinde çalışanları işten çıkarmanın yerine yeniden eğitilmesi daha zordur. KOBİ'lerin düz organizasyon yapısı, çalışanları kısa ve orta dönemli kariyer amaçlarının belirlenmemesi nedeniyle şaşkınlık içinde bırakmaktadır. Bu nedenle KOBİ'ler yüksek kaliteli personel bulmakta zorluk çekmektedirler.

•KOBİ’ler genellikle ISO 9000 gibi standart kalite yönetim sistemleri belgelerini edinmek için üzerlerinde bir baskı hissetmektedirler. Bu standartların gereklerini yerine getirmek KOBİ’ler için aşılması güç bir engel olarak ortaya çıkabilmektedir. Bu standartların gereklerini yerine getirmek, kriterlerin karşılanması için zorunlu önlemlerin alınması ve başarılması için yönetimin motivasyonunu zorunlu kılmaktadır. Bunun da ötesinde gerekli teknik ve insan kaynaklarını satın alınması ya da edinilmesi zorunluluğu vardır.

•KOBİ’lerde yeni süreçlerin ve prosedürlerin başlatılmasına genellikle direnç daha fazla olabilmektedir. Bu olgunun varlığı ISO 9000 gibi kalite sistemini başlatmaya kalkışan KOBİ’lerin sorunlarını artırabilmektedir.

•Kaynakların kıtlığı KOBİ’lerin karşılaştıkları en önemli dezavantajlardan birisidir. KOBİ’ler uzman bilgi eksikliği, kararların alınmasında temel oluşturacak dışsal bilgilerin yetersizliği, sermaye eksikliği gibi sorunlardan yakınmaktadır.

•KOBİ’ler formal gözden geçirme prosedürlerini geliştirmede güçlüklerle karşılaşmaktadırlar.

•KOBİ’lerin kendi aralarında etkileşim ve bilgi paylaşımı zayıftır. Sistematik olmayan yönetim biçimi ile birlikte, pazar araştırması genellikle tesadüfüdür ve dış kaynaklardan gelen potansiyel faydası yüksek bilgiler genellikle ihmal edilmektedir.

4.4. TKY Açısından KOBİ’lerin ve Büyük İşletmelerin Karşılaştırılması

Literatürde TKY kavramıyla uygulamaları genellikle büyük işletmeler temelinde tartışılmakta ve tanımlanmaktadır. Yeni bir yönetim modeli olan TKY’nin uygulanması işletmelerde köklü değişimleri gerektirmektedir. TKY’nin başarısı dikkatli bir planlamayı gerektirmektedir.

Büyük işletmeler ile KOBİ’ler arasındaki TKY’nin planlanmasında ve uygulanmasında etkisini gösteren yapısal farklılıklar (KOBİ’ler daha büyük işletmelerin proto tipi değildir, aralarında yapı, politika oluşturma prosedürleri, kaynakların kullanımı bakımından bir çok ayırıcı faktör vardır.) nedeniyle büyük işletmelerdeki TKY uygulamalarında bazı değişiklikler yapılmadan KOBİ’lerde uygulanması mümkün değildir. KOBİ’ler ve büyük işletmeler arasındaki TKY’nin dizaynı ve uygulamaya geçirilmesi konusundaki farklılıkları, yapı / prosedürler / davranışlar / süreçler / insanlar / iletişim açılarından incelemek mümkündür (Ghobadian-Gallea,1997:128);

•Yapı Açısından: Büyük işletmelerde çok sayıda yönetim basamağını içeren bir hiyerarşi, iş etkinliklerinin açık ve yaygın fonksiyonel bölümlenmesi, yüksek derecede uzmanlaşma, katı bir örgütsel yapı ve bilgi akışı, ürün ve hizmet teslim noktasında üst yönetim oldukça uzak, üst yönetimin görünürlüğü sınırlı, çok sayıda çıkar grubu, işletme çevresindeki değişmelere yavaş uyum, düşük oranlı yenilikçilik, kültürel çeşitlilik söz konusudur. KOBİ’lerde ise bir kaç yönetim basamağını içeren düz bir yapı, sınırlı ve açık olmayan iş etkinliklerinin bölümlenmesi, düşük derecede uzmanlaşma, esnek yapı, bilgi akışı, teslim

noktasına üst yönetimin yakınlığı, üst yönetimin görünürlüğü yüksek, çok az sayıda çıkar grubu, işletme çevresindeki değişmelere hızlı uyum, yüksek oranlı yenilikçilik, kültürel birlik söz konusudur.

•Prosedürler Açısından:Büyük işletmelerde, faaliyetler ile etkinlikler formal kural ve prosedürlere tabidir. Yüksek derecede standartlaşma ve formalleşme, sistem odaklı, katı ve değişimlere göre kolay değiştirilemeyen süreçler, olgulara dayalı karar alma oranı yüksek, bölümsel karar alıcılar söz konusudur. KOBİ'lerde ise faaliyetler formal kural ve prosedürlere tabi değildir. Düşük dereceli standartlaşmayla formalleşme, insan odaklı, esnek ve kolayca yeniden düzenlenebilir süreçler, sezgilere dayalı karar alma oranı yüksek, az sayıda karar alıcılar söz konusudur.

•Davranışlar Açısından:Büyük işletmelerde, genellikle katı kuralcı güçlü bölümsel/ fonksiyonel düşünce yapısı hakimdir. Kültürel katılık, bireysel faydacı davranışlar ve faaliyetler baskındır. KOBİ'lerde ise genellikle organik, bölümsel/fonksiyonel olmayan düşünce yapısı, işletme bazında düşünme, değişken kültür, karşılıklı dayanışma egemendir. İşgörenlerin davranışları işyeri sahibinin bakış açısı tarafından etkilendiği bir yapı söz konusudur.

•Süreçler Açısından: Büyük işletmelerde, uzun karar alma zincirleri, kompleks planlama ve kontrol sistemleri, kesin ve formal stratejik süreçler ile kontrol odaklılık söz konusudur. KOBİ'lerde ise kısa karar alma zincirleri, basit planlama ve kontrol sistemi, sezgisel stratejik süreçler, sonuç odaklılık söz konusudur.

•İnsanlar Açısından: Büyük işletmelerde profesyonel ve teknokrat ağırlıklı kişisel yetki hakim olup bireysel yaratıcılık engellenmektedir. İhtiyaç duyulan insan kaynaklarına ve finansal kaynaklara ulaşma kolaydır. Planlı ve büyük çaplı iş eğitimiyle personel geliştirme programları yaygın, sendikalaşma oranı yüksek, değişime karşı katı bir direnç söz konusudur. KOBİ'lerde ise kişisel yetki genellikle yüksektir, bireysel yaratıcılık teşvik edilir, girişimci ve öncü bireyler ağırlıklıdır. Finansal kaynaklar ve insan kaynakları yetersiz, sendikalaşma oranı düşük, değişime karşı önemsiz derecede direnç söz konusudur.

•İletişim Açısından: Büyük işletmelerde geniş kapsamlı etkinlikler, yaygın dış iletişim, çok sayıda tüketici geniş müşteri tabanı söz konusudur. KOBİ'lerde ise dar kapsamlı etkinlikler, sınırlı dış iletişim, normal olarak sınırlı sayıdaki tüketiciye dayalı dar müşteri tabanı söz konusudur.

İşletme büyüklüğünün, örgütsel davranışı etkilediği genellikle kabul edilen bir olgudur. Büyük işletmeler koordinasyonu sağlamak amacıyla örgütsel davranışların formelleştirilmesine güvenirlir. Bu nedenle büyük işletmelerde uzmanlaşmanın, standartlaşmanın ve formalleşmenin düzeyi büyük bir olasılıkla yüksek olacaktır. Diğer yandan KOBİ'ler ise daha çok organik bir yapıya sahiptirler. Bu yapının gözlemlenebilen her özelliği standartlaşmanın yokluğu, rahat ve informal çalışma ilişkilerinin varlığıdır. Bürokratik yapı istikrarlı ortamlarda çalışan örgütler için yararlı iken, ayakta kalmanın yenilikçilik ya da

yeni durumlara hızla uyma yeteneğine bağlı olduğu değişken ortamlarda aynı faydayı sağlayamamaktadır (Ghobadian-Gallear,1997:127).

KOBİ’ler normal olarak stratejik önemdeki tek bir yöneticinin idaresinde faaliyet göstermektedirler. Büyük işletmelerde fonksiyonların, işgücünün ve kontrol alanlarının bölünmesi yetki hiyerarşisine yol açmaktadır. Bu nedenle, stratejik önemdeki yöneticilerle, günlük faaliyetleri yöneten, yürüten yöneticiler arasında bir çok yönetim katmanı vardır. Bu durum, büyük işletmelerde tepe yöneticilerin teslim noktasından oldukça uzak olması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla tepe yönetimi genellikle operasyonel sorunları, müşteri ihtiyaçlarını, kalite konusundaki yetersizlikleri; teslim noktasındaki mevcut durumları yaşamadıkça ve nokta gözlemleri yapmadıkça, kavrayamayabilir. Yetki hiyerarşisinin diğer bir sonucu da karar alma sürecinin parçalara bölünmesi, bütünlüğünü kaybetmesidir. KOBİ’lerde ise karar alma sürecinin merkeziliği, yöneticinin ya değişime karşı temel engel oluşturucu ya da değişim için temel ateşleyici olabileceği anlamına gelmektedir.

KOBİ’lerin basık örgütsel yapısı esnek bir çalışma ortamı sağlamaktadır. Hiyerarşi zincirinin yokluğu, üst yönetime çalışanlarla güçlü kişisel ilişkiler sağlama olanağı sunma ve yönetebilme potansiyelini artırma imkanı verir. Örgütün büyüklüğü, iletişim sürecinin karmaşıklığını ve yönetilmesini etkilemektedir. Çok yönlü, yüz-yüze iletişim KOBİ’lerde bir normdur. Faaliyetlerin çapı, yenilikçiliğin yayılması, çalışanların ortak geçmişleri ve sayısı, işgücü devir oranı, örgütün yapısı, kültürü gibi faktörlerin etkisi, KOBİ’lerle büyük işletmelerde farklıdır.

TKY uygulamalarına geçiş çalışmaları sürdürülen KOBİ’lerin önemli bir çoğunluğunda beklenen sonuç elde edilememektedir. KOBİ’lerde TKY’nin başarısını olumsuz etkileyen faktörler ise (Türkmen, 1997:29-38) ;

•KOBİ’ler TKY ilkelerini benimsemeye yavaş davranmaktadırlar. KOBİ’lerde işgören geliştirme ile eğitime sınırlı ve informal bir yapı gösterir.

•Tek başına Kalite Çemberleri uygulamaları nihai amaç olarak görmek, Tam Zamanında Üretimi varolan sistemi geliştirip değiştirmeden uygulamaya çalışmak ya da ISO 9000 Standartı belgesini almayı yeterli görmek, süreç geliştirmenin sadece üretim süreçlerinin geliştirilmesi olarak kabul edilmesi ile yönetim süreçlerinin de geliştirilmesinin göz ardı edilmesi, kişiler veya birimler arasında rekabetin olmasının iç iletişimi ve bilgi akışını engellemesi gibi durumlar sistemin gelişmesini engelleyen önemli etkenlerdir.

•KOBİ’lerde tepe yönetiminde gerçek anlamda profesyonel yöneticilerin bulunmaması, yeni yönetsel sorunlara deneyimlerle kazanılan bilgilerle yaklaşılması, yetki devretme alışkanlığı ve örgüt dışı uzman/ danışmanla çalışılmaması onarılmaz hataların yapılmasına neden olmaktadır.

•KOBİ’lerde astlar tarafından oluşturulan sorun çözme (kalite çemberleri) ya da süreç geliştirme (kaizen) amaçlı grupların yaptıkları çalışmalar ile bazı sorunları çözmeleri uzman/mühendisleri rahatsız edebilmektedir. Bunun sonucu olarak gruplara yardım etmeme ve bilgi aktarmama eğilimi görülmektedir. Birim

yöneticileri arasındaki rekabetin varlığı birimler arasında bilgi akışını ve işbirliğini engelleyen önemli bir faktördür. Müdür-şef-baş mühendis gibi orta düzey yöneticiler ile mühendis ve uzmanlar arasında yönetsel erkin paylaşımı ya da yükselme hırsı nedeniyle bir rekabetin varlığı TKY'nin başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

•Personel devrinin yüksek olduğu, en küçük bir sorun karşısında işçi çıkarmalarının yoğun olduğu, ücret pazarlıklarının uzun sürelerde çözümlenemediği, toplu pazarlıkların genellikle grevlerle noktalandığı, endüstriyel ilişkilerin iyi olmadığı işletmelerde çalışanların katılımının sağlanması mümkün değildir. Ayrıca işletmede taşaron kullanım eğilimi yüksek ise TKY uygulamalarının başarılı olması mümkün değildir.

•KOBİ'lerde stratejik yönetim alışkanlığı yok denecek kadar düşüktür. Stratejik yönetim perspektifi bilgiye dayanmaz ve bu nedenle yönetime için yön gösterici bir rol oynamamaktadır.

4.5. KOBİ'lerde TKY Uygulamasının Asgari Koşulları

KOBİ'lerin TKY'ye adım atarken, doğru "asgari" lere odaklanmasının önemi büyüktür.

•Organizasyon kaynaklarını yönlendirmede hakim grup olan "Üst Yönetim" TKY uygulamalarını sahiplenmeli, kendi işi olarak yapmalıdır. Üst yönetimin organizasyonun kaynaklarını TKY'ye doğru yönlendirilmesi, kararlılıkla bu işin arkasında durması gerekir. Bu tarzdaki kararlılığı gösterebilmek için ise "TKY'ye inanç" vazgeçilmez bir unsurdur (Uzer, 1997:49). Bu bağlamda KOBİ'ler seciçi bir avantaja sahiptirler. Çünkü KOBİ'lerde üst yönetimin liderlik fonksiyonu kolaylıkla gözlemlenebilir ve üst yönetim kalitenin önemini vurgulayabilir. Büyük işletmelerde ise üst yönetim liderlik fonksiyonlarının çalışanlar arasında kolaylıkla gözlenmesi için özel bir gayret göstermek zorundadır (Ghobadian-Galleary,1997:132). KOBİ'lerde tepe yönetimi örgütsel değişimin gereğini kavradığında, büyük işletmelere göre daha başarılı olabilmektedirler. Ancak tepe yönetimin kültürel değişim gereğini kavraması KOBİ'lerde oldukça zordur. KOBİ'lerde TKY'nin getirdiği köklü değişim karşısında değişime direnç büyük işletmelere göre daha azdır.

•Sistemler, göz ardı edilmemesi gereken bir asgari şarttır. TKY değişim projesinin, işletme içinde kurulacak bir ekiple mi, yoksa bir yönetim danışmanlığı kuruluşu ile mi gerçekleştirileceğinin belirlenmesinin önemi büyüktür (Uzer, 1997:49).

•TKY'nin başarı ile uygulanmasında kültür belirleyici bir rol oynar. KOBİ'lerin organizasyon yapısındaki dikey ve yatay gözlemlenebilirlik (yalınlık), kalite iyileştirme takımının çalışmalarının organizasyon üyeleri arasında açıkça fark edilmesini sağlayacağı için kalite iyileştirme takımının, işgören katılımını ve bağlılığı artırmaya yönelik çabaları dolaysız ve dolaylı olarak, işletme kültürünü değişimini kolaylaştıracaktır (Ghobadian-Galleary,1997:132). Çalışanların katılım derecesi, TKY uygulamalarının başarı derecesini belirleyen "asgari"lerdendir. Daha sistemlerin kurulması aşamasında

katılım teşvik edilmeli, böylece kurulan sistemlerin organizasyonunun ortama uygun olması güvence altına alınmalıdır. Katılımı başlatmak kolaydır, ancak katılımın kalıcılığını sağlamak zordur (Uzer, 1997:49).

•KOBİ’lerde projelendirme, ödüllendirme ve raporlama prosedürleri büyük işletmelere göre daha basittir. KOBİ’lerde çalışanların işletme ürün ve müşterilerini kendilerine yakın hissetme eğiliminde olmaları, artan bir sorumluluk duygusu ve pazardaki değişime duyarlılık sağlar. KOBİ’lerin az sayıdaki yönetim basamakları ve personel sayısı değişimi hızlandırırken, çalışanların genel işletme amaçlarına katkısını artırmaktadır.

5. Sonuç

TKY’nin etkin şekilde uygulanması köklü bir değişimi de beraberinde getirmektedir. Günümüzde belirgin bir rekabet gücünün kazanılmasında kalite önemli bir unsur haline gelmiştir. KOBİ’lerde TKY uygulanması, üstün mal ve hizmet kalitesine ulaşmanın yanında işletmelerin rekabet pozisyonlarını da geliştirmeye yardımcı olacaktır. Ayrıca büyük işletmelerin kalite iyileştirme faaliyetlerinin başarısı genellikle kendilerine arz sağlayıcı fonksiyonu yerine getirmekte olan KOBİ’lerin kalite iyileştirmedeki etkinliğine bağlıdır.

Günümüzde işletmeler “ne üretirsem satarım, tüketiciler nasılsa bize mahkumdur” anlayışından kurtularak, müşterinin neyi, nasıl, ne şekilde, ne zaman, hangi fiyatla talep ettiğini bilmek zorundadırlar. Müşteri memnuniyeti odaklı bir sistem olarak gelişen TKY’ni uygulamak isteyen KOBİ’lerin bir anlayış değişimi geçirmesi gerekmektedir. Bu anlayış değişimi amaçların, ürün-hizmet kalitesinin, yönetimin rollerinin, işgörenlerin rollerinin, tedarikçiler, müşteriler ve genel olarak toplum gibi çevresel öğelerle ilişkilerinin, örgüt yapısına bakışın sürekli değişim ilkesine göre yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir.

Aile şirketleri niteliğindeki, fonksiyonel ve profesyonellikten uzak yönetim şekilleriyle “tam inisiyatif” kullanma ısrarları, KOBİ’lerin, büyümenin karmaşık trendleri karşısında bocalama ve dağınıklığa yol açmaktadır. “Her şeyi ben bilirim” biçiminde beliren bu tutum, sorunu aşma noktasında başka bir sorunun sarmalında boğulmakta; “ucuza işgücü çalıştırma” ya da yanlış istihdamla kendini gösteren bu temel sorun KOBİ’lerde başarısızlığa yol açmaktadır. Kısaca, KOBİ’lerin yönetiminde “profesyonelleşme” ve “kurumsallaşma eksikliği” bulunmaktadır. Bu durum, KOBİ yönetimini beyni fonksiyon görmeyen ayaklara sahip bir beden haline dönüştürmektedir.

Sonuç olarak “küçük güzeldir” ancak küçüklük kader olmamalıdır. KOBİ’ler kaliteye ulaşmada TKY’ni bir amaç değil, bir araç olarak kabul etmeleri ön koşuldur. KOBİ’lerde TKY uygulamasının başarısının önünde, iş deneyimi, bilgi eksikliği, finansal ve insan kaynaklarındaki sınırlamalar gibi birçok engeller vardır. Dolayısıyla büyük işletmelerde uygulanan yaklaşımları direkt olarak KOBİ’ler için uygulamak doğru değildir. Sürekli değişim ve gelişme hedefli KOBİ’ler için TKY uzun dönemde getirisi olan bir yatırım olarak görülmelidir.

6. Yararlanılan Kaynaklar

- ACS Zoltan J., Randall MORCK, J. Myles SHAVER (1997), "The Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises: A Policy Perspective", **Small Business Economics** 9:7-20, 1997.
- ALPUGAN, Oktay (1994), **Küçük İşletmeler Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi**, Der Yayınları, Ankara, 1994.
- BOON, Stephen-RAM, Monder (1997), "Implementing Quality in a Small Firm -An Action Research Approach", **Personnel Review**, Vol.27, No.1.
- BROWN, Alan-WIELE t.-LOUGHTON, K. (1997), "Smaller Enterprises' Experiences With ISO 9000", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol.15, No.3.
- BURMAN, Richard (1987), **Manufacturing Management Principles and Systems**, Mc Graw-Hill Book Company, U. K.
- CICMIL, Svetlana (1997), "Achieving Completeness Through TQ Principles and Organizational Learning", **The Learning Organization**, Volume 4, Number 1.
- COMMISSION OF EUROPEAN COMMUNITIES(1995), **Report on The Co-ordination of Activities In Favour of SMEs And The Craft Sector**, Office For Official Publications of The European Communities, Lüksembourg, 1995.
- DİNCER, Ömer (1992), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yayınları, İstanbul, 1992.
- DPT (1989), **Küçük Sanayi**, VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı Ö.İ.K. Raporu, Ankara, 1989
- DRUCKER, Peter (1992), **Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası**, (Çv. Fikret ÜÇCAN), Türkiye İş Bankası KültürYayınları, İstanbul, 1992.
- DUPONTEIL, Phillipe (1995) , "AB Politikası ve Teşvik Uygulamaları, Potansiyel İşbirliği Olanakları", **Gümrük Birliğinde KOBİ'lerin Rekabet Gücü ve Sınai İşbirliği Olanakları Semineri**, İTO Yay. No.:95/19, İstanbul, 1995.
- EKİN, Nusret (1996), **Küreselleşme ve Gümrük Birliği**, İstanbul Ticaret Odası Yay. No.:96-32, 1996.
- GEYLAN, Ferhan-Tanzer GEREM (1997), "KOBİ'lerde TKY-GİLAN", **6. Ulusal Kalite Kongresi TKY ve Ekonomi Yönetiminde Kalite (12 Kasım 1997)**, İstanbul: TÜSİAD Yayını.
- GHOBADIAN, Abby -David GALLEAR (1995), "TQM and Organization Size", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 17, No.2..
- GÖKBUNAR, Ramazan (1998), **Türkiye'de Yatırımları Teşvik Edici Vergi Politikası ve Avrupa Birliği'ne Uyum**, DEÜ-SBE, Doktora Tezi, İzmir, 1998.
- GÖKBUNAR, Ramazan (1996), "Avrupa Birliği'nde ve Türkiye'de KOBİ'lere Yönelik Devlet Yardımları Politikaları", **Yönetim ve Ekonomi**, 1996, S:1
- HAMILL, Jim (1997), "The Internet and International Marketing", **International Marketing Review**, Vol.14, No 5.
- HARRISON, Bennett (1994), "Küçük Firmalar MİTİ", **California Management Review**, Spring 1994, s.142-158'den çeviren Kurtar TANRIYILMAZ, **Ekonomik Yaklaşım**, 20 Bahar '96, Cilt 7.
- İTÜ İşletme Mühendisleri Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi (1994), "Yeni Kimliğiyle Toplam Kalite", **Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi, Uygulamalar, Sorunlar-Fırsatlar, Öneriler**, İstanbul: Üniform Yayıncılık.
- KARATAŞ Süleyman (1991), **Sanayileşme Sürecinde Küçük ve Orta s.85. Ölçekli İşletmeler**, Veli Yayınları, İstanbul, 1991.
- KNIGHT, Gary A., Atilla YAPRAK (1998), "Emerging Patterns of International Business: Implications For Public Policy", **Globalization, The International Firm and Emerging Economics**, 27-31 May 1998, Çeşme.
- KOÇEL, Tamer (1993), **Büyüyen İşletmelerde Karşılaşılan Yönetim ve Organizasyon Sorunları**, İTO Yay. No.:1993-32, İstanbul, 1993.
- KOSGEB (1993), **Avrupa Birliği'nde KOBİ Destekleme Programları ve Diğer Teşvik Araçları**, KOSGEB Yayınları, Ankara, 1997.
- KÜÇÜK ÇOLAK, Ali R. (1997), **KOBİ'lerin Finansman Sorununun Sermaye Piyasası Yoluyla Çözümü**, İstanbul Menkul Kıymetler Borsası Yayını, İstanbul, 1997.

- LEAVEWORTH, Richard S.-GRANT, E. (1996), **Statistical Quality Control**, The Mc Graw-Hill Companies, INC.
- MONKHOUSE, Elaine (1996), “The Role of Competitive Benchmarking in Small-to Medium-Sized Enterprises”, **Benchmarking for Quality Management & Technology**, Vol.2 No 4, MCB University Press.
- MUCUK, İsmet (1996), **Modern İşletmecilik**, Türkan Kitabevi, İstanbul, 1996.
- MÜFTÜOĞLU, Tamer (1997), **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Sorunlar & Öneriler**, İstanbul: EGS Bank Yayınları.
- NAISBITT, John (1994), **Global Paradoks- Büyüyen Dünya Ekonomisinin Güçlenen Küçük Oyuncuları**, (Çev. Sinem GÜL), İstanbul: Sabah Kitapları, İstanbul,1994.
- OECD(1994),**Taxation and Small Business**, OECD Publication 47047, Paris, 1994.
- OLCAY, Melih,(1997),**Gümrük Birliği Sürecinde Mali Yardımların Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelere Etkisi**, VAKIFBANK Yayını, İstanbul, 1997.
- OUAZI, H.-PADIBJO (1997), “A Journey Towards Total Quality Management Through ISO 9000 Certification”, **The TQM Magazine**, Volume 9, No 5.
- ÖZGEN, Hüseyin, Selen DOĞAN (1998), "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Uluslararası Pazarlara Açılmada Karşılaştıkları Temel Yönetim Sorunları", **Dış Ticaret Dergisi**, Sayı:9, Yıl:3, Nisan 1998.
- PAZARCIK, Orhan(1996), "KOBİ’ler ve Verimlilik Yönünden Modern Yönetim", **Dış Ticaret Dergisi (KOBİ Özel Sayısı)**.
- T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı-DESİYAP (1983), **Türk Sanayinin Dünü, Bugünü ve Yarını**, Ankara: Desiyap ,1983.
- TATE, E. Curtis-MEGCINSON, J. R. Lean-SCOTT, C.-LYLE, T. (1975), **Succesful Small Business Manegement**, Dallas: Business Publications, INC.
- TOBB (1993), **Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Konferansı (2000’li Yıllara Girerken Türkiye’nin Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Politikası)**, TOBB Yay. No.:278/24., Ankara,1993.
- TUNCAY, Can A. (1997), "AB Sosyal Politikasına İlişkin Düzenlemelerin Temel Yapıları", **Avrupa Birliğinin Sosyal Politikaları ve Türkiye Semineri**, Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Yayını, İstanbul, 1997.
- TÜRKMEN, İsmail (1998), “KOBİ’lerde Toplam Kalite Yönetimi Amaçlı Katılımcı Yönetim ve Örgüt Geliştirme Uygulamaları”, **6. Ulusal Kalite Kongresi Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite**, TÜSİAD & KAL-DER Yayını, İstanbul, 1998.
- ULUDAĞ, İlhan (1996), **Gümrük Birliği Sürecinde KOBİ’ler ve Risk Sermayesi Şirketleri Modeli**, İTO Yayn No.:1996-42, İstanbul, 1996.
- ULUDAĞ,İlhan-Vildan SERİN (1991), **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler-Yapısal ve Finansal Sorunlar, Çözümler-**, İTO Yayın. No.:91-25, İstanbul, 1991.
- UZER, Turgut(1997), “Neden ve Nasıl TKY”, **6. Ulusal Kalite Kongresi-Toplam Kalite Yönetimi ve Ekonomi Yönetiminde Kalite(Tebliğler ve Özgeçmişler)**, İstanbul: TÜSİAD-KALDER Yayını.
- VAKIFBANK (1997), **Türkiye’de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Yapısı, Bugünkü Durumu ve Geliştirme Koşulları-7**, TESAV-VAKIFBANK Yayını, İstanbul, 1997.
- WELSH, John-WHITE, J. (1981), “A Small Business is Not A Little Big Business”, **Harward Business Review**, July-August-1981.

Kit'lerde Performans Değerleme Çalışmalarına Astların Destek ve Güveni (Muğla –Yatağan Termik Santrali Örneği)

Doç. Dr. Edip ÖRÜCÜ

Balıkesir Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, BANDIRMA

Araş. Gör. Zehra TÜRK

Muğla Üniversitesi, S.B.E., İşletme Anabilim Dalı, MUĞLA

Ahmet SÜNGÜ

Muğla Üniversitesi, S.B.E., İşletme Anabilim Dalı, MUĞLA

ÖZET

Bu çalışmada, Muğla-Yatağan Termik Santralindeki çalışan astların, performans değerlendirme çalışmalarını ne kadar desteklediği ve bu çalışmalara ne kadar güvendiği belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca ücret artışı, geribildirim, işletme içi eğitim, işgücü planlaması ve terfi politikalarının işgören performans değerlendirme sistemine olan destek ve güven üzerindeki etkisi de ölçülmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Performans değerlendirme, ücret artışı, geri bildirim, hizmetiçi eğitim, personel planlaması, terfi politikaları

ABSTRACT

In this paper it is tried to determine that how much the subordinates who work in Mugla-Yatagan thermic powerhouse support the studies on performance evaluation and how much they rely on these studies. In addition rising wage, feedback, internal education, personal planning and promotion politics are tried to measure on the confidence and support related to evaluation system of personal performance.

Keywords: Performance evaluation, Rising wage, Feedback, Internal education, Personal planning, Promotion politics.

I. GİRİŞ

Günümüzde insan kaynakları departmanı sadece işe eleman alınması veya işe alıştırılması ile ilgilenmez. İşe alınan bu işgörenin iş performansını yüksek bir şekilde tutmak ve işgörenin iş performansını belirleyerek; eğitim, ücret, terfi, departmanlardaki işgücü planlaması gibi konularda rehberlik yapma görevini de üstlenmiştir. Bunu da ancak performans değerlendirme sonuçlarına göre yapabilmektedir.

Ülkemizde bir çok işletme performans değerlendirme çalışmalarına hala gereken önemi vermemekte ve bu konuda çalışanlarını yeterince bilgilendirmemektedir. Performans değerlendirmeleri organizasyonlardaki önemli çıktılarla (ücret artışları, terfiler vb.) çoğu zaman bağlantılıdır ve ayrıca da yöneticilerle elemanları arasındaki doğru değerlendirme derecelendirmesi konusunda meydana gelen anlaşmazlıklar, muhtemelen kişisel çatışmalara yol açmaktadır (Holbrook, 2002: 103).

Bu araştırmada, astların performans değerlendirme çalışmalarını ne kadar desteklediği ve bu çalışmalara ne kadar güvendiği sorusuna cevap bulunmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın ilk bölümünde performans değerlendirme ile ilgili teorik bilgiler sunulmuştur. Yöntem bölümünde, veri toplama teknikleri, örnek grup ve kullanılan analiz teknikleri belirtilmiştir. Bulgular bölümünde ise astların performans değerlendirme çalışmalarına verdikleri destek ve bu çalışmalara duydukları güven hakkındaki bulgular sunulmuştur.

II. PERFORMANS DEĞERLEME

A. PERFORMANS DEĞERLEME KAVRAMI

Uzun yıllardır insan kaynakları yönetimi, organizasyon davranışı ve endüstriyel/organizasyonel psikoloji alanında yapılan araştırmaların ilgilerini performans değerlendirmesi çekmektedir. Kapsamlı bir gözden geçirme, performans değerlendirmeleri konusunda yayınlanmış çalışmaların sayısı ile ilgili bazı ipuçları sağlayabilir. Performans değerlendirmeleri organizasyon hayatının önemli bir parçasıdır. Çünkü bunlar içlerinde performans problemlerinin çözümlenmesinin, hedeflerin belirlenmesi, ödüllerin ve disiplin yaptırımlarının uygulanması ve işten atılmalarında yer aldığı bir çok fonksiyona/amaca yardımcı olurlar (Holbrook, 2002: 102).

Performans değerlendirilmesi, bazı kaynaklarda “işgören değerlendirilmesi”, “başarı değerlendirilmesi”, “verimliliğin değerlendirilmesi”, “çalışmanın değerlendirilmesi” ya da kamu kuruluşlarında olduğu gibi “tezkiye”, “sicil” gibi kavramlarla anlatılır (Akyüz, 2001: 82).

Performans değerlendirilmesi, personelin örgüt amaçlarına yapmış olduğu katkının ölçülmesi demektir. Çalışan elemanların mevcut başarı seviyesiyle başarı standartlarını karşılaştırarak onların tutum, davranış ve çıktılarını ölçme, değerlendirme ve etkileme süreci olarak görülebilir (Dinçer ve Fidan, 1997: 271). Başka bir ifadeyle, birey yeteneklerinin işin nitelik ve gereklerine ne ölçüde uyduğunu araştıran, bireyin işteki başarısını saptamaya çalışan objektif analizler olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 1995: 132).

Performans değerlendirme ile ilgili olarak, performans yönetiminin genel olarak amacı, örgütün etkinliklerini, kendi becerilerini ve katkılarını sürekli iyileştirmeleri için, bireylerin ve grupların sorumluluk üstlendikleri bir kültür oluşturmaktır. Bu kültürün içeriğinde verim, kalite ve insan ilişkileri vardır.

Yukarıdaki tanıma dayanılarak, performans yönetimi sürecinin şunları içerdiği söylenebilir: **a)** Strateji ve amaçlar **b)** iş tanımları ve hedef belirleme **c)** izleme ve yol gösterme **d)** performansın değerlendirilmesi **e)** personelin eğitilmesi ve geliştirilmesi (Canman, 1995:120).

Performans değerlendirme ilk olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde 1915 yıllarına doğru kamu kuruluşları tarafından kullanılmaya başlanmıştır (Yalçın, 1994: 101). Ülkemizde ise ilk defa 1948 yılında Karabük Demir Çelik Fabrikalarında ve daha sonra Sümerbank, Makine ve Kimya Endüstrisi ile Devlet

Demir Yolları vb. kamu kuruluşlarında, 1960 yılından itibaren de bazı özel sektör kuruluşlarında uygulama alanı bulmuştur (Bingöl, 1993: 21).

B. PERFORMANS DEĞERLEMENİN YARARLARI

- İşlere ilişkin yetkilerin, sorumlulukların ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi kolaylaşır.
- Eğitim planlamasında yararlanılır.
- İşgören seçimi, işe yerleştirme, işten işe aktarmalarda yararlanılacak ölçülenmiş bilgileri sağlar ve buna göre yapılacak düzenlemelere yardımcı olur.
- İşgörelere uygulanabilecek özendirme önlemlerinin belirlenmesinde yardımcı olur.
- İşgücünün nitelik ve nicelik olarak planlanmasına neden olur.
- İşe-Adam ilkesini gerçekleştirir.
- “Eşit işe – Eşit ücret” ödenmesini sağlar (Ataay, 1990:16).
- Astlar, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini/özelliklerini tanırlar.
- Astlar, performanslarına ilişkin elde ettikleri olumlu geri besleme yolu ile iş tatmini ve kendine güven duygularını geliştirirler (Uyargil, 1994: 10).

C. PERFORMANS DEĞERLEMİYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Performans değerlendirme sürecini etkileyen başlıca etmenler, yapılan iş, işgörenlerin tutum ve davranışları, yöneticinin tutumu ve işgören sendikasının yaklaşımı olarak sıralanabilir.

Performans değerlemesinin örgütteki insan kaynağı üzerinde olumlu yönden etkili olabilmesi ya da bir sorun haline dönüşmesi, dört önemli etkene bağlı olarak değişebilmektedir. Bu etkenler; örgütte neyin değerlendirileceği, değerlendirmenin ne zaman yapılacağı, değerlendirmeyi kimin yapacağı ve değerlendirmede hangi tekniğin kullanılacağıdır (Yüksel, 1998: 161-165).

Performans değerlendirilmesinde neyin değerlendirileceği hayli tartışmalı bir konudur. Neyin ölçüleceği konusu, Performans değerlendirilmesinde esas alınacak ölçütlerin neler olduğunu belirlemeyi içerir. Başarı ölçütleri olarak işin kalitesi, işin miktarı, bireyin başkalarıyla geçinme derecesi gibi çeşitli ölçütler ele alınabilir. Değerlendirmenin ne zaman ve ne sıklıkta yapılacağı konusu diğer önemli bir sorundur. Değerlemeler, genellikle yılda bir kez yapılmaktadır. Değerlemenin yılda birkaç kez yapıldığı da görülmektedir.

Değerlemeyi kimin yapacağı konusu başarı değerlendirilmesinde çok önem verilen bir konudur. Değerlemeyi işgörenin ilk amiri, ilk amiri ile birlikte ikinci ve üçüncü amirleri, iş arkadaşları, astları, dışardan gelen bir uzman veya kendisi yapabilir (Yüksel, 1998: 161-165).

D. PERFORMANS DEĞERLENDİRMEDE HATA KAYNAKLARI

Performans değerlendirme çalışmaları her zaman istenen sonuçları vermeyebilir. Performans değerlendirilmesi sürecinde en sık yapılan hatalar şunlardır:

- Fazla hoşgörü (Esneklik)
- Katılık
- Halo etkisi
- Merkezi eğilim
- Başarı standartlarının yetersizliği ve belirsizliği (Can vd., 1998:166-167).

E. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

- Sıralama ve İkili Karşılaştırma Yöntemleri
- Sosyometrik Değerleme Yöntemi
- Derecelendirme Yöntemi
- Fonksiyonel Değerleme Yöntemi
- Kritik (ilginç) Olay Yöntemi
- Kontrol Listesi Yöntemi (Sabuncuoğlu, 1997: 172-182).

Birçok yönetici performans değerlendirmesini ya hiç ya da doğru bir şekilde yapmamaktadır. Yöneticilerin çoğu, performans değerlendirmelerini çelişkilerle dolu algılamaktadır. Çalışanlar da performans değerlendirme toplantılarından kendilerine haksız davranılmış ve yeterince takdir edilmemişlik duygularıyla dolu olarak ayrılmaktadır. Eğer yönetici yıl boyunca düzenli bir şekilde ve tam geri bildirimler verirse, performans değerlendirme toplantılarında sürprizler, çatışmalar ve hayal kırıklıkları olmaz. Böyle bir durumda, performans değerlendirme toplantıları, çalışanın performansını ne kadar iyi olduğu ve nasıl daha fazla geliştirebileceği konusunda verimli toplantılar haline gelecektir (Schemel, 1997: 132).

III. YÖNTEM

Araştırma ile ilgili verilerin toplanmasında anket tekniği kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilmesinin nedeni geniş bir gruptan, çok miktarda veriyi, kısa zamanda kolayca toplama olanağı yaratmasıdır. Anket formunda 20 adet soru yer almaktadır. Soruların ilk dört tanesi yaş, cinsiyet, medeni hal ve eğitim seviyesiyle ilgili demografik sorulardır. 6. soruda, performans değerlemenin çalışanlar için neyi ifade ettiği bulunmaya çalışılmıştır. 20. soru çalışanların, işletmede yapılan performans değerlendirme çalışmalarına verdiği desteği ve güveni doğrudan ölçmeye yöneliktir ve bu çalışmada bağımlı değişkeni teşkil etmektedir. 10, 13, 16, 17 ve 18. sorular çalışanların, performans değerlendirme çalışmalarına olan güvenleri ve destekleriyle, geribildirim, ücret artışı, işletme içi eğitim, terfi ve işgücü planlaması unsurları ölçülmeye çalışılmıştır. Bu unsurlar araştırmanın bağımsız değişkenlerini oluşturmaktadır.

Anket ile, Muğla Yatağan Termik Santralinde 44 çalışana uygulanarak astların performans değerlendirme çalışmalarını ne kadar desteklediği ve güvendiği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla elde edilen bulgular istatistik programlar yardımıyla analiz edilmiştir.

İşletmede üç çeşit işgören bulunmaktadır. Bunlar:

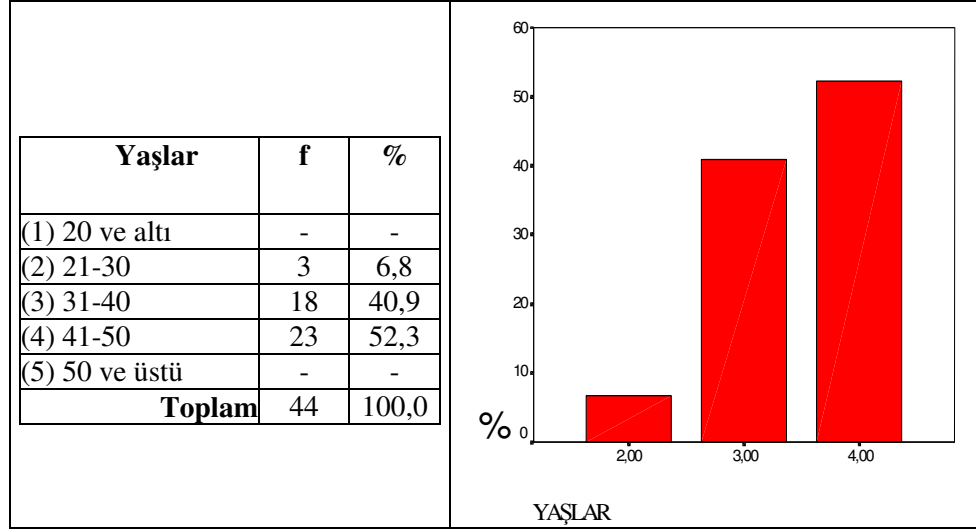
1. Memurlar
2. Sözleşmeli personel
3. İşçiler

IV. BULGULAR

Tablolarda kullanılan değerlerin anlamı.

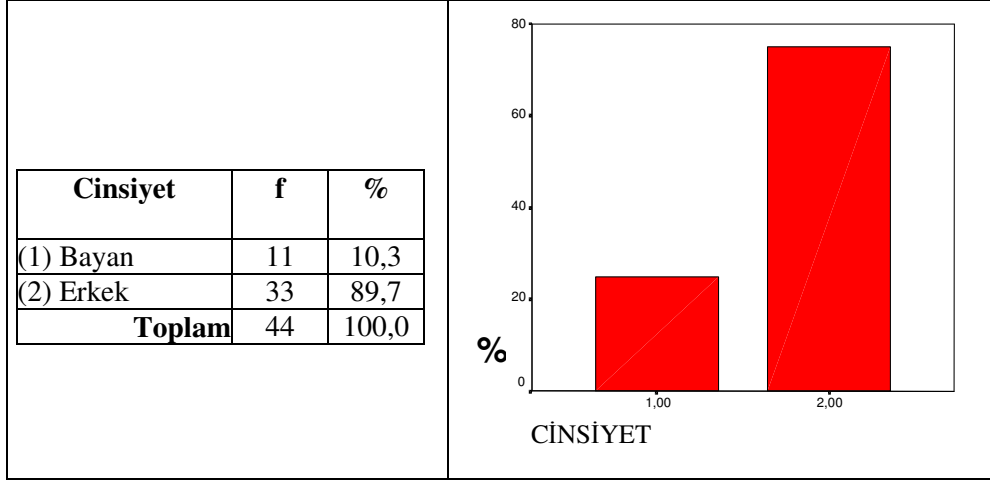
1. Kesinlikle katılıyorum
2. Kısmen katılıyorum
3. Katılıyorum
4. Katılmıyorum
5. Kısmen katılmıyorum
6. Kesinlikle katılmıyorum

Tablo-1. Yaşları Bakımından İşgörenlerin Dağılımı.



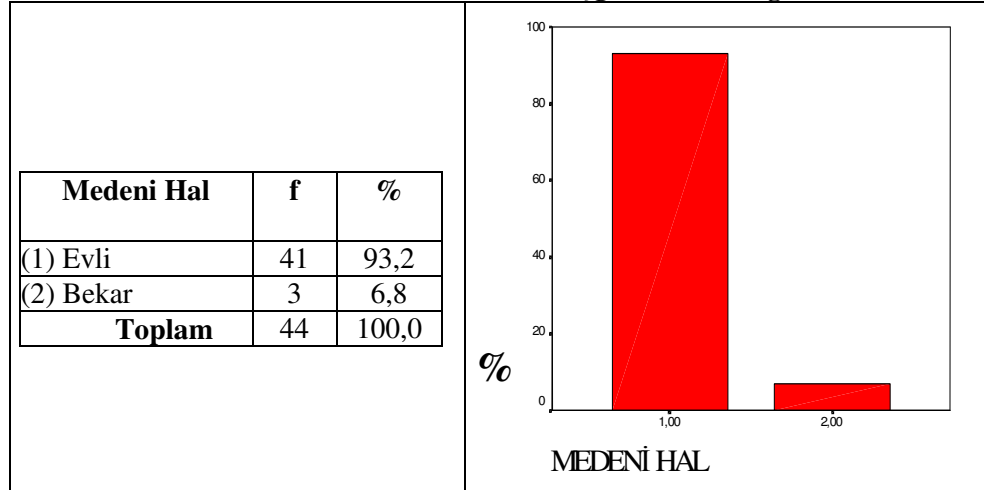
Tablo-1’de görüldüğü gibi ankete katılan çalışanların çoğunluğu (%52,3), 41-50 yaş grubu arasındadır. %40,9 ise 31-40 yaşları arasında olup, geri kalan %6,8’i 21-30 yaş grubundadır.

Tablo-2. İşgörenlerin Cinsiyetleri Bakımından Dağılımları.

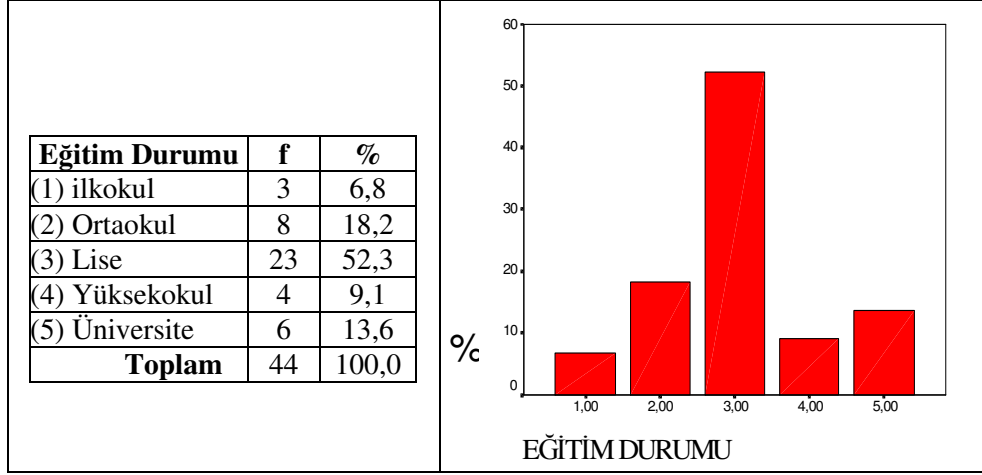


Tablo-2’de görüldüğü üzere 44 kişinin %89,7’si erkeklerden, geriye kalan %10,3’ü ise bayanlardan oluşmaktadır.

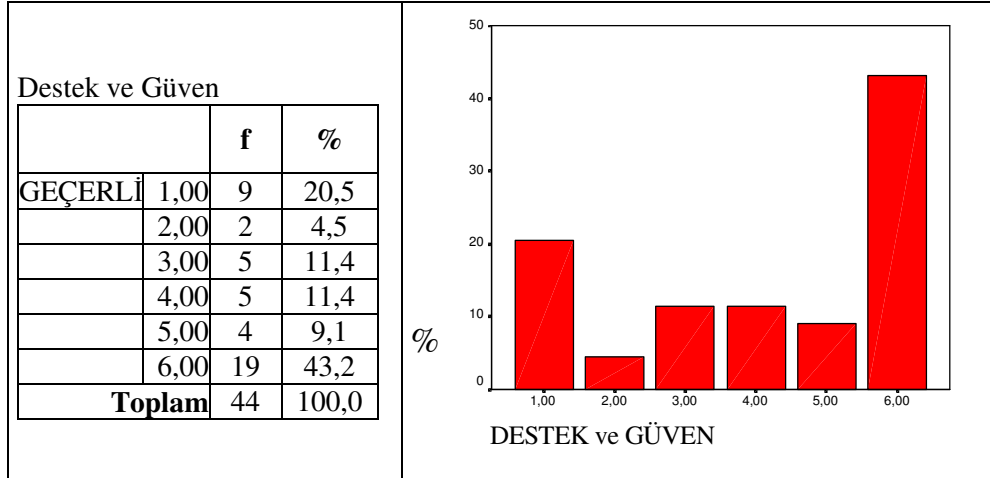
Tablo-3. Medeni Hal Bakımından İşgörenlerin Dağılımı.



Çalışanların %93,2’si evli, %6,8’i ise bekindir.

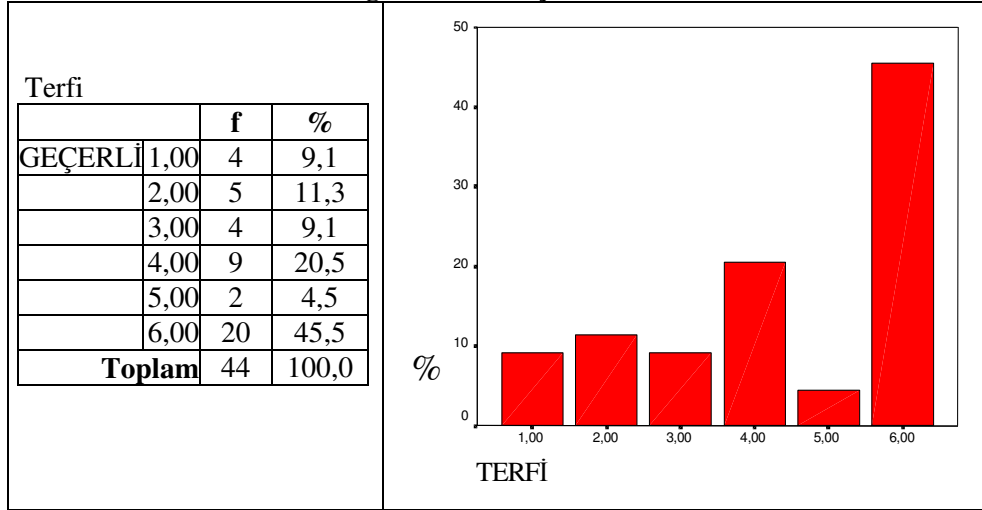
Tablo-4. Eğitim Durumu Bakımından İşgörenlerin Dağılımı.

Ankete katılan 44 kişinin eğitim durumları tablodan da görüldüğü gibi; %52,3'ü lise, %18,2'si ortaokul, %13,6'sı üniversite, %9,1'i yüksekokul, %6,8'i ise ilkokul mezunudur.

Tablo-5. İşgörenlerin, Performans Değerleme Çalışmalarına Ne Kadar Desteklediği ve Güvendiği.

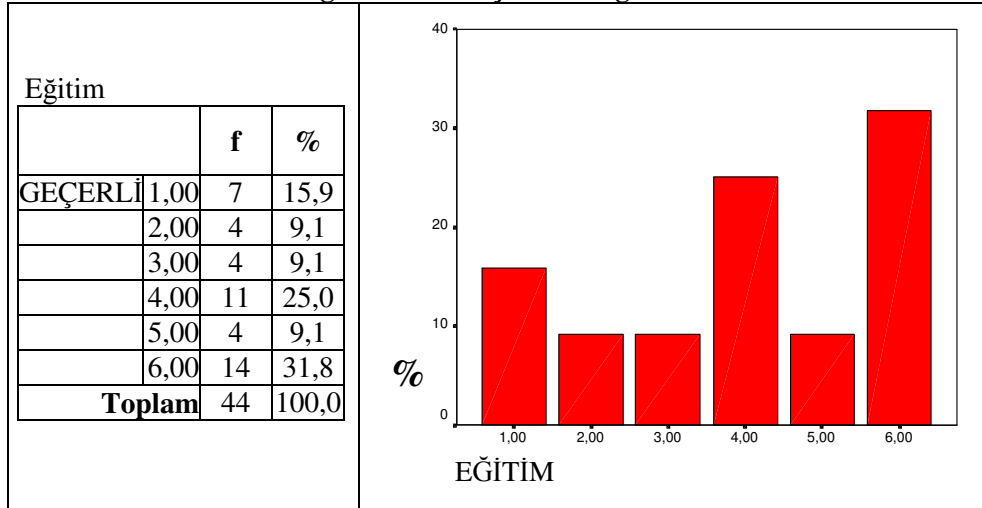
Tabloda görüldüğü gibi işletmede çalışan astların % 36,4'ü performans değerlendirme çalışmalarına güvenirken, % 63,6'ı performans değerlendirme çalışmalarına güvenmemektedir.

Tablo-6. Performans Değerleme Sonuçlarının Terfi Etmedeki Etkisi.

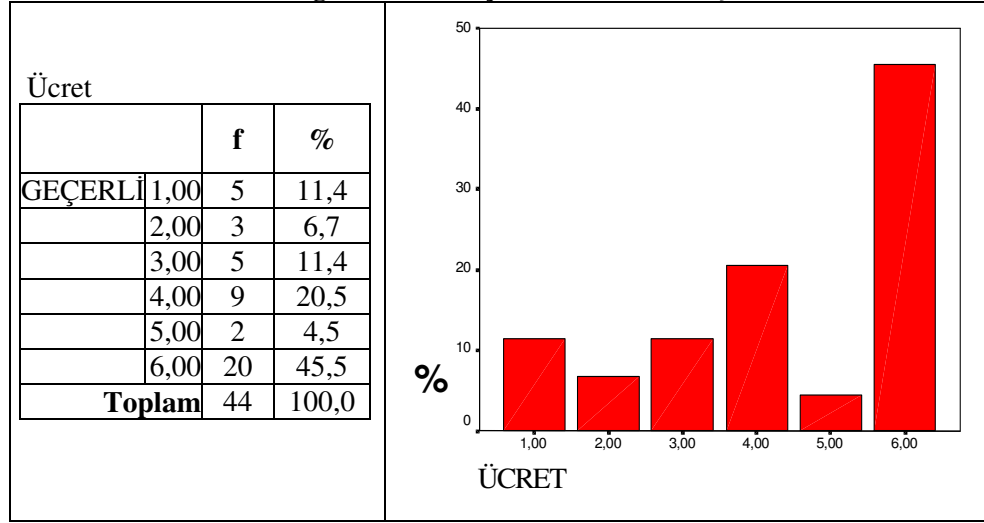


Performans değerlendirme çalışmalarının terfi etmede etkili olduğuna inananlar %29,5 iken, terfi etmeye bir etkisinin olmadığına inananların oranı %70,5 olarak ortaya çıkmaktadır.

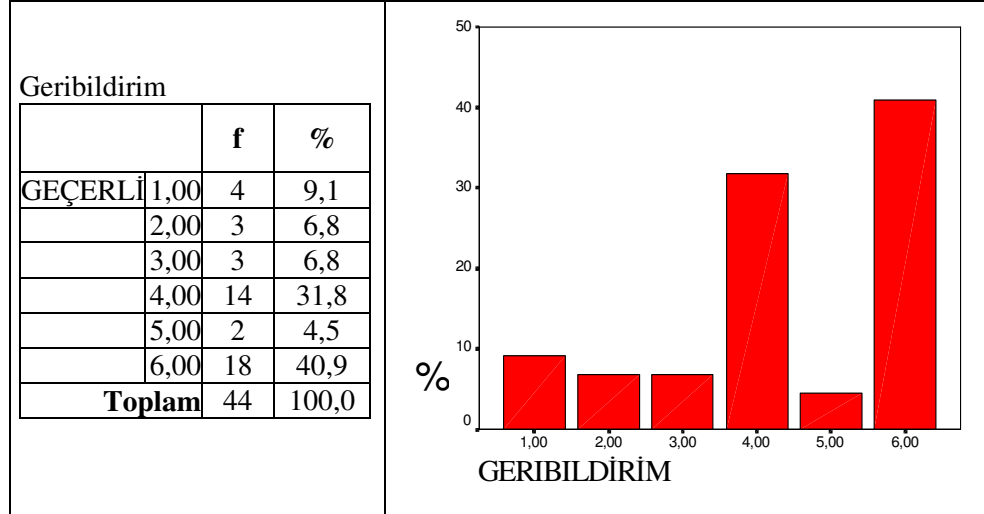
Tablo-7. Performans Değerleme Sonuçlarının Eğitim Verilmesindeki Etkisi.



İşletmede çalışanların %65,9'unun performans değerlendirme çalışmalarının, işletme içi eğitimin verilmesinde etkili olmadığını belirtirken, %34,1'i ise etkili olduğunu belirtmişlerdir.

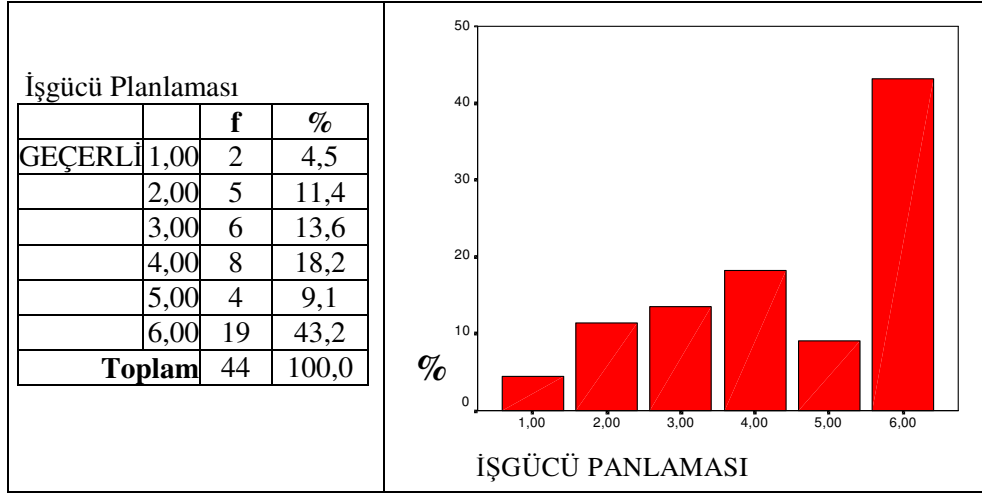
Tablo-8. Performans Değerleme Sonuçlarının Ücret Artışlarındaki Etkisi.

İşletmedeki ankete katılan çalışanların, %70,5'i performans değerlendirme çalışmalarının ücretlerin artırılmasında etkili olmadığını düşünürken, %29,5'i etkili olduğunu düşünmektedir.

Tablo-9. Performans Değerleme Sonuçlarının Geri Bildirimi.

İşletmede performans değerlendirme sonuçlarının iyi bir şekilde geri bildirimini sağlanmadığı görülmüştür.

Tablo-10. Performans Değerleme Sonuçlarının İşgücü Planlamasında Kullanılması.



Çalışanların %70,5'i performans değerlendirme sonuçlarının işgücü planlamasında kullanılmadığını düşünürken, %29,5'i kullanıldığını inanmaktadır.

Tablo-11. Performans Değerlemenin İşgörenler Tarafından Algılanış Şekli.

		FREKANS	YÜZDE
GEÇERLİ	TERFİ	12	27,3
	ÜCRET ARTIŞI	8	18,2
	ÖDÜL-CEZA	1	2,3
	EĞİTİM	14	31,8
	FİKRİM YOK	9	20,5
	Toplam	44	100,0

İşgörenlere, performans değerlemenin kendileri için neyi ifade ettiği sorulmuş ve %31,8'i eğitim, %27,3'ü terfi, %18,2'si ücret artışı ve %2,3'ü ödül-ceza olarak cevaplandırmışlardır. Burada önemli bir sonuç olarak çalışanların %20,5'lik kısmı performans değerlendirme hakkında bir bilgi sahibi olmadıklarını belirtmişlerdir.

Tablo-12. Regresyon Analizi Tablosu

Model	Standart olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
Destek (Sabit)	,325	,537		,606	,548
İŞGÜCÜ PLANLAMASI	,985	,275	,802	3,576	,001
TERFİ	-,632	,215	-,560	-2,932	,006
EĞİTİM	-,121	,236	-,110	-,514	,610
ÜCRET	,277	,154	,247	1,803	,079
GERİBİLDİRİM	,510	,174	,422	2,941	,006

a Bağımlı Değişken: DESTEK

Yapılan Regresyon analizi sonucunda, tablo-12’de görüldüğü gibi işgücü planlaması, geri bildirim ve terfi, çalışanların performans değerlendirme çalışmalarına verdiği destek ve güven üzerinde etkili olan faktörlerdir.

Bu analiz sonucu oluşturduğumuz Regresyon Denklemi aşağıdaki gibidir.

$$Y = (0, 325) + 0, 985 X_1 - 0, 632 X_2 + 0, 510X_3$$

Ayrıca işletmede çalışan işçi ve memurların, performans değerlendirme çalışmalarını desteklemeleri arasında fark olup olmadığı yapılan T testi analiziyle bulunmuştur.

H₀: Memurların ve işçilerin performans değerlendirme çalışmalarına verdiği destek ve güven arasında fark yoktur.

H₁: Memurların ve işçilerin performans değerlendirme çalışmalarına verdiği destek ve güven arasında fark vardır.

Tablo-13. T Testi Sonuçları

		Ortalama eşitlik için t-testi		
		t	df	Sig. (2-tailed)
DESTEK ve GÜVEN	Eşit Varyanslar (Varsayılan)	,069	42	,946
	Eşit Varyanslar (Varsayılmayan)	,067	33,899	,947

Sig. değeri 0.05’ten büyük olduğu için H₀ kabul edilir. Yani işçiler ve memurların performans değerlemeye destekleri ve güvenleri aynı yöndedir.

V. TARTIŞMA

Yaptığımız araştırma sonucunda astların performans değerlendirme çalışmalarını desteklemediği ve güvenmediği görülmüştür. Uygulanılan tüm analiz sonuçlarında da bu görülmektedir.

Performans değerlendirme sonuçlarının eğitim, ücret, işten çıkarılma ve terfi gibi işletme için hayati önem taşıyan konularda kullanılması gerekirken, çalışanların böyle bir çalışma hakkında pek fazla bir bilgi sahibi olmadıkları görülmüştür. Burada öne çıkan önemli bir nokta da, çalışanlara performans değerlendirme sonuçlarının bildirilmemesi yani geribildirim sağlanmamasıdır. Bu durum çalışanların performans değerlendirme çalışmalarına soğuk bakmalarına ve direnç göstermelerine neden olarak algılanabilir.

İşletmedeki işgörenlerin (memurlar ve işçiler), performans değerlendirme çalışmaları hakkındaki farklı bakış açılarını bulmak için yapılan T testinde, işletmedeki işçilerin ve memurların performans değerlendirme çalışmalarını

desteklemedikleri ve bu çalışmalara güvenlerinin oldukça az olduğu sonucu çıkmıştır.

Sonuçların böyle çıkmasındaki bir diğer önemli etken ise araştırma yapılan işletmenin bir Kamu kuruluşu olmasıdır.

VI. SONUÇ

İşletmelerin ayakta kalmasının çok zor olduğu günümüz piyasa koşullarında, artık işletmelerin çalışanlarına daha fazla ilgi göstererek, çalışanlarının istek ve düşünceleriyle daha fazla ilgilenmeleri gerekmektedir.

Çalışanların gösterdikleri performansa göre değerlendirilmeleri ve buna göre işletme içindeki konumlarının belirlenmesi ancak iyi bir performans değerlendirme çalışmasıyla mümkün olacaktır.

Araştırma sonuçların göre, ülkemizde üst yönetimin performans değerlendirme çalışmalarına gereken önem ve ilgiyi göstermediği, astların ise tam tersi yönde; bu tür çalışmalara çok önem verdiği gözlemlenmektedir.

Bu araştırma daha da genişletilerek özel sektör işletmelerini de kapsayacak şekilde ele alınabilir.

KAYNAKÇA

- AKYÜZ, Ö. Faruk (2000), Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- ATAAY, İ.Durak (1990), İşdeğerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No:235, Birinci cilt.
- BİNGÖL, Şener (1993), Türkiye'de İş Değerlendirme Çalışmalarının İncelenmesi, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 516.
- CAN, Halil, AKGÜN, Ahmet, ve Şahin KAVUNCUBAŞI (1998), Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara: Siyasal Kitabevi, 3. Baskı.
- CANMAN, A.Doğan (1995), Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara: TODAİE Yayınları.
- DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN (1997), İşletme Yönetimine Giriş, İstanbul: BETA Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- HOLBROOK, Jr., Robert L. (2002), Human Resource Management Review, Contact points and flash points: Conceptualizing the use of justice mechanisms in the performance appraisal interview, Volue:12, Issue:1.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Tuncer TOKOL (1995), İşletme 2 (Fonksiyonel Analiz), Bursa.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1997), Personel Yönetimi, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- SCHEMEL, Robert (1997) Yönetim Eğitimi Araştırmaları, Kurumdan Uygulamaya, Çev: Nedret Öztan, Uğur Çoruh, Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- UYARGİL, Cavide (1994), İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 262, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 154.
- YÜKSEL, Öznur (1990), İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: Gazi Kitabevi.

İşletme Başarısında Finansal Planlama ve Yeniliklerin Rolü

Yrd. Doç. Dr. Emin UZUN

Muğla Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, MUĞLA

Arş. Gör. Zehra TÜRK

Muğla Üniversitesi, S.B.E., İşletme Anabilim Dalı, MUĞLA

Ersen UZUN

Muğla Üniversitesi, S.B.E., İşletme Anabilim Dalı, MUĞLA

ÖZET

Finansal planlama, geleceğe yönelik hareket biçimini belirlemeye, politikaları saptamaya ve gözden geçirmeye katkıda bulunan bir finans tekniğidir.

Firmanın uzun dönemdeki temel amacı, Pazar değerini maksimum kılmaktır. Finansal yöneticiler bu amacı gerçekleştirmede bir takım finansal tekniklerden ve finansal planlama araçlarından yararlanırlar.

Anahtar Kelimeler: *Finansal Planlama, Finansal Tablolar, Bütçeleme, Finansal Yönetim, Finansal Planlama Ve Kontrol, Tam Zamanlı Üretim, Başabaş Analizi.*

ABSTRACT

Financial planning is one of financing techniques that serves for determining actions related to future, developing and revising policies.

The main objective of firms in the long term is to maximize their market values. With this purpose, finance managers tend to take use of some financial techniques and financial planning instruments.

Keywords: *financial planning, financial control, statements of accounts, budgeting, financial management, just in time manufacture, break-even analysis.*

I - GİRİŞ

Hızla gelişen rekabet koşullarında ve teknolojiye yaşanan gelişmeler doğrultusunda geleneksel işletme yönetim modelleri, geleneksel finansal planlama araçları işletmeleri başarıya ulaştırma ve hedeflerini bulmada yetersiz kalmışlardır.

Sanayi ve ticaretin gelişmesiyle birlikte yeni ürünler, yeni teknolojiler ve hizmetler birer rekabet unsuru olmuştur. Bu gelişmeler sonucunda üretimin maliyeti, işletme giderleri, fiyatlandırma, kar planlaması vs gibi finansal konularda işletmelerde rantabl çalışmanın etkin bir finansal planlama, finansal denetim ve yeni finansal tekniklerin kullanılmasına bağlı olduğu gerçeği ortaya çıkmaktadır.

Planlama bir yönetim fonksiyonudur. Bir seçim ve tercih faaliyeti olması, bir karar sürecini içermesi açısından genel olarak planlama; bir organizasyonda tüm yönetim basamaklarını ve yöneticilerini ilgilendirir. Her planın kendine özgü, genişliği ve içerdiği zaman süreci farklı olmasına karşın her yönetim basamağında yerini alır.

Üst yönetim tarafından hazırlanan, işletmenin bütününe yönelik finansal planlama ile işletmenin finansal amaç ve stratejileri belirlenir. Aynı zamanda işletmenin misyon ve vizyonu da planlara yansır ve genel plan içinde değerlendirmede dikkate alınan temel bir etken olarak işletme yöneticilerinin karşısına çıkar.

Her planlama faaliyeti gibi finansal planlama da geleceğe ilişkin bir faaliyettir; gelecek ise belirsizlikler ile dolu olduğu için “risk” taşır. Risk “belirsizliğin objektif ölçüsü” olarak tanımlanmaktadır. (Van HORNE, 1974:134) Teknolojik gelişmeler ve uluslar arası rekabet koşullarına adaptasyon konusunda etkin bir çaba göstermek zorunda olan işletmeler mümkün olduğunca risk faktörünü dikkate alarak planlama olgusunu geliştirmelidirler.

İşletmelerin belirsizlik altında karar verebilmeleri için, geleceği olabildiğince sağlıklı bir biçimde öngörülen kantitatif ve/veya kalitatif tekniklerden yararlanmaları gerekmektedir. Fakat, en iyi öngörüm-leme; karşılaştırılması muhtemel durumla ilgili geçmiş verilerin olasılıklarını belirleyerek, geleceğin daha bilimsel olarak tahmini özellikle kantitatif tekniklerin yardımıyla sağlanabilmesi.

II - FİNANSMAN VE FİNANSAL PLANLAMA

Finansman kavramı; işletmenin tüm risklerini göze alarak, kar ile zarar arasındaki sürecin kar lehine sonuçlanması ve uzun vadede nakit akışlarının işletme amaçları doğrultusunda kullanılabilmesi ve etkinleştiril-mesine yönelik çabalar bütünüdür.

Nakit akışlarının etkili bir biçimde yönetilebilmesi için, temel olarak; ne zaman, hangi koşullarda, nasıl, ne kadar, nereye kadar sorularının cevaplarının optimum bileşenlerinin bulunması çalışmalarıdır. İşletmenin gereksinim duyduğu fonları en uygun koşullarda sağlamak ve etkin bir biçimde kullanım becerisini gösterebilmek bilgi, teknoloji ve finansal yönetim politikalarının uygulanmasını gerektirir.

Finansman, birbiriyle ilişkili dört alanı kapsar,(Sayılğan, 2003:294)

- 1) İşletme finansmanı ve finansal yönetim
- 2) Kişisel yada kurumsal yatırımcıların yatırım portföyünde yer alacak finansal varlıkların seçilmesi ve gerekli fon yönetimini amaçlayan yatırım ve portföy yönetimidir.
- 3) Finans piyasaları gibi makro iktisadın da kapsadığı “makro finans”.
- 4) Kişileri gelecek yaşamlarında emeklilik, sigorta, konut vb. kişisel gereksinimlerinin doğuracağı nakit akışlarının planlanmasını içeren “kişisel finans”.

Finansal yönetimin ortaklar açısından önemi ise; ortakların servetlerinin maksimizasyonudur. Ortakların servetlerinin maksimizasyonu, işletmenin piyasada sirküle eden hisse senetlerinin değer kazanması, dolayısıyla işletmenin cari piyasa değerinin maksimi-zasyonu sonucu oluşur.

Çağın ekonomisi, gelecek için rekabet, yeni ürün ve hizmet yaratma kapasitesidir. Başarı, dün hayal edilmeyen belki bir gün ortadan silinecek diye düşünülen işletmeleri yeni bir varlığa dönüştürme yetisidir. Aynı zamanda sürdürülebilir bir başarıyı sağlayabilmek, dolayısıyla büyümeyi gerçekleştirebilmek, hayal edilen ekonominin temel taşlarını yerine oturtabilme başarısıdır. Bu başarıya ulaşmanın temel faktörlerinden biri finans fonksiyonunun yönetimi sorunudur.

Finansman kavramı en genel anlamda, işletme varlıkları ve yatırımlar için gerekli fonların temini şeklindedir. İşletmelerin gereksinim duyduğu fon kaynaklarını en uygun koşullarda ele geçirmek, ele geçirilen fonların etkin bir biçimde kullanımını sağlamaktır. Örgütte iyi işleyen ve iyi kurulmuş bir finansal düzene ve “finans karar destek sistemine” işletmenin mutlaka gereksinimi vardır.

İşletmenin yönetimi ile ilgili kararların bilimsel bir biçimde alınabilmesi amacıyla finansal bilgilere önemli ölçüde gereksinim duyulmaktadır. Bu bilgiler; bütçe, finansal tablolar, maliyet bilgileri, nakit tabloları, yatırım analizleri, iş denetim raporları vb den oluşur. Finans kararlarından ve bu kararlarla birlikte üretilecek bilgilerden, finansal yönetim yanında stratejik yönetim ve pazarlama yönetimi, üretim, insan kaynakları gibi işlevsel yönetim alanları ile ilgili kararların desteklenmesi amacıyla da yararlanılabilir.

Finansal planlama, gelecekte ortaya çıkması olası işletme ile ilgili sorunlar henüz ortaya çıkmadan, önlem olarak neyin, ne zaman, ne şekilde yapılması gerektiği konusunda önceden sistematik bir şekilde düşünmeyi gerektiren süreçtir. Finansal planlama, işletmenin büyüme ve değişim rehberidir.

Finansal planlamada aşağıda belirtilen dört temel duruma ilişkin karar planlanır.(Sayılın, 2003:295)

- 1) Duran varlık yatırımının düzeyi.
- 2) Planlanan dönemde, işletmenin likidite düzeyi veya işletme sermayesi gereksinimi.
- 3) Borç ve özkaynak bileşimi.
- 4) İşletme kararlarının nasıl değerlendirileceği.

Planlama, genellikle üç farklı varsayım altında göz önüne alınarak yapılmaktadır.

- I. En kötü koşulların gerçekleşeceği varsayımı altında
- II. Normal koşulların gerçekleşeceği varsayımı altında
- III. En iyi koşulların gerçekleşeceği varsayımı altında

Hangi finansal planlama modeli kullanılırsa kullanılsın bir planlama modelinde aşağıda belirtilen temel saptamalar yapılmaktadır. (Sayılın, 2003:299)

- 1) Varsayımlar
- 2) Bütçe (proforma) finansal tablolar
- 3) Satış tahminleri

- 4) Yatırım gereksinimi
- 5) Finansman gereksinimi

Finansal yönetim işletmelerin dış çevresine ve makro ekonomik faaliyetlere oldukça duyarlıdır. Stratejik finans planları ile işletme içinde yaratılan ve işletmenin mevcut durumunu yansıtan bilgilerin analiz edilmesi, şimdiki ve gelecekteki çevreyi belirlemek üzere elde edilen ekonomik, demografik ve sosyal nitelikli verilerin analiz edilmesi ve bu çevre içerisinde işletmenin geleceğinin belirlenmesi, tahmin edilmesi finansal hedefleri belirleme ve yönlendirme işlemi gerçekleştirilir. (Bengshir, 1996:77)

Ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler finansal yönetim kararlarını büyük ölçüde etkilemektedir.

Orta ve büyük ölçekli işletmelerde finansal planlama ve yönetim işlemlerinin yerine getirilmesi yalnızca finans departmanı tarafından değil aynı zamanda işletme bünyesinde üst kademe yöneticilerince oluşturulan finans komitesi ile eşgüdümlü çalışmasını gerekli kılmaktadır. Küçük ölçekli işletmelerde ise ayrı bir finans departmanı bulunmamakla beraber finansal politikalar tepe yönetimi tarafından uygulanmakta ve finansal kararlar ışığında tepe yönetim üretim, pazarlama, araştırma-geliştirme ve insan kaynakları ve stratejik kararların alındığı gerçeği söz konusudur. Finansal planlamanın başarısını belirleyecek olan ilkeler uygun maliyet, raporlama, örgüt yapısı, esnek olma, açık ve anlaşılabilir olma ve veri biriktirme ve işletme ilkeleridir. Sürekli değişimin içinde olan işletmelerde finansal bilgi gereksinimini karşılama ve uygulama yeteneğine sahip bir organizasyonun sağlanması gerekir.

Bu organizasyonda elde edilebilecek finansal bilgiler genel olarak faturalama, alacaklar, borçlar, bordro, stoklar ve borç senetleri ile ilgilidir. Bu verilerden faturalama; satılan birim sayısını ve tutarını, borçlar; diğer kişi veya kurumlara borçlanılan parayı, alacaklar; diğer kişi veya kurumların işletmeye olan borçlarını, bordro; işgücü maliyetini, stoklar; üretim maliyetini, borç senetleri; borç alınan para miktarını göstermektedir.

Daha üst düzeydeki kararlar, tahminler, fon yönetimi ve denetimi destekli finansal kontrol ile desteklenmelidir. Bu nedenle, finansal planlama işletme başarısında önemli bir yere sahiptir. Veri işleme sisteminden elde edilen bilgiler bugüne yönelik olduğu halde, finansal planlama işlemleri gelecek yönelimlidir. Örneğin; değişik departman bütçeleri yöneticilere söz konusu gelecek yönelimli bilgiyi sağlayan finansal planlardır. Kısa veya uzun vadeli olarak hazırlanan bu bütçeler, işletmenin gelecek dönemlerdeki gelir ve giderleri konusunda bilgi vermektedir. Finansal tahminler mevsimlik değişimleri de dikkate alan istatistiksel modeller ve yeniliklere daha uygun olarak yapılabilir.

Diğer yandan ekonomik birimlerin beklentilerinin, ekonomik kararların alınmasında büyük bir rolü olduğu modern ekonomi anlayışı içinde artık tartışılmaktadır. (Batu, 2003:80) Bu çerçevede, yüksek ve kronik enflasyon sorunu yaşanan ekonomilerde enflasyonist beklentilerin nasıl şekillendiğini ortaya koymak, makro ve mikro perspektiflerden karar alma süreçlerini kolaylaştırmak ve alınan kararların başarı düzeyini yükseltecektir.

III-İŞLETMELERDE FİNANSAL PLANLAMANIN BİLGİ GEREKSİNİMİ

Kuruluş şekli ve büyüklüğü ne olursa olsun, işletmelerdeki faaliyetlerin çoğu finansal işlemler olarak nitelendirilebilecek bir kıymet hareketine neden olmaktadır. Bu işlemler işletmelerin varlık ve kaynaklarında değişime yaratmaktadır.

İşletme yöneticilerine, işletmenin varlık ve kaynaklarının oluşumu, kullanılma biçimi, tüketilen varlık ve kaynaklar sonunda meydana gelen artış ve azalışlar ve işletmenin mali açıdan durumunu açıklayan verilerin toplanıp, rapor edilip analiz edilerek ilgili kişi yada gruplara sunulması gerekmektedir.

Finansal planlamanın gereksinim duyduğu bilgilerden en önemlileri; Başa baş Noktası Analizi olarak bilinen Maliyet-Hacim-Kar Analizleri, Rasyo Analizleri ve Yatırım Projelerinin Değerlendirilmesidir (Seen, James A.,1982:285). İşletmenin diğer finansal bilgi gereksinimleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Kısa ve uzun vadeli kar planlaması
- İşletme ve bölüm bazında değerlendirilmiş finansal tablolar
- Nakit akım bilgileri
- İşletme fonksiyonlarının gerçekleşen ve proforma sonuçlar gösteren bütçeleri
- Ürün çeşitlemesine ilişkin maliyet muhasebesi verileri
- Ürün karlılık etüdüleri, dağıtım maliyeti analizi ve çeşitli gider ve harcama raporlarını kapsayan özel finansal analizler
- Serbest menkul kıymetler ve iştiraklere ilişkin menkul değer analizleri
- İşgücü etkinlik analizleri
- İç denetim raporları
- Dış çevre ile ilgili finansal, istatistiksel ve politik veriler
- Çağdaş finans tekniklerinden yararlanma
- Nakit bütçeleri
- Temettü politikaları
- Likidite analizleri-kredi analizleri
- Bilgisayar programlarının yazılım ve teknolojiyen yararlanma
- Yatay-dikey ve trend analizleri
- Fon yönetimi
- Stok kontrolü

Yukarda sıralanan bu bilgileri değerlendire-bilmek ve işletme başarısı için kullanabilmek işletmede konulması gerekli etkin bir “Finans Karar Destek Sistemi”nin varlığına bağlıdır.

Finans karar destek sistemi'nin ürettiği finansal bilgi alanları ise;(Turgay,1995:99)

- 1) Finansal Planlama
- 2) Finansal Analiz
- 3) Fon Yönetimi
- 4) Denetim

Finansal Yönetimde öncelikle kontrol edilmesi gereken konulardan biri nakit akımıdır. Nakit kontrolü amacıyla nakit akım tablolarından yararlanılır. Nakit kazanmayan veya kazandığı nakdi doğru yer ve zamanda kullanmayan işletmelerin başarılı olmasının olanaksız olduğu bilinmelidir.

Etkin bir nakit yönetiminde günlük nakit giriş ve çıkışları tahmin edilir. Sonuçlar haftalık olarak yönetime sunulur ve bu sonuçlara göre var ise gereksinim fazlası nakdin değerlendirilmesi veya ihtiyaç duyulan nakdin temini için alternatif planlar hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Diğer yandan nakit yönetiminde önemli bir rolü olan Alacakların Yönetimi'ne de oldukça önem verilmelidir. İşletmenin nakit girişlerinin kaynağını oluşturan bu kalemin takibi günlük raporlama ile yapılmalı ve bu raporlar periyodik olarak yönetime ve müşterilere iletilmelidir. Bu bilgilerin sonuçlandırılması ve uygulanması için ise bilgisayar desteği gereklidir.

Bazı işletmelerde sipariş miktarlarının sık değişikliğe uğraması, kullanılan hammaddeler de sürekli konfigürasyon değişikliği yapılması ve stokların atıl duruma düşmesi gibi durumların maliyeti arttırması nedeniyle etkin bir stok yönetimi ve şayet yapılabilir ise JIT(Tam Zamanlı Üretim) sistemine geçilmelidir.

IV- FİNANSAL PLANLAMA OLGUSU

İşletmelerin giderek büyümesi, karmaşıklaşması, yoğun bir rekabet altında bulunmaları dolayısıyla yapılarının değişmesi, bilgi teknolojisindeki gelişmeler gibi önemli değişimler yeni yönetim anlayışlarına ve yaklaşımlarına neden olmuştur. Bu ve benzeri değişim ve gelişmeler ise işletmelerin planlama ve kontrol işlevlerini yerine getirmede ihtiyaç duydukları yeni finansal teknikleri ortaya çıkarmış ve yeni teknoloji bilgi alanlarını genişletmiştir.

Finansal planlama araçlarının finansal analizlerde kullanılan birtakım teknikler olduğunu unutmamalıyız. Örneğin maliyet-hacim-kar analizleri olarak bilinen başabaş noktası analizi yatırımın her evresinde birtakım varsayımlar altında da olsa kullanılmak zorunda olan bir analiz türüdür.(Weston,1972:46) Diğer yandan bir sermaye bütçeleme yatırım kararlarının kesim noktasını teşkil etmesi açısından proje değerlendirme modelleri ve sermaye maliyetini karşılaştırmada kullanılan önemli bir karar tekniğidir. Bu ve benzeri finansal planlama araçlarının ve analizlerinin tümü kısa dönem, orta dönem ve uzun dönem analizleri olarak işletmelerin yaşam süresi içerisinde başarılarında önemli yer tutmaktadır. Bütçe teknikleri kullanılmadan işletme departmanlarının gelecek dönemlerde yapacağı harcamaların ve sağlayacağı gelirlerin nasıl tespit edilebileceği, dolayısıyla işletme bütçesinin nasıl oluşturulabileceği, örneğin talep tahmin yöntemleri kullanılmadan satışların nasıl, ne derece ve ne zaman

gerçekleşebileceği şeklindeki sorulara yanıt bulmak mümkün müdür ? Çağdaş finans yöneticisi ;

- firmanın büyüklüğü ve büyüme hızı ne olmalıdır,
- firmanın kaynakları çeşitli iktisadi değerler arasında nasıl dağıtılmalıdır,
- firmanın amacı açısından en iyi sonucu verecek kaynak bileşimi nasıl sağlamalıdır.

gibi firma faaliyetleri ile ilgili temel sorulara işletme başarısını sağlamak için yanıt aramak durumundadır. (Akgüç, 1996:11)

Finansal planlamanın amaçları şunlardır;

- İşletme faaliyetleri için gerekli fonu sağlamak,
- Fon temininde finansman maliyetini minimum kılmak,
- İşletmenin finansal yapısını değişen koşullara uydurmak,
- Nakit fazlalıklarını verimli kullanarak muhtemel açıklara önceden tedbir almak,
- Finansal dengeyi korumak. (Mucuk, 1993:313)

Finansal planlama işletmenin gelecek yılki finansman gereksiniminin ne olacağını bulmaya yönelik bir çalışmadır. İşletmeler hazırladıkları finansal planlama yardımıyla işletme amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli parasal gereksinimleri belirlerler ki; işletmenin ne kadar işletme sermayesi ve sabit sermayeye gereksinim duyduğu planlarla öğrenilir.

İşletmenin işletme sermayesi gereksinimini belirleyen etkenler şunlardır;

- İşletmenin özelliği,
- Satışların mevsimlik özelliği,
- İşletmenin üretim politikası,
- Rekabet koşulları,
- Büyüme-yatırım politikaları,
- Temettü (karpayı) politikaları.

V-TEKNOLOJİK VE FİNANSAL YENİLİKLERİN İŞLETME BAŞARISINDAKİ ROLÜ

Çevre koşullarının bir işletmenin varolabilmesi ve yaşayabilmesi için oldukça önemli bir faktör olduğu gayet iyi bilinmektedir. Özellikle 1950'lerden sonra Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımı'nın da etkisiyle, işletmenin içinde bulunduğu çevre koşulları ve kendi iç faktörleri stratejilerin belirlenmesinde oldukça etkin hale gelmiştir. Doğaldır ki; özellikle günümüzde hiçbir işletme içinde yer aldığı ulusal ve uluslararası çevreden ve bunların kendi iç yapısına olan etkilerinden soyut düşünülemez.

Geleceğin belirsizliği karşısında hazırlanan bütçe ve planlara esneklik verilmesi ve değişik koşullara göre farklı finansal seçeneklerin ve çözüm yollarının getirilmesi gerekir.Bütçe ve planların esneklikten yoksun olması

halinde bütçe ve planların hazırlanması sırasında öngörülmeyen olayların ortaya çıkışı, söz konusu bütçelerin bir yana bırakılmasına, bu konuda yapılan çabaların boşa gitmesine neden olabilir.

Teknoloji gelişmeye devam edecektir, buna karşın yöneticiler bugünkünden kuşkusuz daha farklı olmakla birlikte, başa çıkmaları gereken teknolojik sınırlılıklarla karşı karşıya kalacaklardır. Bu kategoriye dahil edilebilecek başlıca sınırlama, teknolojinin ilerlemesinden kaynaklanan (kısa süre için dahi olsa) donanımların atıl kalması yeni teknolojinin çok pahalıya mal olmasından kaynaklanabilecektir. Bu durumda yöneticiler üretimi uzun bir zaman önce planlamak zorunda kalacaklardır ve piyasa taleplerine hemen tepki göstermekte rahat davranamayacaklardır.

Genel olarak finansal yenilikleri ortaya çıkaran nedenleri dört ana başlık halinde toplamak mümkündür ;

- 1- Ekonomik gelişmeler
- 2- Teknik gelişmeler
- 3- Yasal koşullar
- 4- Davranış değişiklikleri – çevresel faktörler

Teknik Gelişmeler: Finansal yenilikleri yaratan nedenlerden bir diğeri de bilgi işlem ve iletişim alanındaki teknolojik gelişmelerdir. Bilginin toplanmasında, depolanmasında, ağlar aracılığıyla bir yerden bir yere iletilmesinde ve kullanıcıların hizmetine sunulmasında yararlanan, iletişim ve bilgisayar teknolojilerini de kapsayan bütün teknolojiler bilgi ve iletişim teknolojileri olarak adlandırılmaktadır. (Bilişim Tek, 2001:3)

Bu alandaki gelişmeler, reel sektör ve aracı finans kurumlarının verimli çalışmasını yükseltirken bilgi ve işlem maliyetlerini de düşürmektedir bunun sonucunda belirli finansal hizmetler, örneğin finansal kurumlardaki yatırıma dönüştürülebilecek hesaplar ile diğer finansal hesaplar arasında sürekli yer değiştirmeler artmıştır.

Söz konusu teknolojik gelişmeler aynı zamanda dünya çapında bilgi temini ve bilgi işlenmesini kolay-laştırmakta, piyasa saydamlığını da yükseltmektedir. Bu gelişmeler aynı zamanda karmaşık sorunları en uygun bir şekilde çözebilecek bilgi işlem kullanımlı finansal yeniliklerin de ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Bilgi teknolojilerinin en çarpıcı özelliği, teknolojik yeteneklerin sürekli artması ve maliyetlerin de sürekli düşmesidir.

Teknolojiye dayalı bilginin insanlar ve kurumlar üzerindeki en belirgin etkisi, bilgiyi kullananlara ve ondan yararlananlara sağladığı güç olmuştur.

Bilgi teknolojileri konusunda son yıllarda kaydedilen gelişmeler, işletmeleri bütün faaliyetlerin birbirine bağlandığı ve genel durumu istenildiği an kullanılabilecek yeteneği olan entegre sistemler haline getirmiştir. Bu da yönetime, karar verme ve kontrol faaliyetlerinde eşzamanlılık, anında duruma

hakim olma ve strateji belirleme gibi çok önemli araçlar sağlamaktadır. (Acar, 2003:61)

Geleceğe yönelik en umut verici araçlarda biri bilgisayarlardır; bu yeni araç yeni kavram ve yöntemlerle birleştirilerek, direkt olarak on-line bir yardımcı fonksiyonu üstlenebilir. Sembolize edilmiş kavramlarla (ister İngiliz dili , ister piktograf –resimli yazı ister form el mantık ve matematik) düşünebilen tüm insanlar, bu yeni buluştan çok önemli ölçüde yararlanacaklardır.

Yeni ekonomide kazananlar arasında yer almak için teknoloji uzmanı olmak gerekmez. Ancak başlamakta olan değişiklikleri anlamak ve örgütün bu teknolojik yenilikleri benimsediğinden emin olmak gerekir.

İnternet’te çalışan girişimlerde “ağ merkezli” bilgisayar kullanımı dinamik müşteri hizmetleri organizasyonu için istemci/sunucu bilgisayar kullanımlı ağa dönüşmektedir.

Teknolojik gelişmeler ışığında üretilen bilgilerin kaynağını ve işlenmesini sadece bilgisayarlar değil aynı zamanda veri tanıma aletleri, bunlara destek sunan girdi ve çıktı donanımları olmak üzere fax, mikro grafik, telekomünikasyon, doküman doldurma ve hesaplama makinaları ve basım makinaları vb. bilgi teknolojileri terimi içinde yer alan donanımlar olmaktadır.

Yukarıda belirtilen bu teknolojiler sayesinde işletmeler bünyelerinde oluşturacakları Muhasebe-Finans Bilgi Sistemi ile izlemeye, teşhis etmeye, önlem almaya ve programlama ve planlamaya ilişkin çabalar sağlıklı ve gerçekçi bir biçimde gerçekleştirilir.

Birçok şirketin istemci/sunucu sistemini, enformasyon teknolojisi harcamalarını azaltma, yöntemin bir başarısıdır. Ne yazık ki şirketler donanım konusunda yalnızca maliyeti düşürme fırsatını gözetmektedirler. Genellikle büyük bilgisayarlarda mikro işlemcili sistemlere geçişlerde “boyut küçültme” terimi kullanılır ve tipik bir donanım maliyetini düşürme çabası gözlenir. Bilgi teknolojilerinin (bilgi ve iletişim teknolojileri) en çarpıcı özelliği, teknolojik yeteneklerin sürekli artması ve maliyetlerin de sürekli düşmesidir. Gerçekten de daha önce ağırlıkları tonlarla ölçülen ve çok sınırlı işlemler yapabilen bilgisayarlar, günümüzde cepte taşınabilmekte ve saniyede milyonlarca işlem yapabilmektedir. (Göksel, Çakır 2002 sh.46)

Geleneksel sistemlere göre % 1000’lik bir maliyet kazancının çekici olduğu doğrudur ancak genel maliyeti göz önünde bulundurarak bir sonuca varmak daha doğrudur. İstemci/sunucu yaklaşım yeni yetenekler ve karmaşık yazılımlar gerektirir. Bu birçok yönetim bilgi sistemleri departmanı için büyük bir değişimi temsil eder.

İşletmeler sadece gelişen teknolojiye değil aynı zamanda, gelişen çağdaş finans tekniklerinden de yararlanmak durumundadırlar. Bu nedenle bu tekniklerin nasıl kullanılacağı ve etkilerinin de bilinmesi gerekir.

SONUÇ

Toplum yaşamındaki yeniliklerin ve değişimlerin işletme stratejilerini de kendi yönergesinde hareket ettireceği görülmektedir. İşletmelerde bu yeniliklere ayak uydurmak finansman olgusunun başarıya ulaşmasını sağlayacak en önemli unsur haline gelmiştir. Yeni teknolojiden ve yeniliklerden uzak bir finansman yönetiminin başarıya ulaşması ve mevcut bulunduğu işletmeye de küreselleşen ve küçülen dünyada, katkı sağlaması imkansız hale gelmiştir. Planlı ve sürdürülebilir şekilde kaynakların etkin bir biçimde kullanılması yeni teknolojik gelişmelerin bilgiye uyarlanmasıyla mümkün olacaktır dolayısıyla işletme başarısında bu araç ve gereçlerin önemli bir rolü bulunmaktadır.

Diğer yandan işletmeler başarılarında sadece teknolojik yeniliklerden değil aynı zamanda çağdaş finans tekniklerinden de yararlanmak zorundadırlar.

Finansal planlama, geleceğe yönelik hareket biçimini belirlemeye, politikaları saptamaya ve gözden geçirmeye katkıda bulunan bir finans tekniğidir. Diğer bir ifade ile işletmenin gelecekte ulaşmak istediği hedefe varmasına yardımcı olan bir kararlar sürecidir. Bu açıdan finansal planlama, işletmenin her alanını incelemek durumundadır.

Finansal Planlama, işletmeye giren ve çıkan nakit akımlarının sistematik bir şekilde tahmini ve hesaplanması işlemlerini konu edinir. Bir üretim biriminin planlanan faaliyetlerinin belirli bir zaman diliminde ortaya çıkmaları nedeniyle planlama, finansal yönetimin çekirdeğini oluşturmaktadır. İşletmelerde finansal planlamanın bir yönetim tekniği olarak kullanılmasının yaklaşık elli yıllık geçmişi olmasına karşın, sağlıklı işletmelerde uzun zamandan beri bir işletme politikasının temel aracı olmuştur. (Gönenli, 1986:23)

Firmanın uzun dönemdeki temel amacı, Pazar değerini maksimum kılmaktır. Finansal yöneticiler bu amaca uygun planlar yapar ve sonradan söz konusu planları firmanın gerçek durumuyla karşılaştırırlar. Planlar yapılırken işletmenin temel verilerden başka işletme faaliyetlerini etkileyen ekonomik durum, işkolundaki rekabet yapısı, finansal kurumların kredi kaynakları, vergi uygulamaları, bireysel ve kurumsal yatırımcıların davranışları, müşteri talebindeki değişimler ve satıcıların durumu gibi temel faktörlerden yararlanılarak firmanın rakipler oranla güçlü ve zayıf yönleri belirlenir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- ACAR Durmuş, "Bilgi Teknolojilerinin Muhasebe Bilgi Sistemi Kullanımı Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama" Muhasebe ve Finansman Dergisi, Ekim 2003, Sayı 20
- AKGÜÇ Öztin, Finansal Yönetim, Muhasebe Enstitüsü Yayın No:65, İstanbul, 1996
- BENGSHIR Türksel, Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim, TODAİE Yay., Ankara, 1996
- Bilişim Teknolojileri Ve Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT Yayın No 2560, Ankara, 2001
- GÖKSEL M.Ali, ÇAKIR Hüseyin, Temel Bilgisayar Teknolojisi Kullanımı, Ad Yayın Dağıtım, İstanbul, 2002
- GÖNENLİ Atilla, Finansal Tablolar Analizi, İÜ Yay., İstanbul 1986
- MUCUK İsmet, Modern İşletmecilik Bilgisi, İÜ Yay., İstanbul, 1993

- TURGAY Tayfun, “Verimlilik Açısından Yö-netim Bilişim Sistemleri”, Verimlilik Dergisi, 1995
- SAYILGAN Güven, İşletme Finansmanı, Turhan Kitabevi, Ankara, 2003
- SEEN James A., Information Systems İn Management, Wadsworth Publishing Company, Second Edition, California, 1982
- TUNAY K.Batu, “Türkiye’de 1980 Sonrası Dönemde Enflasyon Beklentilerinin Rasyonelliğinin Sınanması”, Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Haziran 2003, Cilt II, Sayı 1
- Van HORNE James, Financial Management and Policy, Third Edition, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, 1974, New Jersey
- WESTON J.Fred, F.BRIGHAM Eugene, Managerial Finance, Fourth Edition, The Dryden Pres, 1972, Illionis

Performans Değerlendirmenin Etkinleştirilmesi Yönünde Çalışanların Düşünceleri: Tutumlar, Beklentiler ve Sonuçlar Konusunda Bir Alan Çalışması

Yrd. Doç. Dr. İsmail BAKAN

K.Maraş Sütçü İmam Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, K.MARAŞ

Öğr. Gör. Hakan KELLEROĞLU

K.Maraş Sütçü İmam Üniversitesi, K.M.M.Y.O., K.MARAŞ

ÖZET

Günümüzde insan kaynağı, rekabet üstünlüğü sağlamada işletmelerin sahip oldukları en önemli kaynak olarak kabul edilmektedir. Bu denli öneme sahip olan insan kaynağının örgütlerde ne ölçüde etkin kullanıldığının belirlenmesi, çalışanların performanslarının değerlendirilmesi ile mümkün olabilecektir. Performans değerlendirme en basit şekliyle çalışanların iş yaşamındaki performanslarının ölçülmesini ifade etmektedir. Performans değerlendirmenin temel nedeni mevcut performansların ölçülmesi yoluyla bilgi, yetenek ve potansiyellerin belirlenmesi, eğitim ihtiyacının tespit edilmesi, iletişim, motivasyon ve iş tatmininin artırılması ve terfi etme potansiyeline sahip elemanların belirlenmesidir. Bu nedenle performans değerlendirmenin, bir örgütün insan kaynakları yönetimi uygulamalarının temeli niteliğinde olduğu kabul edilmektedir. Bu araştırmada performans değerlendirme uygulamaları hakkında çalışanların görüş ve düşünceleri ortaya konulmaya ve sistemin etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmada, şu anda uygulanan performans değerlendirme sistemi ile personelin gelecekte uygulanmasını istediği sistem karşılaştırılmaktadır. Araştırma verileri anket yöntemiyle toplanmıştır. Anketler Kahramanmaraş'taki banka şubelerinde uygulanmıştır. Araştırma verileri SPSS bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Performans değerlendirme, çalışanlar, tutumlar, değerlendirenler, sonuçlar, hatalar, beklentiler.

ABSTRACT

Nowadays, human resources are regarded as the most important assets of the organisations for gaining competitive advantage. The degree of using human resources effectively in the organisations can only be defined by measuring and evaluating employees' job performance. The expression 'performance evaluation' relates to the assessment of employees in terms of their job performance. The most likely reason for the adoption of performance evaluation is to draw attention to present performance in the job in order to identify training needs, key skills, potential, to improve communication, motivation, job satisfaction, to reward people fairly, and also to identify those with potential for promotion. Therefore, performance evaluation is regarded as central to an organisation's human resource management practices. In this study, it is attempted to find out both employees' views and ideas about the system of performance evaluation, and to show how effectively the systems are used in the organisations. The study compares the performance evaluation system, has currently been used in the organisations, with the one employees expect to be used in the future. For the study the data were collected by using the questionnaire method of data collection. The questionnaires were conducted in the banking sector in the city of Kahramanmaraş. The research data were analysed by using SPSS computer programme.

Key Words: Performance evaluation, employees, attitudes, appraisers, results, errors, expectations.

1. GİRİŞ

Küreselleşme olgusunun bir sonucu olarak giderek ağırlaşan yoğun rekabet ortamında insanın ön plana çıktığı, entellektüel bilginin sermaye olarak görüldüğü günümüzde; uzun ömürlü olmak isteyen işletmelerin, sadece teknolojik yeniliklere değil, aynı zamanda çalışanlardan daha etkin yararlanmaya önem vermeleri gerekmektedir. Nitekim teknolojik buluşlardaki hızlı değişimlere ve hizmete yönelik ekonominin gelişimine bağlı olarak insan kalitesi, pazardaki rekabet açısından oldukça kritik bir noktaya gelmiştir.

İnsan kaynaklarının bu denli önemli olduğu göz önünde tutularak, işletmenin misyon ve hedeflerini benimsemiş, iyi eğitim almış, konusunda uzman çalışanların işletmenin başarı grafiğini yükseltmede belirleyici bir rol oynaması kaçınılmaz olup, bu da performans değerlendirme ile mümkündür. Dolayısıyla çalışanların becerilerine yönelik değerlendirmeler işletmelerde vazgeçilmez bir ihtiyaç haline dönüşmüştür.

2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME: KAVRAM VE YÖNTEMLER

Literatürde performans değerlendirme ile ilgili bir çok tanıma yer verilmiş olup; bunlardan bazıları şunlardır:

Performans Değerlendirme;

- İşletme amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanların göstermiş oldukları çabaların değerlendirilmesi (Akal, 1992: 1),
- Doğrudan doğruya çalışanın işteki etkinliğinin, verimliliğinin ve kişilik düzeyinin (Artan, 1989: 113) ve işletmeye yapmış olduğu katkının ölçülmesi (Aldemir v.d., 1996: 209),
- Çalışanın işletme içindeki başarı düzeyinin üstü açısından analizinin yapılması ve kişiden istenenin ne ölçüde gerçekleştiğinin saptanması (Tikici, 1994: 52),
- Çalışanların belli bir dönem içerisindeki tutum ve davranışlarının, yeteneklerinin, görevlerindeki başarılarının, verimli olup olmadıklarının yönetim tarafından izlenmesi (Ülker, 1997: 89) ve eksikliklerinin ve gelişme potansiyelinin tespitine yarayan bir değerlendirme programıdır (Bingöl, 1997: 217).

Yukarıdaki tanımların ışığında “performans değerlendirmesi”; örgüt içerisinde görevleri ne olursa olsun çalışanların, çalışmalarını, çabalarını, etkinliklerini, verimliliklerini, kişiliklerini, standartlara ulaşma derecelerini bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçiren ve geleceğe ilişkin öngörümlemeler yapan bir süreç olarak tanımlanabilir.

Performans değerlendirme sistemlerinde değerlendirmenin temel amacı, örgütün başarılı olabilmesi için personelin ortaya koyması gerekli performansın değerini belirlemektir. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri, etkili bir değerlendirme yönteminin geliştirilmesiyle yakından ilgilidir. Değerlendirmenin

başarısı ve kendinden beklenen amaçları gerçekleştirebilmesi, geniş çapta geliştirilecek yönetime bağlı bulunmaktadır (Canman, 1993: 17).

Performans değerlemesi son derece önemli ve tartışmaya açık bir konudur. Konunun önemi pek çok bilimadamı ve uygulamacıyı yeni değerlendirme yöntemleri aramaya itmiştir. Bugün personeli değerlemek amacı ile kullanılan çok sayıda yöntemden söz etmek mümkündür.

Bu yöntemler; Grafik, Uygun Cümle Seçimi, Zorunlu Dağılım, Kritik Olaylar, Serbest Anlatım, Sıralama, Karşılaştırma, Zorunlu seçim, Yerde inceleme ve gözlem, Kontrol Listesi, Puanlama, Amaçlara Göre Yönetim, Değerlendirme Merkezi, Davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçekleri, Sonuçlara dayalı sistemler, Takıma dayalı performans değerlendirme ve 360 derece değerlendirme yöntemleridir (Bingöl, 2003: 289-298).

Geleneksel değerlendirme yaklaşımlarında, değerlendirmelerde, sadece patronların astları değerleyebileceği savunulur. Ama uygulamada patron, çalışanın performansını ölçecek bilgi ve tecrübeye sahip en az kalifiye kişidir. Bu nedenle değerlendirmeleri, patron yerine onun adına hareket eden yönetici yapar. Yöneticiler ise değerlendirmelerde subjektif davranabilir ve değerlendirme sonuçlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu olumsuz durumları ortadan kaldırmak amacıyla, bazı işletmeler değerlendirmeleri birden fazla kişinin katılımıyla gerçekleştirmeye çalışmışlardır (Sabuncuoğlu, 2000: 169).

360 derece değerlendirme yönteminde, işletmede çalışan personelin, bilgi, beceri ve yetenekleri, sadece birinci amir veya ikinci amir tarafından değil, aynı zamanda; üst yöneticiler, astlar, iş arkadaşları, müşteriler, işletme dışından danışman bir firma ve işletme içerisinde oluşturulan değerlendirme komitesi tarafından da ortaklaşa ölçülebilmektedir. Bu değerlendirme yöntemi sayesinde, özellikle yöneticiler, değerlendirme konusunda daha objektif kalabilmekte ve farklı bakış açılarına sahip olabilmektedirler. Kendisini değerlendiren personelin ise, kendi değerlemeleri ile grubun değerlendirmelerini karşılaştırması iç ve dış müşteriler arasındaki iletişimin daha biçimsel hale gelmesini sağlamaktadır (Noe, 1999: 262).

360 derece değerlendirme yönteminin uygulanabilmesi için aşağıdaki kriterler gözönünde bulundurulmalıdır:

- Değerlendirme süreci sonunda yapılacak geri bildirim, anonim ve güvenilir olmalı,
- Değerleyiciler ve değerlendiricilerin birbirlerini tanımaları ve ortak tecrübeleri bulunmalı,
- Geri bildirim uzmanı elde edilen verilerin doğruluğunu kontrol etmeli,
- Sayılar tek başına bir anlam ifade etmediklerinden, değerlendirme süreci sonunda yapılan sayısal değerlemelerle, anlatımsal (yargısal) değerlemelerin birbirini tamamlamasına ve tutarlı olmasına dikkat edilmelidir (Aldemir ve Diğerleri, 2001: 279).

Bu değerlendirme yönteminin en büyük yararı, değerlendirme sonuçları ile ilgili tüm sorumluluğun bir veya iki kişinin üzerinde toplanması yerine,

değerlendirmeye katılan gruplar arasında dağılması ve aynı zamanda çalışanlar arasındaki iletişimin en üst düzeye çıkartılmasıdır (Kılınç ve Erden, 2001: 117).

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SONUÇLARININ KULLANIM ALANLARI

Performans değerlendirmesi, örgüt içinde çalışan personelin belirli bir zaman dilimindeki çalışmasının, yeteneklerinin ve gelecekteki potansiyel gücünün bu günden tahmin edilmesine katkı sağlayacaktır. Her işletme, çalışanları ile ilgili etkin ve tutarlı kararlar alabilmek, çalışanların başarı ya da başarısızlıklarını yakından izlemek ve yeteneklerini geliştirici önlemleri zamanında alabilmek için performans değerlendirmesi yapmak zorundadır (Yeniçeri, 1996: 179).

Performans değerlendirmesi, işletme açısından önem taşıdığı kadar çalışanlar açısından da değer taşımaktadır (Moon, 1997: 9). Özellikle yüksek performans sergileyen işgörenler, çalışmalarının karşılığını görmek ve başarılı olmalarından dolayı kariyer beklentilerini yöneticilerine iletme ve bu konuda onların görüşlerini almak isterler (Molander ve Winterton, 1994: 111). Ayrıca değerlendirme sonucunda işgörenlerin varsa eksiklikleri tespit edilerek bunları giderme ve yeteneklerini geliştirme olanağı sağlanacaktır. Bu perspektiften bakıldığında, performans değerlendirmesinin, çalışmaları işe yöneltme ve yönlendirme aracı olarak geliştirildiği söylenebilir (Sabuncuoğlu, 1997: 166). Performans değerlendirme sürecinde, kişi bir bütün olarak ele alınmakta, başarıları ödüllendirilmekte, başarısızlıkları kendisine bildirilerek, bununla ilgili eksikliklerin giderilmesine olanak sağlanmaktadır. Performans değerlendirmede temel ilke, başarısızlıklardan hareket edip kişiyi cezalandırmak değil, başarılarından hareket edip kişiyi ödüllendirmektir (Fındıkçı, 1999: 293). Bu bilgilerin ışığında; her ne kadar performans değerlendirmesi, işletmeler bakımından zaman alıcı olsa da, değerlendirme sonuçları ile elde edilen bilgilerin yönetim tarafından irdelenerek işletmeye adapte edilmesi, gelecekte işletmenin verimliliğini ve piyasadaki rekabet şansını artıracaktır.

Günümüzde, performans değerlendirme sonuçları bir çok alanda kullanılmakta olup, en yaygın kullanım alanları aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir;

- **Personel Planlama:** Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmeleri için ihtiyaç duyulan nitelik ve sayıdaki personeli istihdam etmeleri gerekir. Performans değerlendirme sonuçları, terfi ve tayinle ilgili kararların belirlenmesinde etkin bir rol oynayarak personel planlama işlevine katkıda bulunur (Kaynak v.d., 1998: 207).

- **Ücret-Maaş Yönetimi:** Performans değerlendirmenin en önemli amaçlarından birisi de değerlendirme sonuçlarının ücret-maaş yönetimi sisteminde kullanılmasıdır. Örneğin, özendirici ücret sistemlerinden birisi olan performans dayalı ücretlendirme'nin uygulanabilmesi için, çalışanların performanslarına ilişkin bilgilere gereksinim duyulmaktadır (Moon, 1997: 13). İşletmelerin çoğunda, doğrudan ya da terfiler yolu ile dolaylı olarak performans değerlendirme sonuçları ücretlerin oluşmasında etkin bir rol oynamaktadır.

Sistemin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, performans ile ödül sistemi arasındaki ilişkinin çalışanlar tarafından bilinmesi ve benimsenmesi ile mümkündür. Bunun yolu ise performans değerlendirme sonuçlarının çalışanların ücretlerine yansıtılmasıdır (Uyargil, 1994: 5).

- **Terfi ve Nakiller:** İşletmede çalışanların mevcut işlerindeki başarı düzeyleri ve gelecekteki potansiyel güçlerinin bir göstergesi olarak performans değerlendirme, terfi ve nakil ile ilgili kararların alınması, böylelikle uygun işe uygun eleman, ayrıca yeterli nitelik ve sayıda eleman sağlanması kararlarına veri teşkil ederek personel planlamasının etkin bir şekilde yapılmasına da imkan sağlar (Özçelik, 1999: 79-80).

- **Kariyer Planlama:** Performans değerlendirmesi sonucunda bazı çalışanlarla ilgili yeterli bir özellik geliştirme planının hazırlanması gerekir. Özellikle genç işgörenler bu konuda yöneticilerinden destek bekleyebilirler. Değerlendirme sonucunda, kimin hangi yönde ve nasıl geliştirilmesi gerektiği saptanarak işgörenlerle yapılan görüşme neticesinde gelişmeye istekli olanların özellik ve yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olunarak, işletmeye katkıları artırılabilir (Erdoğan, 1991: 159).

- **Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi:** Performans değerlendirmesi sonucunda, yetersiz performans gösteren personelin işini yapması için gerekli bilgi ve beceri konularında yetersiz olması durumunda, uygun bir eğitim programıyla bu eksikliklerin giderilmesi gerekir. Değerlendirme sonuçlarına göre astının geleceğe ilişkin ihtiyaç duyacağı gelişmeler konusunda amiri, sistem aracılığı ile çalışanın hangi konularda eğitilmesi ve geliştirilmesi gerektiğine ilişkin önerilerini belirtir. Böylece, eğitime ihtiyacı olan çalışanların gelişimi sağlanarak işletmeye olan katkıları artırılmaya çalışılır (Kaynak v.d., 1998: 207).

- **İşten Ayırma Kararları:** Performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları içerisinde işten ayırma kararları da yer almaktadır.

Hemen hemen her işletmede değerlendirme sonuçları işten ayırma kararlarında kullanılmaktadır. Değerlendirme sonuçlarına göre performans bakımından yetersiz görülen çalışanların işletmeyle ilişkileri hemen kesilmemekte, eğitim programlarına tabi tutularak gelişimleri izlenmektedir. Eğitim programı sonunda herhangi bir gelişme gösteremeyen çalışanların işletmeyle ilişkileri kesilmektedir.

4. PERFORMANS DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE YAPILAN HATALAR

Değerleme konusu insan ve değerleyenler de insan olunca, bir takım değerlendirme hatalarının yapılması da kaçınılmazdır. Performans değerlendirme aşamasında yapılan hatalar, değerlendirmenin amacına gölge düşürmektedir. Bu hatalar, sistemden ve değerleyiciden kaynaklanmaktadır. Ancak; performans değerlendirme konusunda yapılan hataların en yaygın olanı, değerleyiciden kaynaklanan hatalardır. (Benligiray, 1999: 207).

Performans değerlendirme yöntemlerinin çoğu, değerleyicilerin, değerlendirme ile ilgili kararlarında objektif ve önyargısız olacakları varsayımına

dayanmaktadır. Ancak bu konuda eğitilmiş yöneticiler bile, performans değerlendirme sürecinde birtakım güçlüklerle karşılaşmaktadırlar (Tınaz, 1999: 392). Dolayısıyla, bir işletmede uygulanan değerlendirme sistemi ne kadar mükemmel olursa olsun, ona işlerlik kazandıracak olan değerlemecilerin yapmış oldukları hatalar, değerlendirmenin güvenilirliğini ve geçerliliğini ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle özellikle değerlendirmeyi yapacak olan kişi veya kişilerin, değerlendirme konusunda eğitilmeleri ve değerlendirme sürecinde yapılan hatalar ile ilgili bilgilendirilmeleri gerekmektedir (Ceylan, 1992: 117).

Performans değerlendirme konusunda yapılan başlıca hatalar şu şekilde özetlenebilir:

- **Hale Etkisi:** Yöneticilerin, çalışanları belirli bir iş alanındaki mükemmelliklerine bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmeleridir. Bu durumun tersi de sözkonusudur. Belirli bir alanda başarısız olan personel, diğer alanlarda da başarısız olarak değerlendirilebilir (Dışbank, 1999: 13). Bu şekilde personelin başarısız olan yönünün ön plana çıkması durumuna “Boynuz Etkisi” denir. Bu tür hatalar çalışanların gelişimini büyük ölçüde olumsuz yönde etkilemektedir (Palmer, 1993: 20).

- **Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme:** Bazı yöneticiler, performans değerlendirme sürecinde, sürekli olarak çalışanlara performanslarının stünde ya da altında puan verme ya da değerlendirme eğilimi içerisine girmektedirler (Uyargil, 1994: 75). İşletmelerde performans değerlendirmeden sorumlu yetkili kişiler, astları ile çatışmaya girmemek, onlara şirin gözükebilmek, onları daha fazla motive edip verimliliklerini artırabilmek ve kendi astlarının diğer bölümlerdeki astlara oranla daha üstün olduklarını gösterebilmek amacıyla, olması gerekenden daha yüksek puanlara yönelmektedirler (Tınaz, 1999: 393).

Düşük puan verme eğiliminde; özellikle, değerlendiricilerin mükemmeliyetçi bir zihniyete sahip olmaları, yüksek performans sergileyen astların daha ilerleyen dönemlerde kendi yerlerini alabilecekleri endişesi ve işletmedeki standartların yüksek olması nedeniyle, düşük değerlendirmeler yapılmakta ve değerlendirme sistemlerine önemli ölçüde zarar verilmektedir (Uyargil, 1994: 76).

Performans değerlendirme sürecinde, yöneticilerin orta puanlara yönelmeleri sık karşılaşılan bir durumdur. Bu konuda yapılan araştırmalar, sistemin uygulandığı işletmelerde çalışanların çoğunun orta puan aldıklarını, buna karşılık çok az bir kısmının düşük ve yüksek puan aldıklarını göstermektedir. Performansa dayalı ücret sisteminin önemli amaçlarından biri çalışanları motive etmek iken, ücretlerin orta puanlar etrafında yoğunlaşması ile bu amaç gerçekleşmemektedir (Ünal, 1998: 40).

- **Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme:** Performans değerlendirmenin tüm performans dönemini kapsayacak şekilde

yapılması gerekir. Örgütlerde değerlendirme dönemi çoğunlukla bir yıllık bir süreyi kapsadığından, bu süre içerisinde bir çok olay unutulmakta, sadece değerlendirme dönemine yakın son birkaç ay içerisinde cereyan eden olaylar akılda kalmakta ve değerlendirmeler de bu yakın geçmişteki olayların etkisi altında yapılmaktadır. Bu durum hem değerlemenin sürekliliği ilkesi ile çelişmekte, hem de gerçeği ne derecede doğru yansıttığı tartışma konusu olmaktadır (Dışbank,1999: 13). Bu tür değerlendirme hatalarını önleyebilmek için, değerlendiricilerin değerlendirme dönemi içerisinde çalışanların performanslarına ilişkin notlar almaları önerilmektedir.

- **Kontrast Hataları:** Değerlendiricilerin kısa bir süre içerisinde bir çok kişiyi değerlendirmeleri ve ard arda yapılan bu değerlendirmelerde, kişileri birbirleri ile karıştırarak değerlendirme yapmaları kaçınılmaz olacaktır. Diğer bir deyişle her bir çalışan, kendisinden önce değerlendirilen kişinin aldığı puandan etkilenecektir (Kaynak v.d., 1998: 226).

- **Değerlendirmede Nesnel Davranmama:** Performans değerlendirme sürecinde yapılan en yaygın hatalardan birisi de, “nesnel davranmama” dır. Değerlendirme sürecinde, personelin bireysel ve sosyal özelliklerine (yaş, cinsiyet, siyasal eğilim, din, ırk vb.) ağırlık verilmesi, buna karşılık işe ilişkin davranışlarının gözardı edilmesi sonucunda, nesnel davranılmamış ve adil olma ilkesi çiğnenmiş olur (Can v.d., 1995: 179). Performans değerlendirmesi, yapılan işin üzerinde anlaşılan amaç ve hedefler bakımından değerlendirilerek yapılır. Ne var ki çoğunlukla kişilik, davranış ve başka kişisel konular da işin içine karıştırılmaktadır. Kişisel yargıların değerlendirme sürecine sokulması, nesneliği ortadan kaldırdığı gibi, değerlendirmenin de amacından sapmasına neden olur (Akat, 1998: 95).

Performans değerlendirme sürecinde yapılan hataların ortadan kaldırılması ve bu hataların en azından asgari düzeye indirilebilmesi için bir çok yöntem geliştirilmiş olup, bunlardan en etkilisi, değerlendiricilerin yapmış oldukları hataları bilinçli olarak yapmadıkları varsayımına dayanarak bu konuda eğitilmeleridir. Böylece, değerleyiciler daha çok bilinçlenecek ve hata yapmaktan kaçınacaklardır (Uyargil, 1994: 75).

5. PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ KONUSUNDA K.MARAŞ'TA FAALİYET GÖSTEREN BANKALARDA YAPILAN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

5.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Günümüzde; tüketim anlayışının değişmesi sonucunda oluşan ürün çeşitliliği ve kalitesi ayrıca işletmelerin rekabeti açısından fiyatları istedikleri gibi artıramamaları, işletmelerin karlılıklarını azaltmıştır. İşletmelerin fiyat baskısından kurtulabilmeleri, işletmeleri farklı arayışlara yöneltmiştir. Bu arayışlar içerisinde ise en önemlisi verimliliğin artırılması ve buna bağlı olarak

çalışanların işletmeye olan katkı derecesinin ölçümlenmek istenmesi yani performans değerlendirmesidir. İnsan faktörünün işindeki başarısını o işin gereklerine göre değerlendiren bir süreç olarak performans değerlendirmesi günümüzde öncelik verilmesi gereken bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmanın amacı, performans değerlendirme uygulamaları hakkında, bankalarda çalışan personelin sistem ile ilgili görüş ve düşüncelerini almak ve sistemin etkin bir şekilde kullanılıp kullanılmadığını tespit etmek, bankalarda şu anda uygulanan sistem ile personelin gelecekte uygulanmasını istediği sistemi karşılaştırmak ve performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili personelin önerilerini değerlendirmektir.

5.2. Araştırmanın Kapsamı ve Metodu

Performans Değerlendirme, günümüzde bankacılık sektöründe etkin ve yaygın bir şekilde kullanıldığından dolayı, çalışmanın örneklemini K.Maraş'ta faaliyette bulunan 16 banka şubesinde çalışan 155 personel oluşturmuştur. Alan çalışmasında veriler anket yoluyla toplanmış olup, bu anket çalışmasında genel olarak performans değerlendirmenin şu anda (mevcutta) nasıl yapıldığı ve gelecekte nasıl yapılması gerektiği konusunda çalışanların görüşleri alınmıştır. Alan araştırmasında başlıca şu konulara yer verilmiştir: Performans değerlendirme sonuçlarının oluşturulması ve bildirim şekli, değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları, performans değerlendirmede yapılan hatalar ve değerlendirmeye ilişkin olumsuz tutumlar.

Anket yoluyla toplanan çalışma verileri, SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz aşamasında özellikle performans değerlendirmenin şu anda yapıldığı şekli ile gelecekte yapılması istenilen şekli karşılaştırılarak, geleceğe yönelik işverenlerin performans değerlendirme sisteminde yapmaları gereken değişiklik konusunda önerilerde bulunulmuş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

5.3. Araştırma Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Bu bölümde katılımcıların ankette yer alan demografik özellikler ve performans değerlendirme yöntemine ilişkin sorulara verdikleri yanıtlar analiz edilmekte ve bulgular üzerinde yorumlar yapılmaktadır.

5.3.1. Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri

Araştırma konusu olan bankalarda çalışan ve bu araştırma için hazırlanmış olan anketi cevaplayan personelin, demografik özellikleri Tablo. 1'de gösterilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, anketi cevaplayan çalışanların yaklaşık %61'i erkek, %39'u kadın, %74'ü üniversite mezunu ve %77'si 20-35 yaş grubu arasındadır. Ayrıca katılımcıların yaklaşık %5'i değerleyen (Müdür), %56'sı hem değerleyen hem de değerlendirilen (Müdür Yardımcısı, Yetkili, Yetkili Yardımcısı) %39'u ise sadece değerlendirilenlerden (Memur) oluşmaktadır. Anketi cevaplayanların yaklaşık %5'i Müdür, %20'si Müdür Yardımcısı, %25'i Yetkili, %10'u Yetkili Yardımcısı ve %40'ı ise memurlardan oluşmaktadır. Çalışma sürelerine bakıldığında; %36,1'i 2-4 yıllık, %29'u 5-8 yıllık ve %12,9'u 9-12 yıllık çalışma deneyimine sahiptirler. Çalışanların %22'si ise 13 yıl ya da daha fazla çalışma süresine sahiptirler.

Tablo 1. Bankalarda Çalışan Personelin Demografik Dağılımı

CİNSİYET	N	%	YAŞ	N	%
Erkek	95	61,3	20 - 25	7	4,5
Kadın	60	38,7	26 - 30	75	48,4
ÖĞRENİM DURUMU	N	%	31 -35	38	24,5
Fakülte	114	73,5	36 - 40	24	15,5
Yüksekokul	1	0,6	41 - 45	10	6,5
Lise	40	25,9	46 - 50	1	0,6
ÇALIŞMA SÜRESİ	N	%	GÖREV ÜNVANI	N	%
2 - 4 yıl	56	36,1	Müdür	8	5,1
5 - 8 yıl	45	29	Müdür Yardımcısı	31	20
9 – 12 yıl	20	12,9	Yetkili	39	25,2
13 - 16 yıl	14	9,1	Yetkili Yardımcısı	16	10,3
17 - 20 yıl	17	11	Memur	61	39,4
21 yıl ve üstü	3	1,9			

Bu sonuçlara göre; ankete katılanların çoğunun erkek, üniversite mezunu ve genç yaşta olduklarını söyleyebiliriz. Bu sonuçlar, bankaların eğitime önem vermelerinden dolayı üniversite mezunlarını tercih ettiklerini, özel sektörün dinamik yapısını örnek aldıklarından gençleri istihdam ettiklerini göstermektedir. Erkek sayısının fazla olması ise, tesadüf olabilir.

5.3.2. Performans Değerlendirme Sistemi Uygulaması

Performans değerlendirme sisteminin uygulanıp uygulanmadığını ortaya koyabilmek amacıyla, “Bankanızda performans değerlendirme sistemi uygulanıyor mu?” sorusu sorulmuştur.

Tablo 2. Performans Değerlendirme Sistemi Uygulaması

SEÇENEKLER	N	%
Evet	155	100
Hayır	-	-
TOPLAM	155	100

Bu soruya (Tablo. 2) çalışanların %100’ü Evet cevabını vermişlerdir. Bu da bankaların tamamının performans değerlendirme sistemini uyguladıklarını ve çalışanların da bu uygulamadan haberdar olduklarını gösterir.

5.3.3. Performans Değerlendirme Kavramı

Araştırma konusu olan bankalarda çalışan personelin, performans değerlendirme kavramından ne anladıklarını tespit edebilmek amacıyla, “Sizce performans değerlendirme kavramını en iyi ifade eden tanım aşağıdakilerden hangisidir?” sorusu sorulmuştur.

Bu soruya (Tablo. 3) çalışanların, %78,8’i “Her personelin görevini ne derecede iyi yaptığını belirleme” ve %20’si ise “Önceden belirlenmiş standartlara ne ölçüde ulaşıldığını ölçme” cevaplarını vermişlerdir. Yani çalışanların %98,8’i (hemen hemen tamamı) modern anlamda performans değerlendirme kavramını

ifade eden cevabı vermişlerdir. Bu da; çalışanların, performans değerlendirme konusunda kendi aralarında ve banka yönetimi ile hemfikir olduklarını gösterir. Bu nokta çok önemlidir. Çünkü; bankaların performans değerlendirme uygulamalarındaki hedeflerine ulaşabilmeleri, konunun çalışanlar tarafından bilinmesi ve benimsenmesi ile mümkündür.

Tablo 3. Performans Değerlendirme Kavramı

SEÇENEKLER	N	%
Önceden belirlenmiş standartlara ne ölçüde ulaşıldığını ölçme	31	20
Her personelin görevini ne derecede iyi yaptığını belirleme	122	78,8
Yılda bir veya iki defa yapılan bir form doldurma işlemi	1	0,6
Hiçbir fikrim yok	1	0,6
TOPLAM	155	100

5.3.4. Performans Değerlendirme Sonuçlarına Çalışanların Etki Derecesi

Performans değerlendirme sürecinde çalışanların görüşlerinin değerlendirme sonuçları üzerindeki etki derecesini tespit etmek amacıyla, “*Performans değerlendirme sonuçlarının oluşumu sürecinde görüşleriniz ne derecede etkili olmaktadır?*” sorusu sorulmuştur.

Tablo 4. Performans Değerlendirme Sonuçlarına Çalışanların Etki Derecesi

SEÇENEKLER	N	%
Tamamen Etkili	10	6,5
Etkili	46	29,7
Çok Az Etkili	76	49
Hiç Etkili Değil	21	13,5
Fikrim Yok	2	1,3
TOPLAM	155	100

Bu soruya (Tablo. 4) çalışanların %49'u “çok az etkili”, %29,7'si “etkili”, %13,5'u “hiç etkili değil” , %6,5'u “tamamen etkili” ve %1,3'ü ise “fikrim yok” cevabını vermişlerdir.

Bu sonuçlara göre; tamamen etkili ve etkili cevabını veren çalışanların oranı yaklaşık %36, çok az etkili ve hiç etkili değil cevabını veren çalışanların oranı ise %63'tür. Yani çalışanların yaklaşık 3 / 2'si görüşlerinin etkili olmadığını veya çok az etkili olduğunu belirtmektedirler.

5.3.5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Oluşmasında Etkin Rol Oynayanlar

Performans değerlendirmede kim yada kimlerin etkin bir rol oynadığını ortaya koyabilmek amacıyla, “*Performans değerlendirme sonuçlarının oluşmasında kim / kimler etkin bir rol oynamaktadır?*” sorusu sorulmuştur.

Tablo 5. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Oluşmasında Etkin Rol Oynayanlar

SEÇENEKLER	N	%
Birinci Amir	136	87,7
İkinci Amir	2	1,3
İş Arkadaşları	1	0,6
Müşteriler	2	1,3
İşl.İçi Değ.Komitesi	3	1,9
Birinci ve İkinci Amir	8	5,3
I.ve II. Amir + Gen.Müdür.	2	1,3
I.ve II.Amir + Müşteriler	1	0,6
TOPLAM	155	100

Bu soruya (Tablo. 5) çalışanların, yaklaşık %88’i birinci amir, cevabını vermişlerdir. Bankalarda performans değerlendirme dönemlerinde doldurulan formlarda da bu durum kendini hissettirmektedir. Çalışanın bağlı olduğu ilk amir performans değerlendirmeyi yapmakta, ikinci amir ise genellikle ilk amirin görüşlerine paralel bir değerlendirme yapmakta, ilk amiri onaylar bir görünüm sergilemektedir.

5.3.6. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Bildirimi

Performans değerlendirme sonuçlarının personele bildirilip bildirilmediğini ortaya koymak amacıyla; “*Performans değerlendirme sonuçları şu anda personele bildiriliyor mu?*” “*Gelecekte personele bildirilmeli mi?*” soruları sorulmuştur.

“*Performans değerlendirme sonuçları şu anda personele bildiriliyor mu?*” sorusuna (Tablo. 6) çalışanların %82,5’u bildiriliyor, %17,5’u ise bildirilmiyor cevabını vermişlerdir. “*Performans değerlendirme sonuçları gelecekte personele bildirilmeli mi?*” sorusuna çalışanların %100’ü (tamamı) evet cevabını vermişlerdir.

Tablo 6. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Bildirimi

SEÇENEKLER	ŞU ANDA BİLDİRİLİYOR		GELECEKTE BİLDİRİLMELİ	
	N	%	N	%
Evet	128	82,5	155	100
Hayır	27	17,5	-	-
TOPLAM	155	100	155	100

Bu nokta çok önemlidir. Çünkü, bir işletmenin başarısı personelin performansı ile yakından ilgilidir. Performans değerlendirmenin kişilerin performanslarını artırmaya yönelik amacın gerçekleşebilmesi için, değerlendirme sonuçlarının geri besleme yolu ile personele iletilmesi gerekmektedir.

5.3.7. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Bildirim Şekli

Performans değerlendirme sonuçlarının bildirim şeklini ortaya koyabilmek amacıyla; “*Performans değerlendirme sonuçlarının bildirim şekli nasıl olmalıdır?*” sorusu sorulmuştur.

Tablo 7. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Bildirim Şekli

SEÇENEKLER	N	%
Resmi yazı ile	9	5,8
Karşılıklı görüşme ile	146	94,2
TOPLAM	155	100

Bu soruya (Tablo. 7) çalışanların %94,2’si karşılıklı bir görüşme ile, %5,8’i ise resmi bir yazı ile bildirilmeli cevaplarını vermişlerdir. Gerçi her iki durumda da çalışanlara geri besleme sağlanmaktadır. Ama en etkili ve en yaygın kullanılan karşılıklı görüşme yoludur.

Performans değerlendirmenin amacına ulaşabilmesi için, değerlendirme sonuçlarının geri besleme yolu ile çalışanlara bildirilmesi gerekir. Dolayısıyla günümüzde, işletmelerde katılımcı yönetim yaklaşımı yöneticilerce benimsenmeli, çalışanlar ile yöneticiler arasında performans değerlendirme görüşmeleri yapılmalıdır.

5.3.8. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

Performans değerlendirmenin şu anki kullanım alanları ile gelecekte kullanılması gereken alanların neler olduğunu belirleyebilmek amacıyla, “*Performans değerlendirme sonuçları şu anda hangi alanlarda kullanılmaktadır? “Gelecekte hangi alanlarda kullanılmalıdır?”*” soruları sorulmuştur.

“*Performans değerlendirme sonuçları şu anda hangi alanlarda kullanılmaktadır?*” sorusuna çalışanların ankette yer alan ve Tablo 8.’de belirtilmiş olan seçenekleri 1’den 9’a kadar önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir.

Çalışanlar tarafından önem derecesine göre ilk sırada verilen cevaplar; %52,9 ile terfi, %15,5 ile kariyer planlama, %12,3 ile personelin kuvvetli ve zayıf yönlerinin tespiti, %10,9 ile ücretlendirme, %2,6 ile personelin kişisel ve yönetsel gelişimini sağlamak, %2,6 ile işten çıkarma, %1,3 ile tayin veya nakil, %1,3 ile eğitim ihtiyacının tespiti ve %0,6 ile motivasyonu artırmaktır. Tablo 8.’deki “önem sırası 1” kolonunda yer alan oranlardan hareket etmek yerine tablodaki tüm veriler dikkate alındığında çalışanların kriterleri sıralamalarında önemli değişiklikler meydana gelmemektedir. Tablonun geneline bakıldığında; dikkati çeken oranlardan bir tanesi “işten çıkarmadır”. Tablonun geneli incelendiğinde

performans değerlendirme sonuçları en az işten çıkarmada kullanılmaktadır. Bu da performans değerlendirmenin cezalandırmada kullanılmadığını göstermektedir. Yine tablonun geneli incelendiğinde; performans değerlendirme sonuçlarının kullanım alanları içerisinde “eğitim ihtiyacının tespiti” “önem sırası 1” kolonundaki oranların aksine sondan ikinci sırada değil; terfi, kariyer planlama, ücretlendirme ve personelin kuvvetli ve zayıf yönlerinin tespitinden sonra beşinci sırada yer almaktadır.

Tablo. 8. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Kullanım Alanları

KULLANIM ALANLARI	N %	ÖNEM SIRASI								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ücretlendirme	N	17	19	34	24	22	11	11	11	4
	%	11	12,4	22,2	15,7	14,4	7,2	7,2	7,2	2,6
	N	(48)	(44)	(24)	(14)	(11)	(7)	(4)	(3)	(-)
	%	(31)	(28,4)	(15,5)	(9)	(7,1)	(4,5)	(2,6)	(1,9)	(-)
Nakil veya tayin	N	2	3	4	6	9	15	24	80	10
	%	1,3	2	2,6	3,9	5,9	9,8	15,7	52,3	6,5
	N	(-)	(1)	(1)	(4)	(7)	(10)	(31)	(95)	(6)
	%	(-)	(0,6)	(0,6)	(2,6)	(4,5)	(6,5)	(20)	(61,3)	(3,9)
Eğitim ihtiyacının tespiti	N	2	9	36	46	22	23	5	7	3
	%	1,3	5,9	23,5	30,1	14,4	15	3,3	4,6	2
	N	(12)	(31)	(52)	(33)	(15)	(4)	(5)	(2)	(1)
	%	(7,7)	(20)	(33,5)	(21,3)	(9,7)	(2,6)	(3,3)	(1,3)	(0,6)
Personelin kuvvetli ve zayıf yön. Tespiti	N	19	30	13	20	22	27	16	5	1
	%	12,4	19,6	8,5	13,1	14,4	17,6	10,5	3,3	0,7
	N	(5)	(10)	(11)	(17)	(37)	(32)	(21)	(19)	(3)
	%	(3,2)	(6,5)	(7,1)	(11)	(23,9)	(20,6)	(13,5)	(12,3)	(1,9)
Terfi	N	80	33	10	10	10	5	1	3	1
	%	52,3	21,6	6,5	6,5	6,5	3,3	0,7	2	0,7
	N	(47)	(29)	(31)	(25)	(7)	(7)	(6)	(2)	(1)
	%	(30,3)	(18,7)	(20)	(16,1)	(4,5)	(4,5)	(3,9)	(1,3)	(0,6)
Personelin kişisel ve yön. gelişimini sağlama	N	4	9	15	9	19	38	42	13	4
	%	2,6	5,9	9,8	15,9	12,4	24,8	27,5	8,5	2,6
	N	(4)	(5)	(5)	(12)	(26)	(48)	(33)	(12)	(10)
	%	(2,6)	(3,2)	(3,2)	(7,7)	(16,8)	(31)	(21,3)	(7,7)	(6,5)
Motivasyonu artırmak	N	1	2	9	7	25	19	45	25	20
	%	0,7	1,3	5,9	4,6	16,3	12,4	29,4	16,3	13,1
	N	(2)	(4)	(6)	(10)	(25)	(34)	(50)	(17)	(7)
	%	(3)	(2,6)	(3,9)	(6,5)	(16,1)	(21,9)	(32,3)	(11)	(4,5)
Kariyer planlama	N	24	45	30	27	17	5	2	2	1
	%	15,7	29,4	19,6	17,6	11,1	3,3	1,3	1,3	0,7
	N	(36)	(30)	(23)	(36)	(17)	(9)	(3)	(1)	(-)
	%	(23,2)	(19,4)	(14,8)	(23,2)	(11)	(5,8)	(1,9)	(0,6)	(-)
İşten çıkarma	N	4	3	2	4	7	10	7	7	109
	%	2,6	2	1,3	2,6	4,6	6,5	4,6	4,6	71,2
	N	(2)	(1)	(2)	(3)	(10)	(4)	(2)	(4)	(127)
	%	(1,3)	(0,6)	(1,3)	(1,9)	(6,5)	(2,6)	(1,3)	(2,6)	(81,9)

*Bu tabloda koyu formatta ve parantez içinde yazılı olan rakamlar performans değerlendirme konusunda sorulan sorulara ankete katılanların geleceğe ilişkin cevaplarını ifade etmektedir.

“Performans değerlendirme sonuçları gelecekte hangi alanlarda kullanılmalıdır?” sorusuna (Tablo. 8) çalışanların önem derecesine göre ilk sırada verdikleri cevaplar sırasıyla; %31 ile ücretlendirme, %30,3 ile terfi, %23,2 ile kariyer planlama, %7,7 ile eğitim ihtiyacının tespiti, %3,2 ile personelin kuvvetli ve zayıf yönlerinin tespiti, %2,6 ile personelin kişisel ve yönetsel gelişimini sağlamak, %1,3 ile motivasyonu artırmak ve %1,3 ile işten çıkarmada kullanılmak istenmesidir. Bu sonuçlara göre; performans değerlendirme sonuçlarının gelecekte en yaygın kullanılması istenilen alan ücretlendirmedir. Bunu sırasıyla; terfi, kariyer planlama ve eğitim ihtiyacının tespiti takip etmektedir. Tablo 8.’deki “önem sırası 1” kolonunda yer alan oranlardan hareket etmek yerine tablodaki tüm veriler esas alındığında, ücretlendirme, kariyer planlama ve terfinin önemini koruduğunu ancak eğitim ihtiyacı tespitinin kariyer planlamadan daha ön planda olduğu görülmektedir. Buna göre; performans değerlendirme sonuçlarının gelecekte; eğitim ihtiyacının tespitinde daha fazla kullanılması gerektiği, aynı şekilde değerlendirme sonuçlarından kariyer planlama, terfi ve ücretlendirmede daha fazla yararlanılması görüşü hakimdir.

Sonuç itibarıyla; performans değerlendirme sonuçlarının şu anda en fazla kullanıldığı ve gelecekte de kullanılması gerektiği başlıca alanlar; ücretlendirme, eğitim ihtiyacının tespiti, terfi ve kariyer planlamadır.

5.3.9. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Gerçekçiliği

Performans değerlendirme sonuçlarının ne ölçüde gerçeği yansıttığını ortaya koyabilmek amacıyla, “Bankanızda şu anda uygulanan performans değerlendirme ile elde edilen sonuçları ne ölçüde gerçekçi buluyorsunuz?” sorusu sorulmuştur.

Bu soruya (Tablo. 9) çalışanların yaklaşık %48’i %50 oranında gerçeği yansıtıyor, %37’si %75 oranında gerçeği yansıtıyor, ve %13’ü %25 oranında gerçeği yansıtıyor cevaplarını vermişlerdir.

Tablo 9. Performans Değerlendirme Sonuçlarının Gerçekçiliği

SEÇENEKLER	N	%
%100 Gerçeği Yansıtıyor.	1	0,6
%75 Gerçeği Yansıtıyor.	58	37,4
%50 Gerçeği Yansıtıyor.	74	47,8
%25 Gerçeği Yansıtıyor.	20	12,9
Kesinlikle Gerçeği Yansıtıyor.	2	1,3
TOPLAM	155	100

Bu sonuçlara göre, her ne kadar tablodaki değerler olumlu gibi gözükse de, katılımcıların %48’lik bir oranla değerlendirme sonuçlarının %50 oranında gerçeği yansıttığını ifade etmeleri aynı zamanda %50 oranında da gerçeği yansıtmadığını rapor ettikleri şeklinde de yorumlanabilir. Yine %13’lük bir katılımcı oranına göre performans değerlendirme sonuçlarının %25 gerçeği yansıtıyor olması aynı zamanda sonuçların %75 oranında gerçeği yansıtmadığı

anlamına da gelebilir. Dolayısıyla yaklaşık %60'lık bir çalışan grubu performans değerlendirme sonuçlarının tam anlamıyla gerçeği yansıtmadığını ifade etmektedirler. Hangi değerlendirme yöntemi kullanılırsa kullanılsın, ölçülecek unsur insan olduğunda bir takım değerlendirme hataları yapılabilir. Kişiler arasında bir takım menfaatlerin oluşması, değerlendiricilerin bilerek veya bilmeyerek subjektif, duygusal ve taraflı davranmaları ve çalışanların farklı bir takım beklentilerinin olması sonucunda ortaya çıkan değerlendirme sonuçları beğenilmeyebilir.

5.3.10. Performans Değerlendirme Uygulamalarında Yapılan Hatalar

Performans değerlendirmede yapılan hataların neler olduğunu tespit edebilmek amacıyla çalışanlara “Sizce performans değerlendirme uygulamalarında yapılan hatalar nelerdir?” sorusu sorulmuştur.

Bu soruya çalışanların %60'ı en son davranışların etkisinde kalma, %27,1'i ortalama puan verme ve %8,4'ü ise düşük puan verme eğilimi cevabını vermişlerdir.

Tablo 10. Performans Değerlendirme Uygulamalarında Yapılan Hatalar

SEÇENEKLER	N	%
Yüksek Puan Verme Eğilimi	2	1,3
Düşük Puan Verme Eğilimi	13	8,4
Ortalama Puan Verme Eğilimi	42	27,1
En Son Davranışların Etkisinde Kalma	93	60
Adam Kayırma ve Torpil	4	2,6
Baskı Altında Olma	1	0,6
TOPLAM	155	100

Bu sonuçlara göre; yöneticilerin %60'ının en son davranışların etkisinde kalarak değerlendirme yaptıkları ve bu uygulamaların da, değerlemede hatalara yol açtığı çalışanlar tarafından ileri sürülmektedir.

5.3.11. Performans Değerlendirmeye İlişkin Astların Olumsuz Tutum Durumu

Performans değerlendirme konusunda astların olumsuz tutumlarını ortaya koyabilmek amacıyla, “Bankanızda performans değerlendirmeye ilişkin astların olumsuz tutumlara sahip olduklarını düşünüyor musunuz?” sorusu sorulmuştur.

Tablo 11. Performans Değerlendirmeye İlişkin Astların Olumsuz Tutum Durumu

SEÇENEKLER	N	%
Evet	136	87,7
Hayır	19	12,3
TOPLAM	155	100

Bu soruya (Tablo. 11) çalışanların yaklaşık %88'i evet, %12'si hayır cevabını vermişlerdir. Bu sonuçlara göre, astların performans değerlendirmeye ilişkin olumsuz tutumlara sahip oldukları söylenebilir.

5.3.12. Performans Değerlendirmeye İlişkin Astların Olumsuz Tutumları

Performans değerlendirme sürecinde astların varsa (ki, tablo 11'deki verilere göre var) olumsuz tutumlarını ortaya koyabilmek amacıyla, "*Bankanızda performans değerlendirmeye ilişkin astların olumsuz tutumları nelerdir?*" sorusu sorulmuştur.

Tablo 12. Performans Değerlendirmeye İlişkin Astların Olumsuz Tutumları

SEÇENEKLER	1		2-3		4-5	
	N	%	N	%	N	%
Gereksiz Olarak Görmektedirler	6	3,9	22	16,3	107	79,2
Cezalandırıcı Olarak Görmektedirler	20	12,9	47	34,8	68	50,4
Değerlendirme Sonuçlarının Gerçeği Yansıtmadığını Düşünmektedirler	66	42,5	71	52,6	8	5,9
Değerlendirme Sonrasında Hiçbir Şeyin Değişmeyeceğini Düşünmektedirler	57	36,8	72	63,3	16	11,9
Kendileri Üzerinde Bir Baskı Aracı Olduğunu Düşünmektedirler	6	3,9	58	43	71	52,6

Bu soruya, çalışanlardan, ankette yer alan ve Tablo 12'de belirtilmiş olan seçenekleri, 1'den 5'e kadar önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir.

Bu verilerden yola çıkarak, ankete katılanlara göre performans değerlendirmeye ilişkin astların olumsuz tutum içerisinde olmalarının nedenleri şunlardır: Katılımcıların %43'ü astlar tarafından "değerlendirme sonuçlarının gerçeği yansıtmadığı", %37'si "değerlendirme sonucunda hiçbir şeyin değişmeyeceği", %13'ü "değerlendirmenin cezalandırıcı olarak görüldüğü", %4'ü "kendi üzerlerinde bir baskı aracı olarak düşündüklerini" ve %4'ü ise "değerlendirmeyi gereksiz olarak gördükleri"ni rapor etmişlerdir.

Bu sonuçlara göre astların performans değerlendirmeye ilişkin olumsuz tutum takınmalarının temel nedenleri, değerlendirme sonuçlarının gerçeği yansıtmadığını ve değerlendirme sonucunda hiçbir şeyin değişmeyeceğini düşünmeleridir. Değerlendirmenin objektif olmaması genellikle yöneticilerin taraflı ve önyargılı davranışlarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca değerlendirme yapılırken işle ilgili faktörlerden çok kişilik faktörlerinin ön planda tutulması, değerlendirme sonuçlarının gerçekçiliğini ortadan kaldırmaktadır. Değerlendirme sonrasında çalışanlar açısından herhangi bir değişikliğin olmaması, örneğin; personel maaşlarının aynı kalması, personelin performans notları farklı olmasına rağmen, maaşların aynı oranda artması, çok yüksek performansla sahip çalışanların terfi ettirilmemesi gibi konular, astların sisteme olumsuz bakmalarına neden olmaktadır. Olası olumsuzlukların giderilebilmesi için, yöneticilerin ve

çalışanların performans değerlendirme konusunda eğitilmeleri ve subjektif faktörlerin özellikle de kişilik özelliklerine göre yapılan değerlendirmelerin ortadan kaldırılması gerekir. Aksi takdirde, değerlendirme sisteminden beklenen yarar sağlanamayacaktır.

5.3.13. Performans Değerlendirmeye İlişkin Yöneticilerin Olumsuz Tutum Takınma Nedenleri

Yöneticilerin performans değerlendirmeye karşı olumsuz tutum takınmalarının nedenlerini ortaya koyabilmek amacıyla, “*Performans değerlendirmeye ilişkin yöneticilerin olumsuz tutum takınmalarının nedenleri nelerdir?*” sorusu sorulmuştur.

Bu soruya çalışanlardan, ankette yer alan ve Tablo 13’de belirtilmiş olan seçenekleri 1’den 3’e kadar önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir. Çalışanlar tarafından önem derecesine göre ilk sırada verilen cevaplar; %63,9 ile performans değerlendirmenin yöneticiler tarafından fazla zaman alıcı bulunduğu, %30,9 ile üst yönetimce zorla empoze edilen bir faaliyet olduğu ve %5,2 ile gereksiz olduğu yönündedir.

Tablo 13. Performans Değerlendirmeye İlişkin Yöneticilerin Olumsuz Tutum Takınma Nedenleri

SEÇENEKLER	1		2		3	
	N	%	N	%	N	%
Fazla Zaman Alıcı Bulmaktalar	99	63,9	41	26,5	14	9,1
Gereksiz Olarak Görmekteler	8	5,2	27	17,4	120	77,4
Kendilerine Zorla Empoze Edilen Bir Faaliyet Olarak Görmekteler	48	30,9	87	56,1	21	13,5
TOPLAM	155	100	155	100	155	100

Bu sonuçlara göre; performans değerlendirmenin yöneticiler tarafından fazla zaman alıcı olarak değerlendirildiği fakat gereksiz görülmediği anketi cevaplayanlar tarafından ileri sürülmüştür. Bir çok yönetici, esas faaliyetlerinin yanısıra ayrıca performans değerlendirmesine pek fazla zaman ayırmak istemez. Özellikle performans değerlendirmesine yakın dönemlerde Bankaların Genel Müdürlükleri ve şubeleri arasında yoğun bir telefon ve faks trafiği yaşanır. Bu trafik, performans değerlendirme formlarının doldurulup Genel Müdürlük'lere gönderilmesiyle son bulur. Bu esnada şube yöneticisi, bir yandan günlük işlerine devam ederken, bir yandan da performans değerlendirmesi ile ilgili bağlı bulunduğu birimle bilgi alışverişi yapar. Bu durum zaten günlük işleri ile uğraşan ve pek fazla zamanı olmayan şube yöneticisini daha yoğun çalışma temposu içerisine girmeye zorlar. Günümüzde bankalar kırtasiyeciliği önlemek ve zamanı daha verimli kullanabilmek amacıyla teknolojinin nimetlerinden

yararlanmaktadırlar. Bu amaçla performans değerlendirme formları bilgisayarda doldurulmakta ve değerlendirme işlemi elektronik ortamda bilgisayarlarda yapılmaktadır.

5.3.14. Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminden Beklentileri

Performans değerlendirme sisteminden çalışanların beklentilerini ortaya koyabilmek amacıyla; “Bankada çalışan bir personel olarak, gelecekte performans değerlendirme sisteminden beklentileriniz nelerdir?” sorusu sorulmuştur.

Bu soruya verilen cevapların başında, “Performans değerlendirme sürecine katılmak isterim” (%47,7) ve “Değerlendirme sonuçları ile bankanın ödül sistemi arasındaki ilişkiyi görmek isterim” (%40,7)’dir. Ayrıca “Değerlendirme sonuçlarında amirimle görüşbirliği içinde olmayı isterim diyen çalışanların oranı %9,7 ve “Geliştirilmesi gereken konularda amirimin desteğini almak isterim” diyenlerin oranı ise %1,9’dur.

Tablo 14. Çalışanların Performans Değerlendirme Sisteminden Beklentileri

SEÇENEKLER	1		2		3		4	
	N	%	N	%	N	%	N	%
Performans Değerlendirme Sürecine Katılmak İsterim	74	47,7	60	38,7	15	9,7	6	3,9
Değerleme Sonuçlarında Amirim İle Görüş Birliği İçinde Olmayı İsterim	15	9,7	39	25,2	63	40,7	38	24,5
Geliştirilmesi Gereken Konularda Amirimin Desteğini Almak İsterim	3	1,9	20	12,9	42	27,1	90	58,1
Değerlendirme Sonuçları İle Bankanın Ödül Sistemi Arasındaki İlişkiyi Mutlaka Görmek İsterim	63	40,7	36	23,2	35	22,5	21	13,5
TOPLAM	155	100	155	100	155	100	155	100

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzün globalleşen dünyasında her alanda büyük bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişim artık işletmelerin pazar güçlerini koruyabilmeleri için, sadece üretimi artırmaları değil aynı zamanda üretimin bir unsuru olan insan faktörünün de kalitesinin artırılmasını zorunlu kılmıştır. İnsan faktörünün diğer üretim faktörleri gibi saklanamaması, depolanamaması bu faktörden optimal bir şekilde yararlanmayı gerekli kılmıştır. Bu nedenle işletmeler, özellikle “İnsan Kaynakları Birimi”nin desteği ile çalışanların performansını ölçmek ve verimliliklerini artırabilmek amacıyla, “Performans Değerlendirme Sistemleri”ni kurmuşlardır. Bu sistemler aracılığı ile, işletmede çalışan personelin; işletmeye

olan katkılarının artırılması, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması, eğitim gereksinimlerinin tespiti, kariyer planlama, ücret artışları, terfi ve daha üst kademelere hazırlanması amaçlanmıştır.

Günümüzde “Performans Değerlendirme Sistemi” Bankacılık sektöründe yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle, K.Maraş'ta faaliyet gösteren bankalarda bir anket çalışması yapılmış ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- **Performans değerlendirme önceden belirlenmiş standartlara göre her personelin görevini ne derecede iyi yaptığının belirlendiği bir yöntem olarak kabul edilmiştir:** Elde edilen araştırma sonuçları literatürdeki performans değerlendirme olgusunu onaylar niteliktedir. Yani, performans değerlendirme ile önceden belirlenmiş standartlara ulaşma derecesi ve personelin görevini ne derecede iyi yaptığı sorgulanmaktadır.

- **Performans değerlendirme sonuçlarının oluşumunda çalışanların çok az etkili olduğu, buna karşın birinci amirin çok etkin olduğu rapor edilmiştir:** Halbuki literatürde 360 derece değerlendirme yöntemi olarak bilinen yöntemde; işletmede çalışan personelin, bilgi, beceri ve yetenekleri, sadece birinci amir veya ikinci amir tarafından değil, aynı zamanda; iş arkadaşları, müşteriler, işletme dışından danışman bir firma ve işletme içerisinde oluşturulan değerlendirme komitesi tarafından da ortaklaşa ölçülebilmektedir. Bu değerlendirme yöntemi sayesinde, özellikle yöneticiler, değerlendirme konusunda daha objektif kalabilmekte ve farklı bakış açılarına sahip olabilmektedirler. Kendisini değerlendiren personelin ise, kendi değerlemeleri ile grubun değerlendirmelerini karşılaştırması iç ve dış müşteriler arasındaki iletişimin daha biçimsel hale gelmesini sağlamaktadır. Bu değerlendirme yönteminin en büyük yararı, değerlendirme sonuçları ile ilgili tüm sorumluluğun bir veya iki kişinin üzerinde toplanması yerine, değerlendirmeye katılan gruplar arasında dağılması ve aynı zamanda çalışanlar arasındaki iletişimin en üst düzeye çıkartılmasıdır.

- **Değerlendirme sonuçları gelecekte de personele bildirilmeli ve bu bildirim karşılıklı görüşme yoluyla yapılmalıdır:** Yapılan çalışma sonucunda, performans değerlendirme sonuçlarının şu anda yöneticiler tarafından %82,5 oranında bildirildiği ve gelecekte de %100'lük bir oranla bildirilmesi gerektiği çalışanlarca öne sürülmüştür. Performans değerlendirme sonuçları, geri besleme yoluyla çalışanlara bildirilmelidir. Bu bildirim yapılmaması durumunda, personel varsa eksikliklerini, hatalarını ve kendisinden neler beklendiğini göremeyecek bu durum ise personelin verimsiz çalışmasına neden olacaktır. Bu nedenle, değerlendirme sonuçlarının yapıcı bir şekilde, uygun bir ortam ve zamanda personele iletilmesi hem personel hem de işletme için yararlı olacaktır.

Performans değerlendirme sonuçları çalışanlara bildirilirken resmi bir yazı yerine, karşılıklı görüşme yolu kullanılmalıdır şeklinde

çalışanlar arasında bir görüş hakimdir. Gerçi her iki durumda da çalışanlara geri besleme sağlanmaktadır. Ama en etkili ve en yaygın kullanılan karşılıklı görüşme yoludur. Günümüzde katılımcı yönetim tarzını benimseyen bir çok işletme özellikle de bankalar bu yolu denemektedir. Çalışanlarla yapılan karşılıklı görüşmelerde; çalışanlardan neler beklendiği, başarı kriterlerinin neler olduğu ve hangi konularda kendilerini geliştirmeleri gerektiği yapıcı bir şekilde çalışanlara anlatılmalıdır. Ayrıca dönem başında belirlenen hedeflere dönem sonunda ulaşıp ulaşılmadığı, ulaşılamamışsa bunun nedenleri yönetici ile beraber tespit edilmeye çalışılmalıdır. Performans değerlendirme sonuçlarının, karşılıklı görüşme yolu ile çalışanlara iletilirken dikkat edilecek nokta, çalışanın kişiliğinin değil, yaptığı işin niteliğinin ve kalitesinin değerlendirilmesi ve değerlendirmenin yıkıcı değil yapıcı olmasıdır.

• **Performans değerlendirme sonuçlarının şu anda en fazla kullanıldığı ve gelecekte de kullanılması gerektiği başlıca alanlar; ücretlendirme, eğitim ihtiyacının tespiti ve kariyer planlamadır:** Performans değerlendirme sonuçları şu anda eğitim ihtiyacının tespiti, kariyer planlama, terfi ve ücretlendirme alanlarında yoğun olarak kullanılmaktadır. Gelecekte ise; yine bu alanlarda kullanılması gerektiği ancak eğitim ihtiyacının tespitinde şu anda kullanıldığından daha önemli boyutta kullanılması gerektiği ileri sürülmüştür. Performans değerlendirme sonuçları, işten çıkarma ve nakiltayin işlemleri başta olmak üzere personelin kişisel ve yönetsel gelişiminin sağlanması, motivasyonun artırılması ve personelin kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi için şu anda olduğu gibi gelecekte de çok önemli boyutta kullanılmasının gerek olmadığı yönünde görüş bildirilmiştir.

• **Performans değerlendirme sonuçlarının tam anlamıyla gerçeği yansıttığını söylemek çok zordur:** Ankete katılan 155 kişiden yalnızca bir kişi performans değerlendirme sonuçlarının %100 oranında gerçeği yansıttığını belirtmiştir. Katılımcıların %62'si performans değerlendirme sonuçlarında yer alan bilgilerin yarısı veya yarısından daha fazlasının gerçeği yansıtmadığını ifade etmişlerdir.

• **Performans değerlendirme sonuçlarının gerçeği yansıtmadığını düşünen çalışanlar değerlemeye karşı olumsuz tutum içerisine girmektedirler:** Ankete katılanların büyük çoğunluğu (%87,7), performans değerlendirmeye ilişkin astların olumsuz tutum içerisinde olduklarını bildirmişlerdir. Astların olumsuz tutumlarının nedenleri ise; değerlendirme sonuçlarının gerçeği yansıtmadığı ve değerlendirme sonrasında hiçbir şeyin değişmediğini düşünmeleridir. Halbuki katılımcıların, performans değerlendirmeyi gereksiz yere yapılan baskıcı ve cezalandırıcı bir yöntem olarak görmemeleri, bu yöntemden önemli beklentileri olduğunu ve iyi yönetildiğinde olumlu sonuçlar doğuracağına inandıklarını göstermektedir. Bu durumda performans değerlendirmenin

amacına ulaşabilmesi için, değerlemenin çok dikkatli yapılarak gerçeği yansıtması gerekmektedir. Değerleme sonucunda ortaya çıkan gerçeklerden hareketle; gerek örgütün gerekse çalışanların beklentilerine yanıt verecek şekilde gerekli değişikliklerin de yapılması bir zorunluluktur. Aksi takdirde, performans değerlendirme kağıt üzerinde kalan bir formaliteden ileri geçemeyecektir. Halbuki bu ise istenilen ve hedeflenen bir sonuç değildir.

• **Yöneticiler performans değerlendirmeyi zorla empoze edilen ve zaman alıcı bir faaliyet olarak görmektedirler:** Katılımcıların yaklaşık üçte ikisi yöneticilerin performans değerlendirmeye karşı olumsuz tutum takınmalarının nedenlerinden “fazla zaman alıcı olması”nı en önemli neden olarak belirtmişlerdir. İkinci neden olarak; performans değerlendirmenin “yöneticilere zorla empoze edilen bir faaliyet” olarak görülmesidir. Halbuki katılımcılara göre yöneticiler performans değerlendirmeyi gereksiz bir faaliyet olarak görmemektedirler. Performans değerlendirme sistemleri genellikle işletmelerin insan kaynakları departmanı tarafından kurulduğundan ve sistemin sorumlusu yine bu departman olduğundan, şube yöneticileri genellikle performans değerlendirmesini zorla empoze edilen bir faaliyet olarak algılamaktadırlar. Bu yanlış algılamamanın ortadan kaldırılabilmesi için, performans değerlendirme sisteminin kuruluş ve gelişme aşamasında yöneticilerin de destek ve görüşlerinin alınması gerekir. Böylece sistem yöneticiler tarafından daha kolay benimsenecek ve zorla yapılan bir faaliyet olmaktan çıkacaktır. Bu durum aynı zamanda yöneticinin performans değerlendirme sistemine daha olumlu bakmasına neden olacak ve sistemin başarısını artıracaktır.

O halde yapılması gereken; yöneticilere performans değerlemenin yapılış nedenleri ve elde edilecek sonuçların neler olacağını iyi bir şekilde anlatmaktır. Eğer yöneticiler bunu yararlı bir faaliyet olarak görürlerse ve yöntemin uygulanma şekli ile ilgili onların görüşüne başvurulur, sürecin gerektirdiği zaman onlarla kararlaştırılırsa, yöneticilerin performans değerlendirmeye karşı olumsuz tutum takınmalarına yol açan nedenler büyük ölçüde ortadan kaldırılmış olacaktır.

• **Performans değerlendirme sürecinde yapılan en önemli hatalar; en son davranışların etkisinde kalma ve ortalama puan verme eğilimidir:** Anket sonuçlarına göre; performans değerlendirme sürecinde yapılan hataların en önemlisi “en son davranışların etkisinde kalma” ve ikincisi ise, “Ortalama puan verme eğilimi”dir.

Bu sonuçlara göre; yöneticilerin en son davranışların etkisinde kalarak değerlendirme yaptıkları ve bu uygulamaların da, değerlemede hatalara yol açtığı çalışanlar tarafından kabul edilmektedir. Performans değerlendirme, normal şartlar altında dönem boyunca yapılmalıdır. Dönem içerisinde çalışanların faaliyetleri, çalışmaları ve davranışları

yakından izlenmeli ve çalışanlar hakkında kısa kısa notlar alınmalıdır. Dönem sonunda da performans değerlendirmesi yapılırken bu notlardan faydalanılmalıdır. Aksi takdirde, dönem içerisinde çalışanın göstermiş olduğu performans gözardı edilip, dönem sonunda göstermiş olduğu performans dikkate alınırsa, ortaya çıkan sonuçlar gerçeği yansıtmayacaktır. Bazı yöneticiler ise ortalama puan verme eğilimindedir. Özellikle personel hakkında yeterli bilgiye sahip olmayan veya personeli iyi gözlemleyemeyen yöneticiler bu yola başvururlar. Bunun sonucunda, işletmede çalışan personelin performansları birbirine yakın olacağından, işletmede kimin performansı yüksek, kimin performansı düşük bu tam anlamıyla anlaşılamayacak ve performans değerlendirme sisteminden beklenen yarar sağlanamayacaktır. Bu tür değerlendirme hatalarının, değerlendirenler tarafından kasıtlı yapılmadığı varsayımından hareketle, dönem içerisinde bu konuda verilecek eğitimler, değerlendirme hatalarını büyük ölçüde azaltacaktır.

• **Performans değerlendirme ile ilgili çalışanların en önemli beklentileri; Değerlendirme sürecine katılmak ve değerlendirme sonuçları ile ödül sistemi arasında bir ilişkinin kurulmasıdır:** Katılımcıların performans değerlendirme sisteminden beklentileri sorulduğunda %47,7'si Performans değerlendirme sürecine katılmak istediklerini ve %40,7'si ise değerlendirme sonuçları ile bankanın ödül sistemi arasındaki ilişkiyi görmek istediklerini belirtmişlerdir. Ayrıca “değerlendirme sonuçlarında amirimle görüşbirliği içinde olmayı isterim” diyen çalışanların oranı %9,7 ve “geliştirilmesi gereken konularda amirimin desteğini almak isterim” diyenlerin oranı ise %1,9'dur.

Bu sonuçlara göre; çalışanların yaklaşık %88'i performans değerlendirme sisteminin felsefesini oluşturan, performans değerlendirme sürecine katılım ve az çalışan personel ile çok çalışan personelin ayırılması mantığını büyük bir çoğunlukla kabul etmektedirler.

Sonuç olarak; personelin “işteki verim düzeyi” ve “mesleki bilgi düzeyi” esas alınarak, kişisel davranış düzeyi de ihmal edilmeden, değerlendirme sonuçlarının karşılıklı görüşme yoluyla bildirilerek, değerlendirme sürecinde yapılan hataların asgariye indirilerek, çalışanların daha etkin bir şekilde rol aldığı performans değerlendirme sistemlerinin, daha etkin sonuçlar yaratacağı ve de tüm personel tarafından kabul görerek, kendisinden beklenen faydayı ortaya çıkarabileceği araştırma bulguları ışığında öngörülmektedir.

KAYNAKLAR:

- AKAL, Z., 1992. **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, MPM Yayınları, No:473, Ankara, 368 s.
- AKAT, Ö., 1998. **Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Ekin Kitabevi, Bursa, 391 s.
- ALDEMİR, C. ve Diğ., 1996. **Personel Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 408 s.
- ALDEMİR, C. ve Diğ., 2001. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 408s.

- ARTAN, S., 1989. **Personel Yönetimi**, Gül Basım ve Yayın A.Ş., İstanbul, 186 s.
- BENLİGİRAY, S., 1999. **İnsan Kaynakları Açısından Otellerde Performans Yönetimi**, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1174, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:164, Eskişehir, 362 s.
- BİNGÖL, D., 1997. **Personel Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 442 s.
- BİNGÖL, D., 2003. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 486 s.
- CAN, H., ve Diğerleri, 1995. **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- CANMAN, A. D., 1993. Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi, Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 252, D.İ.E. Matbaası, Ankara, 110s.
- CEYLAN, R., 1992. **Personel Yönetimi**, Met Basım yayın organizasyon, Eskişehir, 187 s.
- DIŞBANK, 1999. **Performans Değerlendirme Sistemi Uygulama Rehberi**, İstanbul, 36 s.
- DİCLE, Ü., 1982. **Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi Türkiye Uygulaması**, ODTÜ İ.İ.B.F. Yayınları, No:43, Ankara, 249 s.
- ERDOĞAN, İ., 1991. **İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları No:248, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No: 141, İstanbul, 234s.
- FINDIKÇI, İ., 1999. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Basım Yayım Dağıtım Tic.Ltd.Şti., 412 s.
- İKTİSAT BANKASI T.A.Ş., 1998. **Performans Değerlendirme Sistemi**, İstanbul, 23 s.
- KAYNAK, T. ve Diğ., 1998. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No:276, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:406, Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul, 512 s.
- KILINÇ, T. ve AKKAVUK, E., 2001. “Takım Performansının Ölçümüne Metodolojik Bir Yaklaşım” Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, 2001 (2). ss.103-120.
- MOLANDER, C., ve WINTERTON, J., **Managing Human Resources**, Routledge Publishing, London.
- MOON, P., 1997. **Appraising your staff**. (Second Edition), Kogan page, London,
- NOE, A. R. , 1999. İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi, Çev.: Çetin, C., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 420s.
- PALMER, M. J., 1993. **Performans Değerlendirmeleri**, Çev.:Doğan, Ş., Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti., İstanbul, 179 s.
- ÖZÇELİK, O., 1999. “**Performans Değerlendirmenin Etkinliği Üzerine Bir Holdinge Bağlı Kuruluşlarda Çalışanların Görüş ve Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma**” 7.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Bilgi Üniversitesi, İstanbul,
- SABUNCUOĞLU, Z., 1997. **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetimsel Teknikler**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 256 s.
- SABUNCUOĞLU, Z., 2000. **İnsan kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 300 s.
- TINAZ, P., 1999. “**Performans Değerlendirme Sistemlerinin Önemi ve Türkiye’deki Uygulamalarına İlişkin Bir İnceleme**”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 1999 (5). s.389-406.
- TİKİCİ, M., 1994. **Personel Yönetimi**, Enstitü Yayıncılık, Malatya, 165 s.
- UYARGİL, C., 1994. **İşletmelerde Performans Yönetim Sistemi**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayınları No:262, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayın No:154, İstanbul, 158 s.
- ÜLKER, G., 1997. **Kamuda Personel Yönetimi**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Yayınları No:2, Bolu, 114 s.
- ÜNAL, A., 1998. **Performansa Dayalı Ücret** Kamu-İş Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 61 s.
- YENİÇERİ, Ö., 1996. **İşletme Fonksiyonel Analiz 2**, Tutubay Ltd.Şti., Niğde, 219 s.

Altın Aralık

Yrd. Doç. Dr. Kaan YARALIOĞLU

Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF, Ekonometri Bölümü, İZMİR

ÖZET

Geçme ya da kalmanın söz konusu olduğu skor barajlı sınavlarda, baraja yakın ancak barajın altında olan skorlar doğal olarak sınavı geçememiş olarak değerlendirilmektedir. Ancak istatistiksel olarak, barajın bir miktar altında, tam barajda ya da barajın bir miktar üzerinde olan skorların anlamca farklı popülasyonlara ait olduğunu söylemek mümkün değildir. Diğer bir deyişle barajın bir miktar altında olan skorlara ölçülen niteliklere sahip olmadığı ya da başarısız olduğu yargısını vermek bir haksızlığın da ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Özellikle değerlendirilenin insan olması, eğer gerçekten bir haksızlık varsa bu haksızlığı daha da önemli hale getirmektedir.

Bu çalışmada başarının geçmek ya da kalmak açısından değerlendirildiği sınavlar için tek bir baraj skoru yerine bir baraj aralığı önerilmiş ve altın aralık olarak isimlendirilen baraj aralığı ÜDS sınavları özelinde Bulanık Mantık yöntemiyle açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bulanık Mantık, Bulanık Sayılar, üçgensel Üyelik Fonksiyonu, Alfa Kesim Katsayısı.

ABSTRACT

In exams with a set pass mark borderline grades are considered failures. Statistically, however, it cannot be said that those grades on or around either slightly above or slightly below the pass mark belong to different populations. Classifying people according to such grades alone may, therefore, result in unfair treatment. This becomes more significant where unfair treatment is already prevalent. In this study, a pass range instead of a fixed pass mark is suggested for exams where success is evaluated as a pass or fail; the pass range is termed the "golden range" and is explained using fuzzy logic on the University Foreign Language Exams.

Keywords: Fuzzy Logic, Fuzzy Numbers, Triangular Membership Function, Alpha Cut

1. Giriş

Çeşitli amaçlarla yapılan baraj sınavları genellikle sınava giren kişinin, önceden belirlenmiş bir seviyeye uygunluğunu ölçmek amacıyla gerçekleştirilmektedir. Sınava giren kişiler, söz konusu baraj ya da bunun üzerinde bir skor elde etmişlerse başarılı kabul edilmektedirler. Ancak barajın altında olup ta baraja yakın skorlar için bu başarı söz konusu değildir ve bu kişiler ya bir sonraki sınavı beklemek ya da bir daha hiç başarıyı elde edememek durumunda kalmaktadırlar. Oysa baraja yakın ancak barajın altında skora sahip kimselerle, tam baraj ya da barajın az üzerinde skor elde etmiş kimselerin ölçülen bilgi seviyeleri arasında kabul edilebilir bir farklılık olduğunu söylemek, istatistik bilim dalı açısından mümkün değildir.

Bu çalışmada Bulanık Mantığın sayıların komşuluğu felsefesinden hareketle barajlı seviye tespit sınavları için yeni bir yaklaşım önerilmiş ve söz konusu yaklaşım Üniversitelerarası Doçentlik Dil Sınavı baz alınarak ortaya konmuştur.

2. Altın Aralık ve İzlenen Yöntem

Barajlı sınavlarda sınavın niteliğine göre çeşitli şekillerde belirlenmiş bir baraj vardır ve bu baraj ya da barajın üzerindeki skorlar başarılı kabul edilirler. Ancak yukarıda da değinildiği gibi baraj etrafında oluşan skorlar kabul edilip edilmeme yönünde önemli bir sorun oluşturmaktadırlar. Örneğin ÜDS açısından bakıldığında 65.000 ya da 66.250 skorunu elde etmiş bir öğretim üyesi Doçentlik Başvurusu yapma hakkını elde ederken 63.750 skorunu almış bir öğretim üyesi bir sonraki ÜDS sınavını beklemek durumunda kalmaktadır. Oysa bu skorların yabancı dil bilgisi açısından istatistiksel anlamda anlamlı bir farklılığa sahip olduğu söylemek mümkün değildir. Bunun yanı sıra özellikle aşağıda sıralanan faktörlerin de geçerliliği kabul edildiğinde sorun daha da önem kazanmaktadır:

1. Şans faktörü,
2. Sınavın sadece Ankara’ da yapılması ve Ankara dışındaki üniversitelerde görevli öğretim üyelerinin sadece bu sınav için Ankara’ ya gelmesi,
3. Sınav stresi,
4. Sınava giren öğretim üyesinin sınav anındaki psikolojik durumu,
5. ÜDS’ nin yılda iki kez yapılması,
6. ÖSYM’ nin geçmiş sınav sorularını açıklamaması,
7. Sınav sorularının amaca uygunluğu.

Bütün bu faktörler dikkate alınarak bu çalışmada, ÜDS ya da benzeri bir sınavda tek bir baraj skoru yerine, gerçekleştirilen sınavdaki skor dağılımına uygun ya da bu dağılımı da dikkate alan bir baraj skor aralığı önerilmiş ve söz konusu aralık, altın aralık olarak isimlendirilmiştir.

Altın aralık için Bulanık Mantık yaklaşımı kullanılmış ve aşağıdaki varsayımlar göz önüne alınmıştır:

1. Sınava giren kişilerin oluşturduğu popülasyon, eğer standart bir eğitimden geçtikleri, çalıştıkları kurumun normlarına ve görev tanımlarına uygun özelliklere sahip oldukları ve sınavın adil yapıldığı varsayımları doğru ve geçerli ise Normal Dağılım gösterir,
2. Popülasyonu oluşturan tüm skorlar biliniyorsa, popülasyonun büyüklüğüne uygun rastgele seçilmiş bir örneklem kümesi oluşturulabilir,
3. Popülasyon ve örnek ortalaması hesaplanabilir,
4. Popülasyon ve örneklem kümesi için standart sapma hesaplanabilir.
5. Popülasyon ve örnek ortalaması ile standart sapmayı temsil edecek bir normal dağılım değeri hesaplanabilir,
6. Normal Dağılım Tablosu’ ndan ilgili normal dağılım değerini veren bir α katsayısı bulunabilir,
7. ÜDS puan sistemini temsil edecek bir Bulanık Mantık Üyelik Fonksiyonu oluşturulabilir,
8. Üyelik fonksiyonu ve α katsayısı yardımıyla bir altın aralık (baraj skor aralığı) oluşturulabilir.

3. Bulanık Mantık

Klasik bilimsel yaklaşım iyi-kötü, doğru-yanlış, eksi-artı, siyah-beyaz gibi zıtlıklar üzerine kurulmuştur. Ancak klasik bilimsel yaklaşım belirsizlikleri reddeder ve istenilmeyen bir durum olarak kabul eder. Yani bilimsel gerçekler ya vardır ya da yoktur. Oysa insanın değer yargılarının var olduğu ve baskın karar

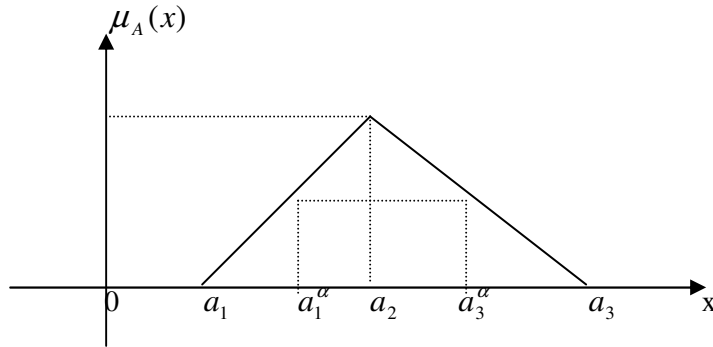
vericinin insan olduğu bir dünyada belirsizlikleri reddetmek çok da mantıklı değildir. Bu gibi gerekçelerle özellikle 1960' lardan sonra bazı bilim adamları belirsizliği reddetmek yerine tolere eden yaklaşımları ortaya koymuşlar ve bu çalışmalarına da alternatif bilimsel yaklaşım adını vermişlerdir. Kısaca alternatif bilimsel yaklaşım, siyah ve beyaz arasındaki belirsizliği, griyi tanımlayarak tolere eder.

Bulanık Mantık teorisi de alternatif bilimsel yaklaşımın önemli temsilcilerinden biri olan Loutfi Zadeh tarafından 1965 yılında geliştirilmiştir. Bulanık Mantık, Sayıların Komşuluğu felsefesine dayanır. Bulanık Mantık Sayıları, küçük, orta ve düşük değerli sayılardır ve grafik ekseninde bir üçgenel bir küme oluştururlar (Dubois ve Prade, 1980).

Eğer $A \in R \in (-\infty, +\infty)$ ' da, söz konusu kümenin bir elemanı ise $\mu_A(x)$ üyelik fonksiyonu $R \rightarrow [0,1]$ aralığında oluşur. Buradaki $\mu_A(x)$ üyelik fonksiyonu, Formül 1' de tanımlanmıştır (Triantaphyllou, 2000).

$$\mu_A(x) = \begin{cases} 0, & x < a_1 \\ \frac{x - a_1}{a_2 - a_1}, & a_1 \leq x \leq a_2 \\ \frac{a_3 - x}{a_3 - a_2}, & a_2 \leq x \leq a_3 \\ 0, & x > a_3 \end{cases} \quad \text{Formül 1}$$

Formül 1' e göre $A = (a_1, a_2, a_3)$ olmalıdır. Burada a_2 normal değerli üyelik olarak tanımlanabilir. Bulanık Mantık bu noktada bir α katsayısına bağlı olarak a_2 ' ye yakın değerlerin, bu değere yüklenen anlam ile temsil edileceğini varsaymaktadır. Diğer bir deyişle a_2 ' deki belirsizlik, varsayılacak ya da dağılıma göre bulunabilecek bir α katsayısı ile tolere edilebilir. Söz konusu komşuluk Şekil 1' de gösterilmiştir (Lootsma, 1997).



Şekil 1: Sayıların Komşuluğu

$a_1^{(1-\alpha)}$ ve $a_3^{(1-\alpha)}$ değerleri Formül 2 ve Formül 3 yardımıyla bulunabilir (Terano, Asai ve Sugeno, 1997).

$$\frac{a_1^{(1-\alpha)} - a_1}{a_2 - a_1} = (1 - \alpha) \quad \dots\dots\dots \text{Formül 2}$$

$$\frac{a_3^{(1-\alpha)} - a_3}{a_3 - a_2} = (1 - \alpha) \quad \dots\dots\dots \text{Formül 3}$$

Formül 2 ve Formül 3' ten $\forall \alpha \in [0,1]$ için $A_\alpha = [a_1^{(1-\alpha)}, a_3^{(1-\alpha)}]$ aralığı oluşturulabilir. $a_1^{(1-\alpha)}$ ve $a_3^{(1-\alpha)}$ değerleri aşağıda gösterilmiştir.

$$a_1^\alpha = (a_2 - a_1)(1 - \alpha) + a_1$$

$$a_3^\alpha = (a_3 - a_2)(1 - \alpha) + a_3$$

Yukarıda da belirtildiği gibi bu çalışmada ÜDS sınavı baz alınmıştır. Bilindiği gibi ÜDS sınavında başarı skoru 65.000 olarak kabul edilmiştir. Eğer gerçekten 65.000 skoru ile bu skorun altında ancak yakın notlar arasında anlamlı bir farklılık yoksa, ÜDS sınavı için Bulanık Mantık yaklaşımı kullanılabilir. Böylelikle alternatif bilimsel yaklaşımın “belirsizlikler tolere edilmeli” kabulü de geçerlilik kazanmış olacaktır.

Bu çalışmada a_2 normal değeri olarak 65.000 skoru kabul edilmiş ve bu skorun kabul edilebilir komşuluğu oluşturulmuştur. Diğer bir deyişle $A = (a_1, a_2, a_3)$ komşuluğu $A = (0, 65, 100)$ olarak tanımlanmıştır. Bu durumda Formül 1' deki $\mu_A(x)$ üyelik fonksiyonu aşağıdaki gibi oluşturulabilir:

$$\mu_A(x) = \begin{cases} 0, & x < 0 \\ \frac{x-0}{65-0}, & 0 \leq x \leq 65 \\ \frac{100-x}{100-65}, & 65 \leq x \leq 100 \\ 0, & x > 100 \end{cases} \Rightarrow$$

$$\mu_A(x) = \begin{cases} 0, & x < 0 \\ \frac{x}{65}, & 0 \leq x \leq 65 \\ \frac{100-x}{35}, & 65 \leq x \leq 100 \\ 0, & x > 100 \end{cases}$$

Bu durumda $a_1^{(1-\alpha)}$ ve $a_3^{(1-\alpha)}$ ($x_a, x_{\bar{u}}$) değerleri, $(1-\alpha)$ katsayısına bağlı olarak aşağıdaki gibi hesaplanabilir.

$$\frac{x_a}{65} = (1-\alpha) \Rightarrow x_a = 65 \cdot (1-\alpha) \quad \dots\dots\dots \text{Formül 4}$$

$$\frac{100-x_{\bar{u}}}{35} = (1-\alpha) \Rightarrow x_{\bar{u}} = 100 - 35 \cdot (1-\alpha) \quad \dots\dots\dots \text{Formül 5}$$

Formül 4 ve Formül 5' teki x_a alt komşuluk sınırını, $x_{\bar{u}}$ ise üst komşuluk sınırını temsil etmektedir. Doğal olarak kabul edilecek ya da hesaplanacak $(1-\alpha)$ ' ya göre sayıların komşuluk aralığı genişleyecek ya da daralacaktır. Tablo 1' de değişik $(1-\alpha)$ değerleri için 65.000 skoruna komşu olan sayı aralıkları ya da bu çalışmadaki ismiyle altın aralıklar hesaplanmıştır.

Tablo 1' de verilen 65.000 Skorunun Komşuluğu değerleri Formül 4 ve Formül 5 yardımıyla hesaplanmıştır. Aynı tabloda verilen altın aralık değerleri ise, 65.000 Skorunun Komşuluğu değerlerinin ÜDS sınavındaki puanlama sistematığına göre düzeltilmiş şekilleridir. ÜDS sınavında 80 soru sorulmakta ve her soru 1.250 puanıyla ve 100 üzerinden değerlendirilmektedir. Her $(1-\alpha)$ değeri için 65.000 Skorunun Komşuluğu değerlerine karşılık gelen altın aralık değerlerinin belirlenmesinde ise extrapolasyon uygulanmıştır.

Tablo 1: 65.000 Skorunun Komşuluğu

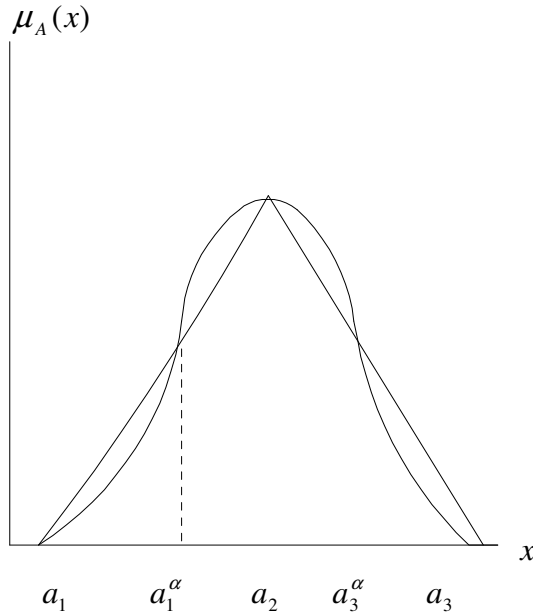
$(1 - \alpha)$	65.000 Skorunun Komşuluğu	Altın Aralık
0,99	64.350 – 65.350	63.750 – 66.250
0,97	63.050 – 66.050	62.500 – 66.250
0,95	61.750 – 66.750	61.250 – 67.500
0,94	61.100 – 67.100	61.250 – 67.500
0,93	60.450 – 67.450	60.000 – 67.500
0,90	58.500 – 68.500	58.750 – 68.750
0,88	57.200 – 69.200	57.500 – 70.000
0,85	55.250 – 70.250	56.250 – 70.000
0,80	52.000 – 72.000	52.500 – 72.500

Bu çalışmada öne sürülen temel görüş tek bir baraj skoru yerine, bu baraj skoru ile aynı anlama sahip bir aralığın geçerli olmasıdır. Sorun bu açıdan irdelendiğinde, Tablo 1’ deki altın aralık için hesaplanan üst sınırlar, skorların aynı anlamlılık düzeyine sahip kitleyi temsil etmeleri bakımından önemli olmakla birlikte alt sınırlar, ÜDS sınavında bilgileri ölçülen ancak baraj skoruna yakın ancak altında puanlarla bir sonraki sınav dönemini beklemek zorunda kalan akademisyenler için daha da büyük bir önem arz etmektedir. Eğer bu çalışmada öne sürülen görüş gerçekten doğruysa, önerinin uygulanması bir mağduriyeti de bir ölçüde önleyecektir.

Bulanık Mantığın ÜDS sınavına uygulanmasında karşılaşılabilecek en önemli sorun, $(1 - \alpha)$ değerinin belirlenmesinde ortaya çıkacaktır. Çünkü Tablo 1’ den de görüleceği gibi ilgili $(1 - \alpha)$ değerini belirleyecek karar verici farklı sayıların komşuluğu aralıklarıyla karşılaşacaktır. Aşağıdaki bölümde $(1 - \alpha)$ değerinin belirlenmesini karar vericinin inisiyatifine bırakmadan bir $(1 - \alpha)$ değerinin belirlenip belirlenemeyeceği sorunu tartışılmıştır.

4. α Katsayısının Tahmini

Bu çalışmada 2. Bölümde ortaya konan varsayımlara dayanarak, ÜDS sınav skorları popülasyonunun normal dağılıma uyduğu kabul edilmiştir. Bu varsayım altında normal dağılım eğrisi ile sayıların komşuluğunu gösteren üçgenel küme arasındaki ilişki Şekil 2’ de gösterilmiştir.



Şekil 2: Normal Dağılım Eğrisi ve Sayıların Komşuluğu

Bu ilişki literatürde Gaussian yaklaşım olarak adlandırılmaktadır (Hanss, 1999). Eğer normal dağılım söz konusu popülasyon için geçerliyse popülasyonun ortalaması (μ), belirli bir hata payı ile örnek ortalaması (\bar{x}) yardımıyla hesaplanabilir (İkiz, Püskülcü ve Eren, 2000). Formül 6 ve Formül 7' de popülasyon değerlerinin bilinip bilinmemesi durumlarına göre söz konusu iki ortalama arasındaki ilişki verilmiştir (Miller ve Miller, 1999).

$$\mu = \bar{x} \mu z \cdot \sigma \quad \dots\dots\dots \text{Formül 6}$$

$$\mu = \bar{x} \mu z \cdot \frac{s}{\sqrt{n}} \quad \dots\dots\dots \text{Formül 7}$$

Bu çalışmada irdelenen sorun normal dağılım değerinin (z) belirlenmesidir. Çünkü popülasyondaki dağılımı temsil edecek bir normal dağılım değerinin belirlenebilmesi, sayıların komşuluğunu oluşturmada kullanılacak α değerinin de bulunmasını sağlayacaktır.

Bir ÜDS sınavında tüm popülasyonu oluşturan değerler yani kişilerin sınavdan aldığı skorlar bilinir. Bu nedenle ortalama skor yani μ değeri hesaplanabilir. Sınava katılan kişileri toplam sayısına yani popülasyonun büyüklüğüne göre de bir örneklem kümesi oluşturulabilir. Bu çalışmada örneklem kümesinin büyüklüğünü belirlemek için Tablo 2' de gösterilen MIL-STD-105-A standartları kullanılmıştır (Kobu, 1981).

Tablo 2: MIL-STD-105-A Standartları

Popülasyon Hacmi	Örnek Büyüklüğü	Popülasyon Hacmi	Örnek Büyüklüğü
2 – 8	2	301 – 500	50
9 – 15	3	501 – 800	75
16 – 25	5	801 – 1.300	110
26 – 40	7	1.301 – 3.200	150
41 – 65	10	3.201 – 8.000	225
66 – 110	15	8.001 – 22.000	300
111 – 180	25	22.001 – 110.000	450
181 – 300	35	110.001 – 550.000	750

ÜDS sınavına yaklaşık 26.000 kişi girdiğine göre Tablo 2' ye göre popülasyondan rastgele 450 kişilik bir örnek büyüklüğü seçmek popülasyonun temsili açısından yeterli olacaktır. Bu örneklem kümesi yardımıyla da örnek ortalamasını (\bar{x}) hesaplamak mümkündür.

Popülasyona ilişkin tüm değerler bilindiğinden normal dağılım değerini bulmak için gerek popülasyonun standart sapması gerekse örneklem kümesinin standart sapması kullanılabilir. Standart sapmanın hesaplanması için Formül 8' den yararlanılmıştır (Hoog ve Tanis, 1993).

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}} \quad \dots\dots\dots \text{Formül 8}$$

Hesaplanan popülasyonun ortalaması (μ), örnek ortalaması (\bar{x}) ve örneklem kümesinin standart sapması (s), Formül 7' de yerine konduğunda aranan normal dağılım değeri (z) bulunabilecektir. Normal dağılım tablosundan ise bulunan normal dağılım değerine karşılık gelen α değeri elde edilebilir. Böylelikle altın aralığın belirlenmesinde önemli bir rol oynayan α değeri, karar vericinin inisiyatifine bırakılmaksızın ÜDS sınavında kişilerin sınav sonuçlarının ortaya çıkardığı dağılımın bir sonucu olarak ortaya konabilir.

5. Uygulamada Ortaya Çıkabilecek Sorunlar

ÜDS sınavları ya da genel olarak geçme ya da kalmanın söz konusu olduğu skor barajı olan sınavlara bu çalışmada tanımlanan altın aralığın uygulanması, pratikte bazı sorunları da beraberinde getirebilecektir. Öncelikle ortaya çıkacak sorun, karar vericinin inisiyatifi dışında ilgili sınav döneminde oluşacak popülasyona uygun α değeri, sayıların komşuluğu ya da altın aralığı oluşturmada baz alınması, her sınav dönemi için farklı bir aralığı ortaya

çıkacaktır. Bu durum ise farklı sınav dönemlerinde sınava giren kişiler arasında bir tepkiye neden olabilecektir.

Ayrıca popülasyona uygun α değerinin seçilmesi geniş bir sayı komşuluğu aralığını ortaya çıkarabilir. Örneğin α 'nın 0,12 olarak hesaplanması Tablo 1' den de görüleceği gibi altın aralık olarak 57.500 – 70.000 aralığını ortaya çıkaracaktır. Bu durum ise geçme skorunun 65.000 olduğu bir sınavda 57.500 skorunun komşuluğunun istatistiksel olarak anlamlılığını karar vericiler açısından şüpheye düşürebilecektir. Bu aynı zamanda normal dağılımdan sapma durumunun da bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

6. Sonuç

Bu çalışmada geçme ya da kalmanın söz konusu olduğu skor barajlı sınavlarda, tek bir skor yerine bir aralığın daha anlamlı olabileceği tartışılmıştır. Söz konusu aralık ise bulanık mantık yöntemiyle oluşturulmuş ve bu çalışmada altın aralık olarak isimlendirilmiştir. Böylece barajın altında ya da üstünde ancak baraja yakın skorlar için aynı istatistiksel anlamlılığa sahip olduğu öne sürülebilecek bir küme oluşturulmuştur.

Bu şekilde haksızlık ya da şanssızlık gibi faktörlerin de tolere edilmesi mümkün olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Chang Y. "Applications of The Extent Analysis Method on Fuzzy AHP", European Journal of Operational Research, S. 649 – 655, 1995.
- Hanss M., "On the Implementation of Fuzzy Arithmetical Operations for Engineering Problems", 18th International Conference of the North American Fuzzy Information Processing Society, S. 462 – 466, New York, 1999.
- Hanss M., Willner K., "Un Using Fuzzy Arithmetic to Solve Problems with Uncertain Model Parameters", Euromech 405 Colloquium, S. 85 – 92, Valenciennes, 1999.
- Hoog R.V., Tanis E.A., Probability and Statistical Inference, Prentice Hall, New Jersey, 1993.
- İkiz F., Püskülcü H., Eren Ş., İstatistiğe Giriş, Barış Yayınları, İzmir, 2000.
- Kobu B., Endüstriyel Kalite Kontrolü, Önsöz Yayıncılık, İstanbul, 1981.
- Lootsma F., Fuzzy Logic for Planning and Decision Making, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 1997.
- Miller I., Miller M., John E. Freund' s Mathematical Statistics, Prentice Hall, New Jersey, 1999.
- Rosenblatt J., Stoughton B., Mathematical Analysis for Modeling, CRC Press, Boca Raton, 1998.
- Slovinski R., Fuzzy Sets in Decision Analysis, Operations Research and Statistics, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 1998.
- Söndürmez G., Taylan B., Yaralıoğlu K., İstatistik, Barış Yayınları, İzmir, 1995.
- Terano T., Asai K., Sugeno M., Fuzzy Systems Theory and Its Applications, Academic Press Inc., San Diego, 1997.
- Triantaphyllou E., Multi-Criteria Decision Making Methods: A Comparative Study, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 2000.
- Zimmermann H. J., Fuzzy Sets, Decision Making and Expert Systems, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht, 1987.

Aile Dışı Yönetici Kavramı ve Karşılaştıkları Yönetimsel Sorunların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma

Yrd. Doç. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

Erciyes Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, KAYSERİ

ÖZET

Aile dışı yöneticiler, aile işletmelerinde çalışan, aile ile herhangi bir akrabalık ilişkisi bulunmayan, işletmelerin kâr ya da zararına ortak olmayan ve belirli bir ücret karşılığında çalışan profesyonel yöneticilerdir. Bu çalışmada, aile işletmelerinde çalışan aile dışı yöneticilerin yönetimsel sorunlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Kayseri’de sanayi sektöründe faaliyet gösteren 45 işletmeden 137 yönetici ile yapılan araştırma sonucunda, sorunların temel olarak altı alanda toplandığı görülmüştür: Bu sorun alanları şunlardır: 1. Yetki ve sorumluluklarla ilgili sorunlar, 2. Aile içi ve dışı yönetici ayrımı yapılmasının getirdiği sorunlar, 3. İletişim sorunları, 4. Otokratik yönetim anlayışının doğurduğu sorunlar, 5. Aile içi bireylerin istihdam edilmesi sorunu ve 6. Yönetim uygulamalarının belirsizliği ve değişkenliğinin getirdiği sorunlar.

Anahtar Kelimeler: Aile dışı yönetici, profesyonel yönetici, aile işletmeleri

The Concept of Nonfamily Manager and A Research Aimed to Determine Their Managerial Problems

ABSTRACT

Nonfamily managers are professional managers who work in family firms for wage, are not relatives of the family and are not partners of firms' profit or loss. In this study, it is aimed to determine the managerial problems of nonfamily managers working in family firms. As a result of a research made in Kayseri with 137 managers in 45 firms displaying activity in industrial sector, it has been seen that problems mainly occur in six areas. These areas are: 1. Problems concerned with authority and responsibilities, 2. Problems revealing from discrimination of family and nonfamily managers, 3. Communication problems, 4. Problems relating to autocratic management, 5. Employment problem of family members, 6. Problems occurring from ambiguity and variability of managerial implementations.

Key Words: Nonfamily manager, professional manager, family businesses

GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojik değişim ve global ekonomik krizler tüm dünyada aile işletmelerinin önemini azaltmamıştır. Pek çok alt sektörde, sanayide, hizmetler sektöründe uluslararasılaşmayı başarmış aile işletmesi örnekleri bulunmaktadır. Aile işletmeleri son 15 yılda hızla artan bir inceleme alanı haline gelmiştir. Gerek dünyada gerekse Türkiye’de aile işletmelerinin oranı % 80 ile % 95 arasında değişmektedir (Sağlam, 2002:1). Ekonomi içindeki payları ve önemleri dikkate alındığında aile işletmeleri ile ilgili geniş kapsamlı araştırmalara ihtiyaç duyulduğu ifade edilebilir. Aile işletmeleri ile ilgili literatür incelendiğinde benzer konuların ele alındığı görülmektedir. Aile işletmelerinin korunması ve varlıklarını devam ettirmesinin temin edilebilmesi için yönetim, finansman, pazarlama, müşteri ilişkileri, kalite yönetimi gibi konularda araştırmalara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu işletmelerle ilgili yapılacak bu gibi çalışmalar, aile işletmelerinin sorunlarının anlaşılması ve çözüm önerilerinin

geliştirilebilmesi bakımından da son derece önemlidir. Aile işletmelerinin başarılarının ve sürekliliklerinin önemli unsurlarından biri de bu işletmelerde çalışan aile dışı yöneticilerdir. Aile dışı yöneticiler aile içi yöneticilerle birlikte aynı işletmede çalışmaktadır. Bu yöneticilerin aile işletmesinde çalışmaları nedeniyle bazı sorunları bulunmaktadır. Bu sorunların anlaşılması ve aşılması aile işletmelerinin kurumsallaşması bakımından da büyük önem arz etmektedir. Aile dışı yöneticiler aile işletmelerinin kurumsallaşmasını ve nesilden nesile aktarılmasını sağlayabilecek unsurlardan en önemlisidir.

I. AİLE İŞLETMESİ KAVRAMI

Aile işletmeleri pek çok ekonomik alanda ve sektörde faaliyet göstermektedir ve önemi tüm küresel değişimlere rağmen azalmamıştır. Dünyanın pek çok ülkesinde çok farklı büyüklüklerde, sanayi sektöründe, hizmetler sektöründe başarılı aile şirketleri bulunmaktadır.

Aile işletmeleri ile ilgili literatürde farklı tanımlar bulunmaktadır. Şan Özalp aile işletmelerini “aile reisinin veya ailenin geçiminden sorumlu kişinin işletmenin başında bulunması koşulunu sağlayan işletmeler” olarak tanımlamıştır (Özalp, 1971:15). Karpuzoğlu ise aile işletmelerini, ailenin geçimini sağlayan kişi veya kişiler tarafından yönetilen, ailenin geçimini sağlamak veya mirasın dağılmasını önlemek amacıyla kurulan, yönetim kademelerinin bir kısmının aile bireyleri tarafından doldurulduğu, kararların alınmasında büyük ölçüde aile üyelerinin etkili olduğu ve aileden en az iki jenerasyonun işletmede istihdam edildiği işletme olarak tanımlamıştır (Karpuzoğlu, 2001:19)

Yabancı literatürde aile işletmeleri ile ilgili ülkemizdekine benzer tanımlar yapıldığı görülmektedir. Barry aile işletmelerini tek bir ailenin kontrolünde bulunan işletme olarak tanımlamıştır (Barry, 1975:2). Goffee'nin tanımında ise sahiplik, planlama ve kontrolde aile bireylerinin aktif rol üstlenmesi üç önemli unsur olarak görülmektedir (Goffee, 1996:36). Alcorn, Barnes ve Hershon, Perrow ve Roglosky de genel olarak Barry'nin tanımına uygun tanımlar yapmışlardır (Alcorn, 1982; Barnes ve Hershon, 1976; Perrow ve Roglosky, 1988). Tanımlarda da görüldüğü üzere, aile işletmeleri aile bireyleri tarafından geçim temin etmek ve sonraki nesillere aktarılacak bir miras bırakmak amacıyla kurulan ve aile bireylerinin yönetim kademelerinde fiilen çalıştığı işletmelerdir. Eğer bu işletmeler şirket ise yönetim kurulunun aile bireylerinden oluştuğu şirketlerdir.

II. AİLE İŞLETMELERİNİN TEMEL KARAKTERİSTİKLERİ

Aile işletmelerini diğer işletmelerden ayıran bazı belirgin özellikler bulunmaktadır. Smyrnios, Romano ve Tanewski bir işletmenin aile işletmesi olarak kabul edilebilmesi için üç temel özelliğinin olmasından bahsetmişlerdir. Birincisi, işletmenin % 50'sinden daha fazlasının tek bir ailenin kontrolünde olması, ikincisi, bu ailenin işletmenin kontrolünü elinde tutması gerekliliği, üçüncü özellik ise, orta ve üst kademe yöneticilerin aynı aileden olması

gerekliliğidir (Smyrnios ve diğ., 1997). Aile işletmesi sahipleri kendileri için başında olduğu, çok çalıştıkları, hızlı karar verdikleri ve işe fazla sahip çıktıkları için kısa zamanda önemli avantajlar elde edebilmektedir (Us, 2002:1). Ancak, belirli bir büyüklüğe ulaştıklarında, kalite, maliyet muhasebesi, müşteri ilişkileri, insan ilişkileri gibi aile işletmesinin sahip olmadığı hatta lüks olarak gördüğü modern kavramlar için içine girdiğinde sıkıntılar başlamaktadır. Belirli bir aşamaya kadar başarılı olabilen aile işletmeleri belirli bir dönemden sonra maalesef dağılma ile karşı karşıya geliyorlar. Elbette, çok başarılı aile işletmeleri bulunmaktadır. Ancak üçüncü jenerasyona geçen aile işletmelerinin oranı % 3'ler civarındadır (Sağlam, 2002:1). Aile işletmelerinin temel amaçlarından biri devamlılıklarını sağlamaktır. Ancak, Amerikada'daki aile işletmelerinin % 40'ı ilk 5 yılda dağılmakta, % 40'ı birinci kuşakla birlikte yok olmaktadır. Geri kalan % 20'si ancak ikinci jenerasyona devredilebilmektedir (Sağlam, 2002:1).

Ülkemizde durum bundan çok farklı değildir. Aile işletmeleri kısa ömürlü olmaktadır. Bunun elbette çeşitli nedenleri bulunmaktadır. İki kardeşin kurduğu işletmeler, oğulların yönetime girmesiyle dağılabilmektedir. Bundan başka aile işletmelerinin kısa ömürlü olmasının diğer bazı nedenleri şunlardır:

- Kardeşler, eşler veya baba-oğul arasındaki çatışmalar,
- Ailenin diğer bireyleri arasındaki çatışmalar,
- Sermaye yetersizliği,
- Maliyetlerin kontrol edilememesi,
- Kurumsal yönetim anlayışının bulunmaması,
- Yönetimde profesyonelliğe geçememe,
- Vizyon yetersizliği,
- Stratejik düşünememe,
- Mirasın bölüşülmesi sonucu işletmenin bölüşülmüş olması,
- Bir sonraki kuşağa devir planlarının yetersiz yapılması.

Aile işletmelerinin önemli bir kısmında “one man show” durumu gözlenmektedir. Kağıt alımından makine alımına, personel izinlerinden fiyat tekliflerine kadar her türlü işte aile işletmesinin başındaki fert yetkili ve sorumludur. Böyle bir durumda işletmenin büyümesi, farklı alanlara yatırım yapması ve farklı yöneticilerin yeteneklerinden istifade etmesi gibi bir faydaya ulaşamamaktadır.

Aile işletmelerinde “saltanat yönetimi” olarak adlandırılabilir bir yönetim anlayışı vardır. Sermayenin sahibi her “şey”in sahibidir. Herkesi ve bütün olayları kontrol etmek ister, ne var ki bu çoğu kere işletmenin küçülmesine neden olmaktadır.

Aile işletmelerinin bu genel karakteristiklerinin yanında diğer karakteristikleri şunlardır (Sharma ve diğ. 1996, Karpuzoğlu, 2001, SBA, 2002, Morris, 1996, Akdoğan, 2000):

1. Aile bağları diğer faktörler yanında yönetimden sorumlu kişilerin belirlenmesinde önemli rol oynar.

2. İşletmenin sahibi, yöneticilerin risk almaya karşı olumsuz tutum sahibi olmaları durumunda işletmenin yönetiminde tutuculuk söz konusu olmaktadır.
3. Aile bireylerinin işletmedeki görevleri, aile içindeki durumlarını da etkileyebilir.
4. Ailenin kültürü büyük ölçüde işletmenin kültürüne yansır.
5. Personel seçme veya terfilerde aile fertlerinden biri olmak bir avantaj sağlar.
6. Büyümeleri sermaye yetersizliği nedeniyle sınırlıdır.
7. İşletmenin prestiji ailenin prestiji anlamına gelir.
8. İşletme politikaları aile bireylerinin durumlarına göre değiştirilebilir veya esneklik gösterilebilir.
9. Ailenin geleceği ile işletmenin geleceği paralellik arzeder.
10. İşletmede aile dışı yöneticiler bulunsa da planlama ve kontrol aile bireylerindedir.

III. AİLE DIŞI YÖNETİCİ KAVRAMI

Aile işletmelerinin kendilerine özgü özellikleri yukarıda açıklanmıştır. Bu özelliklere sahip işletmelerde çalışan yöneticilerin bir kısmı aile bireylerinden bir kısmı da aile dışı bireylerden oluşmaktadır. Aslında, kurumsallaşma yolunda olmayan bazı aile işletmelerinde eğer aile ferdi sayısı ve öğrenim düzeyleri yeterli olsa idi tüm yöneticiler aile fertlerinden seçilebilirdi. Ancak, aile fertlerinin nitelikleri ve nicelikleri nedeniyle yöneticilerin bir kısmı aile dışı bireylerden oluşmaktadır.

Aile dışı yönetici (non-family manager) şu şekilde tanımlanabilir: Bir aile işletmesinde çalışan, aile ile herhangi bir akrabalık ilişkisi bulunmayan, şirket kâr ya da zararına ortak olmayan ve profesyonel olarak ücretle çalışan yöneticidir. Diğer yönetim kademelerinde olduğu gibi, üst, orta ve alt seviyede aile dışı yöneticiler bulunabilmektedir. Hatta bazı aile işletmelerinin yönetim kurulu üyelerinin bir kısmı bile aile dışı yöneticilerden oluşabilmektedir.

Aile işletmelerinin başarılı ya da başarısız olmalarını etkileyen en önemli unsurlardan biri de aile dışı yöneticilerdir. Aile işletmelerinin kurumsal kimlik kazanmalarına yardımcı olan veya olması gereken aile dışı yöneticiler, ne yazık ki bir aile işletmesinde çalışıyor olmaları nedeniyle pek çok sorunla karşılaşmaktadırlar. Kurumsallaşma çabaları sonuçsuz kalmaktadır.

Aile dışı yöneticilerle ilgili literatür incelendiğinde, bu konuda ülkemizde kapsamlı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Aile işletmeleri ile ilgili yapılan çalışmalarda yöneticilere değinilmektedir ancak özel olarak aile dışı yöneticilerle ilgili bir çalışma bulunmamaktadır.

Yabancı literatürde ise bu konunun çeşitli açılardan ele alındığı görülmektedir. Aile dışı yöneticilerin aile işletmelerinin başarıları üzerindeki etkileri Wortman tarafından incelenmiştir (Wortman, 1994:3). Aile işletmelerinde aile dışı yönetim kurulu başkanlarını ve bunların başarısını etkileyen faktörler de bir doktora çalışmasında Brown tarafından incelenmiştir (Brown, 2003). Aile

dışından yönetim kurulu üyelikleri yapan veya yönetim kurulu başkanlıkları yapan aile dışı yöneticilerin aile işletmelerindeki önemlerine ilişkin de bazı çalışmalar yapılmıştır (Hofer ve Charan, 1984; Perrigo, 1975; Mathews, 1984). Ward ve Aronoff da aile dışı yöneticilere, aile işletmelerinde rahatça çalışabilmelerinde yol gösterecek sekiz altın öğütte bulunmuşlardır (Ward ve Aronoff, 1993). Poza ve Mahashawi ise yaptıkları bir araştırmada aile dışı yöneticilerde bulunması gereken özelliklere ilişkin bulgular elde etmişlerdir (Poza ve Maheshawi, 1997). Ward da aile dışı yöneticilerin aile işletmelerinde tutulabilmesine ilişkin bir araştırma yapmıştır (Ward, 1997). Amerikan aile işletmeleri araştırmasında da aile dışı yöneticilerin aile işletmelerinde çalışma süreleri incelenmiştir (Nager ve diğ. 1995).

IV. AİLE DIŞI YÖNETİCİLERİN YÖNETSEL SORUNLARI

Literatürdeki çalışmalarda, aile işletmelerinin özellikleri, çeşitli açılardan sorunları, kurumsallaşma çabaları, başarılarını etkileyen faktörler gibi konular sıklıkla incelenmiştir. Türk yönetim literatüründe ise araştırmaların çok küçük bölümlerinde aile dışı yöneticilere ilişkin çeşitli açıklamalar yapılmıştır. Ancak, kapsamlı olarak yönetsel ve örgütsel sorunlara değinen bir makale, kitap veya tez bulunmamaktadır. Yapılan çalışmalarda daha ziyade aile işletmelerinin yönetim ve organizasyon sorunları incelenmiştir.

Aile işletmelerinde çalışan aile dışı yöneticilerle aile bireyleri arasında sahiplik ve yöneticilik farklılığı dışında algılama farklılıkları da vardır. Yöneticiler, genel olarak, işletmenin kısa dönemli amaçlarına ve kendi başarılarının ölçülmesinde kullanılacak amaçlara ulaşmayı hedefler. Aile bireylerinin bazı durumlarda öncelikli hedefi bulunulan dönemdeki işletmenin bazı kriterlere göre başarısı değildir. Aile bireylerinin daha uzun dönemli amaçları vardır. Aile bireyleri açısından uzun dönemli hedeflere ulaşmak önemlidir (Moscatello, 1990). Böylece, işletme içerisinde informal olarak kabul edilebilecek bu farklılık nedeniyle yönetimde bazı sorunların yaşanması kaçınılmazdır. Yöneticiler, mesela uzun dönemde getirisi olacak bir makine veya teçhizata yatırım yerine kârı düşünebilir.

Avrupa Çalışma ve İş Yaşamını Geliştirme kuruluşu tarafından yapılan araştırmalarda, aile bireylerinin aile dışı yöneticiler üzerinde ayrıcalıklı oldukları yönünde bir baskı kurduklarını ortaya çıkarmıştır. Yani, aile bireyleri yöneticilerin aldıkları kararları bozma ayrıcalığına sahip olduklarını düşünmektedir (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2002:12). Elbette böyle bir durum yöneticiler tarafından kabullenilebilecek bir durum değildir.

Aile işletmelerinde temelde iki farklı grup bulunduğu söylenebilir. İnfornel olarak ortaya çıkan bu gruplar diğer bazı infornel örgütler gibi sosyal ihtiyaçlardan ortaya çıkmıştır. Aile bireyleri kendi aralarında çatışmalar bile aile dışı bireylere karşı birlik ve beraberlik içinde olma ihtiyacı hissedeceklerdir. Aile bireyleri bir grubu, aile dışı yöneticiler de diğer grubu oluşturmaktadır. Aile dışı yöneticiler arasında da gizli bir işbirliği bulunabilir. Dolayısıyla, bu işletmelerde

informel biçimde haberleşme, liderlik ve gruplaşmalar ortaya çıkabilir. Ancak, aile işletmelerinde çalışan aile dışı yönetici sayısı veya aile işletmesinin sahiplerinin sayısı bu ilişkilerde önemli farklılıklar doğuracaktır. Herhangi bir tarafın tek kalma olasılığı da göz ardı edilmemelidir.

Aile dışı yöneticiler, elbette diğer yöneticilerin yaşadığı sorunların bir kısmını yaşamaktadırlar. Bu sorunlara ek olarak, aile işletmelerinde çalışıyor olmaları nedeniyle karşılaştıkları sorunlar da bulunmaktadır. Bu sorunlar literatürde incelenmiş değildir. Ancak, aile dışı yöneticilerle ilgili yapılan çalışmalardan hareketle sorunlara ilişkin bir takım bilgilere ulaşılmaktadır. Ward ve Aronoff'un çalışmalarında (Ward ve Aronoff, 1993:1) aile dışı yöneticilere ilişkin geliştirdikleri sekiz öneriden hareketle temel sorunları şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Aile dışı yöneticiler ile aile içi yöneticiler arasında yetki karmaşası yaşanmaktadır. Yöneticinin yetki alanına aile bireyleri tarafından sık sık müdahale olmaktadır. Bu durum da yöneticinin otoritesini olumsuz yönde etkilemektedir.

2. Aile bireyleri aile dışı yöneticilere eşit davranışlarda bulunmamaktadır. Aile içi yöneticiler arasında aile dışı yöneticilere karşı birlik ve beraberlik bulunmaktadır. Benzer hataları yapan aile içi yöneticilerle aile dışı yöneticilere sergilenen davranışlar farklı farklı olmaktadır.

3. Aile bireyleri aile dışı yöneticilerle her türlü sorunu paylaşmamaktadır. Mümkün olduğu kadar resmi davranma ve bazı sırları vermeme eğilimine girmektedirler.

4. Aile bireyleri arasındaki yüksek seviyedeki ilişkiler aile dışı yöneticilerin yaptıkları her davranışın ve konuşmanın tüm aile bireyleri tarafından duyulmasına neden olmaktadır. Böylece, aile dışı yöneticiler sır olarak kabul edilebilecek konuşmaları veya davranışları yaparken dikkatli olması gerekmektedir. Yani, aile dışı yöneticiler sürekli bir denetim altındadır.

5. Aile bireyleri yaptıkları bazı hataları aile dışı yöneticilere yüklemeye eğilimine girmektedir. Aile dışı yöneticiler, bazı durumlarda günah keçisi haline getirilmektedir.

6. Aile dışı yöneticiler bir karar almadan önce aile bireyelerine danıştığında ya da bilgi istediğinde bu kararın yada bilginin verilmesinde gecikmeler olmaktadır. Bunun en önemli nedeni güvensizliktir.

7. Aile içi yöneticiler, başarıları genellikle kendi üzerlerine alırlar. Başarının en önemli kaynağı olarak kendilerini görürler. Başarı konusunda aileden olmayan yöneticileri dışlama eğilimine girerler.

8. Aile dışı yöneticilerin iş güvenlikleri yoktur. Aile bireyleri ile çatıştığında işine son verilme riski yüksektir.

Megginson da aile işletmelerinde çalışan aile dışı yöneticilerin, aile bireyelerinin kendi aralarında işbölümüne gitmemeleri veya yapılmış olan işbölümüne uymamaları nedeniyle kime bağlı olarak çalıştığı konusunda sorun yaşadıklarını belirtmiştir (Megginson, 2000:434). Aile dışı yöneticilerin sorunlarına ilişkin sınırlı sayıdaki kaynaklardan biri de Nelton'a ait makaledir. Bu

makalede, aile işletmelerinde aile içi ve aile dışı yönetici ayrımı yapıldığı belirtilerek, bunun çeşitli sorunlara yol açtığına değinilmektedir. Ayrıca, aile dışı yöneticilerin stratejik planlama sürecine katılmadığından da söz edilmektedir (Nelton, 1986:1).

Aile dışı yöneticilerin aile bireyleri arasındaki ilişkileri düzenleme görevi de bulunmaktadır. Aile bireyleri arasında çatışma veya iletişim sorunları çıktığında bu yöneticiler aile bireyleri arasında aracılık rolü üstlenmektedir. Bu rol, işletmenin devamlılığı açısından olumlu sonuçlar vermektedir, ancak, arada kalan yönetici açısından bu durum bazen bir sorun teşkil etmektedir.

V. AİLE İŞLETMELERİNDE ÇALIŞAN AİLE DIŞI YÖNETİCİLERİN SORUNLARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın Amacı

Araştırma, aile işletmelerinde çalışan aile dışı yöneticilerin yönetsel ve örgütsel sorunlarını belirlemek amacıyla yürütülen geniş kapsamlı bir araştırmanın birinci adımını oluşturmaktadır. Bu araştırmada aile dışı yöneticilerin karşılaştıkları yönetsel sorunların belirlenmesi amaçlanmıştır.

B. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırma, Kayseri ilinde imalat sanayiinde faaliyet gösteren aile şirketleri üzerinde uygulanmıştır. Her şirkette en az iki yönetici, en fazla 5 yönetici araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Araştırma özellikle şirket özelliği bulunan işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Araştırma, bahsedildiği üzere, geniş bir araştırmanın birinci adımını oluşturmaktadır. Bu araştırmada karşılaştırmalı tablolar, sektörel analizler, kademesel ayrımlar yapılmayacaktır. Araştırma tanımlayıcı bir araştırmadır.

C. Örneklem

Araştırmanın ana kütlesi Kayseri’de sanayi sektöründe faaliyet gösteren aile şirketlerinde çalışan aile dışı yöneticilerdir. Kayseri’de faaliyet gösteren 500 civarında aktif sanayi işletmesi bulunmaktadır. Bunların yaklaşık olarak % 90’ının aile işletmesi olduğu düşüncesiyle 450 işletmelik bir ana kütleyle ulaşılmaktadır. Bu ana kütlede 45 aile işletmesi örnek kütle olarak seçilmiştir. Bu 45 işletmenin değişik sektörlerden olmasına da dikkat edilmiştir. Bu işletmelerin her birinde yönetici sayıları dikkate alınarak en az 2 en fazla 5 yönetici ile araştırma yapılmıştır.

Araştırma, toplam olarak 163 aile dışı yönetici ile gerçekleştirilmiştir. Ancak, cevaplamalar ve kontrol soruları incelenerek 137 kişi ile yapılan araştırma geçerli kabul edilmiştir.

Örnek kütleinin seçiminde oransız kümeleme tekniği kullanılmıştır. Bu tekniğe göre, aile işletmeleri sektörel olarak kümelendirilmiş ve her sektörden belirli sayıda işletme ve yönetici araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırma kapsamına alınan işletmelerin seçiminde tesadüfi yöntem benimsenmiştir. İşletmelerin sektörel olarak kümelendirilmesinde Kayseri Sanayi Odası’na esas teşkil eden meslek komiteleri esas alınmıştır. Bazı meslek komitelerinin doğrudan

üretimle ilgisi olmaması nedeniyle, bu komiteler dikkate alınmamıştır. Toplam olarak 14 sektörü temsil eden şirketler üzerinde araştırma yürütülmüştür. Bu yönetime göre araştırma yapılan işletmelerin sektörel dağılımı şu şekildedir:

Tablo 1: Görüşme Yapılan Aile İşletmelerinin ve Yöneticilerin Sektörel Dağılımı

Araştırma Yapılan İşletmenin Sektörü-Faaliyet Alanı	Anket Yapılan Yönetici Sayısı	Görüşme Yapılan İşletme Sayısı
Un, kepek, ekmek, bisküvi, gofret ve un mamülleri, yem, gübre, kağıt ve mamülleri imalatı, basım ve yayın işleri	9	3
Şeker- şekerli mamüller ,et- tavuk –yumurta - süt ve mamülleri- yağ-baharat - bakliyat , paketleme –depolama	11	4
Tabii veya sentetik iplik-elyaf imalatı ve bükümü-havlu-örme-tekstil kumaş baskı-pamuk-keçe-vatka imalatı	12	3
El ve makine halısı imalatçıları ve iplik boyama	11	3
Çorap imalatı konfeksiyon-dar dokuma-çanta imalatı	7	3
Metal-ahşap-pvc kapı-pencere ve aksesuarları-kilit ve diğer aksamı imal-soğuk demir işleri-düz ve yalıtım inşaat camı ve camdan mamül eşya ve cam işlemeciliği-oto cam imalatı	19	5
Araştırma Yapılan İşletmenin Sektörü-Faaliyet Alanı	Anket Yapılan Yönetici Sayısı	Görüşme Yapılan İşletme Sayısı
Kireç-çimento-tuğla-brikt-karo-beton parke taşları-beton büzmermer işleme-seramik-prefabrik beton yapı elemanları-hazır beton tesisleri	11	3
Orman ürünleri-oturma grupları-ev mobilyaları-kanepe-yatak ve ev tekstili imalatçıları	9	6
Büro mobilyaları ve mutfak dolapları imalatçıları-doğal ürünler-doğrama ve dekorasyon işleri	8	3
Endüstriyel kimyasal madde-temizlik ürünleri kozmetik ürünler-lastik plastik mamüller-deri-ayakkabı- fotoğraf-bakalitten mamül eşyalar imalatı-metal yüzey kaplama işler	5	2
Isıtıcı-pişiirici ve soğutucu cihazlar imalatı ile metal mutfak eşyaları emaye kaplama - elektrikli ev aletleri imalatı-aspiratör imalatı ve pazarlaması	9	3
Otomotiv-otomotiv yan sanayi-dorse-karoseri-damper-dingil-remork imalatçıları ve otomotiv servis- bakım-onarım işletmeciliği ile akümülatör imalatı hizmetler-taşımacılık iç ve dış ticaret	8	2
Metal gereçler ve çelik eşya imalatçıları	11	3
Elektrik motorları-elektronik gereçler-bilgi işlem sistemleri imalat ve montajı-kablo-elektrik malzemeleri imalatı	7	2
Toplam	137	45

D. Veri Toplama Yönetimi

Araştırma, iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Birinci aşamada, aile işletmelerinde çalışan aile dışı yöneticilerin sorunlarının neler olduğu bu yöneticilerle yapılan ön görüşmelerle belirlenmiştir. Birinci aşamada 16 adet farklı işletmeden yönetici ile görüşmeler yapılmıştır. Farklı sektörlerin yöneticileri ile yapılan bu görüşmelerden sonra literatürdeki sorunlar da dikkate alınarak bir anket formu geliştirilmiştir. Anket formunda toplam olarak 36 adet ifade bulunmaktadır.

Sorular Likert'in 5 noktalı ölçeğine uygun olarak geliştirilmiştir. Cümle şeklinde yöneltilen sorulara yöneticilerin kendi işletmelerinde katılma derecelerini işaretlemeleri istenmiştir. Anket formları yöneticileri bizzat bırakılmış ve daha sonra faks veya elden toplama yoluyla geri alınmıştır. 163 kişiye verilen anket formlarından 137 tanesi tam olarak cevaplandırılıp geri iade edilmiştir. Bir kısım yöneticiler anket formunu geri vermemiştir.

E. Verileri Değerleme Yöntemi

Verilerin değerlendirilmesinde iki aşamalı faktör analizi uygulanmıştır. 36 adet soruna ilişkin temel bileşenler faktör analizi sonucunda ilk etapta 7 adet faktör elde edilmiştir. İçerik analizi sonucunda düşük faktör yüklerine sahip ve anlamlı olmayan 3 adet değişken bir sonraki analize dahil edilmemiştir. Kalan 33 adet sorun yeniden bir faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu son faktör analizi sonucunda toplam varyansın % 69.3'ünü açıklayan 6 adet faktör elde edilmiştir. İçerik analizi ve ikinci faktör analizinden sonra Cronbach alfa değere 0.83 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik ölçüsü 0.79'dur. Bu değer 0.60'dan yüksek olduğu için faktör analizi uygulamak için uygundur.

Faktörlere ilişkin elde edilen faktörlerin alfa değerleri 0.9125 ile 0.8002 arasında değişmektedir. Bu skorlar Nunnally'nin önerdiği kabul edilebilir güvenilirlik düzeyindedir.

Ayrıca, Barlett küresellik testi oranı $p < .000$ 'dır.

F. Araştırmanın Bulguları

1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Tablo 2: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Dağılımları

Yaş Grupları	f	%
18-25 yaş	25	18.2
26-40 yaş	60	43.8
41-55 yaş	35	25.5
56-65 yaş	14	10.2
66 yaş ve üstü	3	2.12
Toplam	137	100

Tablo 3: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumları

Eğitim Düzeyi	f	%
İlkokul	-	-
Ortaokul	2	1.6
Lise	52	37.9
Üniversite	78	56.9
Lisansüstü	5	3.6
Toplam	137	100

Tablo 4: Yöneticilerin Kaç Yıldır Aynı Aile İşletmesinde Çalıştığı

Çalışma Süresi	f	%
0-1 yıldır	27	19.7
1-5 yıldır	48	35.0
5-15 yıldır	45	32.8
15 yıl ve üstü	17	12.5
Toplam	137	100

Tablo 5: Yöneticilerin Cinsiyetleri

Cinsiyet	f	%
Erkek	125	93,4
Bayan	12	6,6
Toplam	137	100

2. Aile Dışı Yöneticilerin Yönetsel Sorunlarına İlişkin Bulgular

Tablo 6: Aile dışı yöneticilerin sorunlarına ilişkin faktör analizi sonuçları ve faktör yükleri

Faktörler	Faktör Yükleri					
Faktör 1						
Aile bireyleri arasında yetki, görev ve sorumluluklarda karmaşa bulunması	0.72					
Görevlerle ilgili yetkiyi tam devretmeme	0.68					
Çoğu durumda işletme sahibine kararlar ilgili danışma	0.62					
Astlara verilen talimatların işletme sahipleri tarafından değiştirilmesi	0.62					
Görev, yetki ve sorumlulukların keyfi olarak değiştirilmesi	0.52					
Yetki ve sorumluluk dengesizliği, sorumluluk kadar yetkinin verilmemesi	0.51					
Aile bireylerinin aile dışı yöneticileri ilgilendiren konularda kendi başlarına karar almaları	0.49					

Faktör 2						
Aile bireyleri ile aile dışı yöneticiler arasında ayırım yapılması		0.81				
Aile dışı yöneticilere kendini geliştirme imkanı tanınmaması		0.78				
Aile dışı yöneticilere karşı güvensizlik duygusu		0.62				
İşletme sahiplerinin aile dışı yöneticilere uyguladığı çeşitli yönetim politikaları ile aile içi yöneticilere uyguladığı politikalar arasındaki farklılık		0.61				
Aile dışı yöneticilerden bazı bilgilerin saklanması		0.48				
Faktör 3						
Aile içi yöneticilerle aile dışı yöneticiler arasındaki iletişim bozukluğu			0.75			
Aile içi iletişim bozukluklarının aile dışı yöneticilere yansması			0.74			
Aile dışı yöneticilerin aile bireyelerine karşı ortak bir iletişim savunmasına geçmesi (birliktelik)			0.71			
İşletme düzeyinde çeşitli nedenlerle takım çalışması yapılamaması			0.55			
Aile dışı yöneticiler arasında işletme sahiplerine yaranma çabaları			0.50			
Faktör 4						
Sürekli olarak eleştirilme ve başarısız görülme, en küçük hataların bile söylenmesi				0.78		
Sürekli olarak gözetim altında tutulma				0.77		
Katılmalı yönetim anlayışının bulunmaması				0.60		
Merkezi yönetim anlayışının getirdiği bürokrasi				0.55		
Gergin bir ortamda çalışmanın getirdiği stres				0.50		
Her an işine son verilebilme tehlikesi ile çalışma, iş güvencesinin bulunmaması				0.42		
Faktör 5						
Akrabalık ilişkilerinin terfilerde ve atamalarda ön planda tutulması					0.85	

Aile dışı yöneticilerin birlikte çalışacaklarını belirleme imkanına sahip olmaması					0.70	
Aile bireylerinin diğer niteliklerine bakılmaksızın yönetici yapılması					0.64	
Faktör 6						
Hedeflerin belirgin olmaması veya sürekli olarak değiştirilmesi						0.71
İşletme politikalarının sürekli olarak değiştirilmesi ve çok esnetilmesi						0.70
Şirket stratejilerinin belirgin olmayışı veya aile dışı yöneticilere tam olarak aktarılmaması						0.65
Aile içi yöneticiler arasındaki amaç farklılıkları						0.61
Stratejik yönetim anlayışının bulunmaması						0.59
Yönetim uygulamalarında profesyonel düşünememe,						0.55
Kurumsallaşamama						0.49

Tablo 7: Faktörlerin güvenilirlik dereceleri ve kümülatif faktör yükleri

Faktörler	Cronbach Alfa	Kümülatif Faktör Yüğü
Faktör 1	0.9125	17.9
Faktör 2	0.8025	33.8
Faktör 3	0.8512	45.9
Faktör 4	0.8614	55.1
Faktör 5	0.8062	63,3
Faktör 6	0.8002	69.3

Yukarıdaki tablolardan hareketle, aile dışı yöneticilerin karşılaştıkları sorunlara ilişkin elde edilen faktörler şunlardır:

- Yetki ve sorumluluklarla ilgili sorunlar:** Bu faktörde 7 sorun bulunmaktadır. Bu sorunlar genel olarak yetki ve sorumluluklarla ilgilidir. Gerek aile bireyleri gerekse aile dışı yöneticilerin görevlerinin belirsizliği, aile dışı yöneticilerin yetkilerini tam olarak kullanamaması, yetki ile sorumluluk dengesizliği. Bu tür sorunlar sadece aile işletmelerinde çalışan aile dışı yöneticilere özgü değildir. Kurumsallaşma sürecini tamamlayamamış pek çok işletmede görülen bir sorun grubudur.
- Aile dışı-aile dışı yönetici ayrımının yapılması:** Bu faktörde 5 sorun bulunmaktadır. Aile dışı yöneticilerin önemli sorunlarından biri de aile içi ve dışı yöneticiler arasındaki ayrımdır. Aile dışı yöneticilere karşı duyulan güvensizlik, kendini geliştirme imkanlarının verilmemesi, aile bireylerinin bazı bilgileri saklaması gibi sorunlar. Önceki bölümlerde de açıklandığı

üzere, aile işletmelerinde informal biçimde gruplaşmalar vardır. Ancak, bu gruplaşmalar oldukça büyük bir dikkatle dengede tutulmaktadır. Çünkü, aile bireylerinin amaçları ile yöneticilerin amaçları arasında hassas bir ilişki vardır. Şiddetli çatışmalar amaçlara ulaşmayı engelleyecek ve her iki taraf da kaybedecektir. Böyle bir ayırım kurumsal yönetim açısından da incelenmelidir. Sahiplerle yöneticiler arasında resmi ilişkilerin veya bir ayırımın bulunması hesap verme veya hesap sorulabilme imkanını artırır.

3. **İletişim sorunları:** Bu faktörde 5 sorun bulunmaktadır. Aile dışı yöneticilerle aile içi yöneticiler arasındaki iletişim bozuklukları, aile içi yöneticiler arasındaki geçimsizliğin aile dışı yöneticilere yansması, aile dışı yöneticiler arasındaki iletişim birlikteliği gibi sorunlar bu grupta ele alınmaktadır. Görüldüğü üzere, iletişim sorunları oldukça geniş bir alana yayılmaktadır. Aile bireyleri ile yöneticiler arasındaki iletişim çatışmalarının en önemli nedenlerinden biri amaç farklılıklarıdır. Aile bireylerinin kendi aralarındaki çatışmalarının yöneticilere yansması da ciddi sorunlar doğurmaktadır. Birbirleriyle konuşmayan aile bireyleri ile iletişimi sağlamaya çalışan yöneticiler bazı sorunlar yaşamaktadır. Bir başka iletişim sorun alanı da çeşitli aile dışı yöneticiler arasındaki iletişim birlikteliğidir. Bazı işletmelerde aile dışı yöneticiler de kendi içlerinde informal ilişkiler ve iletişim sistemi kurmaktadır. Bu sistemin dışında kalan yöneticiler açısından sorunlar kaçınılmaz hale gelmektedir.
4. **Otokratik yönetim anlayışı:** Bu faktörde 6 sorun bulunmaktadır. Kayseri'deki aile işletmelerinde otokratik yönetim anlayışının bulunması aile dışı yöneticiler açısından sorunlar yaratmaktadır. Sürekli gözetim altında tutulması, bürokratik bir işlem sürecinin bulunması, her an işine son verilebilme tehlikesi, sürekli eleştirel bakış ve en küçük hataların bile söylenmesi bu faktör altında toplanmıştır. Aile işletmelerinde yetki devretmemekten kaynaklanan merkezi yönetim anlayışının beraberinde otokratik olarak kabul edilebilecek bir yönetim anlayışı da vardır (Goffee ve Scase, 1985; Hall, 1988; Tagiuri ve Davis, 1996; Poza ve diğ., 1997). Yine daha önce ifade edildiği gibi, one-man show tarzı yönetim, diğer yöneticilerin yönetime katılmasını güçleştirecektir. Yönetime katılmayan yöneticilerin örgütlerine olan bağlılıkları azalacaktır. Motivasyonları ve moralleri düşecektir. Sürekli gözetim altında tutulma ve potansiyel suçlu gibi davranılması da aile dışı yöneticileri rahatsız eden davranışlardır.
5. **Aile içi bireylerin istihdam sorunu:** Bu faktörde 3 sorun bulunmaktadır. Aile işletmelerinin genel sorunlarından birisi de akrabalık ilişkilerinin istihdama yansmasıdır. Aile dışı yöneticilerin sorun alanlarından birisinin de bu olduğu anlaşılmaktadır. Atamalarda, terfilerde ve istihdamda aile bireylerine niteliklerine bakılmaksızın yer verilmesi bir sorun olarak değerlendirilmektedir. Bu aile işletmelerinde yaşanan genel sorunlardan biridir. Aile bireyleri açısından kısa dönemde kârlılığı artıracak veya aile hedeflerini gerçekleştirecek biri olarak işe alınan aile bireylerinin uzun dönemde başarısız oldukları belirlenmiştir (Westhead ve Cowling, 1997).

Elbette başarılı olan aile bireyleri de vardır. Ancak, genel olarak bu sorun aile işletmelerinin uzun ömürlü olmasının önünde bir engel olarak durmaktadır.

- 6. Yönetim uygulamalarının belirsizliği ve değişkenliği:** Bu faktörde 7 sorun bulunmaktadır. Hedeflerin belirgin olmaması veya sürekli olarak değiştirilmesi, yönetim uygulamalarında profesyonel düşünememe, stratejik yönetim anlayışının bulunmaması, aile içi yöneticiler arasındaki amaç farklılıkları, şirket stratejilerinin belirgin olmayışı veya aile dışı yöneticilere tam olarak aktarılmaması, işletme politikalarının sürekli olarak değiştirilmesi ve çok esnetilmesi, hedeflerin belirgin olmaması veya sürekli olarak değiştirilmesi. Kayseri'deki aile işletmelerinde kurumsallaşamama nedenlerine dayalı belirsizlikler ve esneklikler vardır. Aile dışı yöneticiler, amaçlarda, stratejilerde, yönetim politikalarındaki esneklikten veya belirsizlikten şikayetçidir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Aile işletmelerinin ekonomi içindeki yeri tartışılmazdır. Bu işletmelerin etkin, verimli ve kurumsal yönetilmesi ekonomik büyüme ve gelişme açısından büyük bir önem arz etmektedir. Aile işletmelerinde aile bireylerinin kendilerine mahsus sorunlarının yanında bu işletmelerde istihdam edilen aile dışı yöneticilerin de kendilerine özgü sorunları bulunmaktadır. Bu sorunların belirlenmesi ve çözümlenmesi bu işletmelerin profesyonelleşmeleri açısından önemlidir. Genel olarak, aile dışı yöneticilerle aile bireylerinin amaçlarındaki farklılıklar beraberinde bazı sorunları da getirmektedir.

Kayseri'de yürütülen aile dışı yöneticilerin sorunlarına ilişkin tanımlayıcı nitelikteki araştırmada bu yöneticilerin sorunları belirlenmiştir. Aile dışı yöneticilerin sorunları 6 grupta toplanmaktadır. Yetki ve sorumluluklarla ilgili sorunlar, aile dışı-aile dışı yönetici ayrımının yapılması, iletişim sorunları, otokratik yönetim anlayışından kaynaklanan sorunlar, aile içi bireylerin istihdam sorunu, yönetim uygulamalarının belirsizliği ve değişkenliği. Aile dışı yöneticiler, yetki ve sorumlulukların sık sık değiştirilmesi, aile bireyleri arasındaki yetki belirsizliği gibi konularda sıkıntılar yaşamaktadır. Bir başka sorun alanı iletişim bozuklukları ve çatışmalardır. Aile bireyleri ile aile dışı yöneticiler arasında zaman zaman ortaya çıkan iletişim bozuklukları, aile bireyleri arasındaki çatışmaların aile dışı yöneticilere yansması, aile dışı yöneticilerin işletme sahibine yakın olma çabaları başlıca sorunlardır. Aile dışı yöneticilerin üçüncü sorunu aile dışı yönetici ayrımının yapılmasıdır. Aile içi yöneticiler bir takım bilgileri tam olarak güvenemediği için aile dışı yöneticilere aktarmamaktadır ve çeşitli yönetim politikaları aile dışı yöneticilere ve içi yöneticiler arasında farklı uygulanmaktadır. Dördüncü önemli sorun grubu, otokratik yönetim anlayışından kaynaklanan sorunlardır. Kayseri'deki aile işletme sahiplerinin otokratik yönetim anlayışları nedeniyle aile dışı yöneticiler üzerlerinde büyük bir baskı ve denetim hissetmektedirler. Buna bağlı olarak da bazı sorunlar yaşamaktadırlar. Beşinci grup sorunlar, yönetim kademelerinde nitelikleri dikkate alınmayan aile bireylerinin bulunmasından kaynaklanan sorunlardır. Yeteneklerine ve

niteliklerine bakılmadan istihdam edilen yöneticiler aile dışı yöneticiler için büyük sorun teşkil etmektedir. Aile dışı yöneticilerin son sorun alanları, yönetim uygulamalarındaki belirsizlik ve esnekliktir. Amaçların, stratejilerin ve politikaların belirsiz olması veya sürekli değiştirilmesi bu yöneticiler açısından bir sorundur. Böyle bir durum yönetimde tutarsızlıklar doğurmaktadır.

Bu sorunların bir kısmı aile yöneticileri tarafından rahatlıkla çözümlenebilecek sorunlardır. Bir kısmı da ancak kurumsallaşma çalışmaları ile aşılabilecek sorunlardır. İşletmelerin sahipleri aile dışı yönetici istihdam ederken yukarıdaki sorunları göz önünde bulundurmalıdır. Bu sorunları çözülmeden yöneticiler etkinliklerini ve verimliliklerini yitireceklerdir. İşletmeler de etkinliklerini kaybedeceklerdir.

Aile dışı yöneticilerin sorunlarının belirlendiği bu araştırmanın sonuçları çok az da değilmiş olsa yabancı literatürdeki sorunlarla benzerlik göstermektedir. Bu sonuçların karşılaştırılabileceği yerli literatürde araştırma bulunmadığı için literatür uygunluğu belirlenememiştir. Ancak, bu çalışma daha sonra yapılacak çalışmalar için bir referans kaynağı olacaktır.

Araştırma, başka şehirlerde ve hatta tüm Türkiye'deki aile işletmelerini kapsayacak bir örneklem üzerinde de gerçekleştirilmelidir. Ayrıca, sektörel ayrımlara ve bölgesel farklılıklara yer verilmelidir.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. (2000). "Aile İşletmelerinin Özellikleri ve Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma İhtiyacı.", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16:31-48.
- Alcorn, p. (1982). **Success and Survival in the Family-Owned Firm**, NewYork: McGraw Hill.
- Barnes, L. ve Hershon, S. (1976). "Transforming Power in the Family Business", *Harvard Business Review*, July-August. 7(1):73-82.
- Barry, B. (1975). "The Development of Organisation in The Family Firm." *Journal of General Management*, Autumn, 42-60.
- Brown, B.M. (2002). Risks and Rewards of Non-Family CEO's Family Ink., <http://www.fdu.edu/academic/rothman/article13.htm>, Erişim tarihi: 21/02/2003.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (2002). Family Business: Do They Perform Better?, Electronic Format.
- Goffee, R. (1996). "Understanding Family Business Issues for Further Research," *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(1):36-48.
- Goffee, R. ve Scase, R. (1985). "Proprietorial Control in Family Firms: Some Functions of Quasiorganic Management Systems", *Journal of Management Studies*, 22(1): 53-68.
- Hall, P.D. (1988). "A Historical Overview of Family Firms in the United States", *Family Business Review*, 1(1): 51-68.
- Hofer, C.W. ve Charan, R. (1984). **The Transition to Professional Management Impossible? Family Business Sourcebook**, Detroit: Omnigraphics Inc.
- Karpuzoğlu, E. (2001). **Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma**, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Mathews, G.H. (1984). "Run Your Business or Build an Organization?" *Harvard Business Review*, 62(2):34-44.
- Megginson, W.L. ve diğ. (2000). **Small Business Management**, Irwin Mc. Graw Hill Inc.
- Morris, Michael H. (1996). "Factors Influencing Family Business Succession," *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2 (3): 68-81.
- Moscetello, L. (1990). "The Pitcairns Want You?", *Family Business Magazine*, February.
- Nager ve Diğ. (1995). **American Family Business Survey**, Arthur Andersen.

- Nelton, S. (1998). Doing Right by Nonfamily Employees, **Nation's Business**, 86(1):60.
- Öz-Alp, Ş. (1971). **Küçük İşletmeler**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Eskişehir.
- Perrigo, A.E.B. (1975). "Delegation and Succession in the Family Firm," **Personnel Management**, May:35-37.
- Poza, E.F., Alfred, T. ve Mahehawi, A. (1997). "Stakeholder Perceptions of Culture and Management Practices in Family and Family Firms-A Preliminary Report," **Family Business Review**, 10(2):135-155.
- Sağlam, N. (2002). "Aile Şirketlerinde Yeniden Yapılanma.", internet erişim adresi: http://www.eso-es.net/kurumsal/download/necdet_hoca.doc, 20/09/2002.
- SBA. (2003). **Challenges in Managing a Family Business**, US: Small Business Pub.
- Sharma ve diğ. (1996). **A Review and Annotated Bibliography of Family Business Studies**, Kluwer,
- Smyrnios, K., Romano, C. ve Tanewski, G. (1997). The Australian Private & Family Business Survey, Monash University, Melbourne.
- Tagiuri, R. ve Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm", **Family Business Review**, 9(2): 199-208.
- Us, A.T. (2003). İnternet Erişim Adresi : http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=749&tempID=1®ID=2
- Ward, J.L. (1997). "Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices," **Family Business Review**, 10(4):323-337.
- Ward, J.L. ve Aronoff, C. (1993). "Suggestions for Nonfamily Managers," **Nations's Business**, 81(8):62-64.
- Westhead, P. ve Cowling, M. (1997). "Performance Contrasts Between Family and Non Family Unquated Compnies in the UK", International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, 3(1):30-52.
- Wortman, M. (1995). Critical Issues in Family Business: An International Perspective of Practise and Research, Proceedings of the 40th International Council for Small Business Conference, Sidney.

Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Yrd. Doç. Dr. Mahmut ÖZDEVECİOĞLU

Erciyes Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, KAYSERİ

E. Aziz BULUT - Evren Arı TEKÇE - Yıldız ÇİRLİ - Tevfik GEMİCİ

Mahmut TOZAL - Yasemin DOĞAN

Erciyes Üniversitesi, S.B.E., İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencileri, KAYSERİ

ÖZET

Son yıllarda gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe kadın yöneticilerin üst kademelerde görev aldığı görülmektedir. Bu çalışmada, üst düzey kadın ve erkek yöneticilerin gözetimi altında çalışan personelin motivasyon, stres ve iş tatmini farklılıklarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Kayseri, Yozgat ve Nevşehir illerindeki toplam 8 bankada, 108 çalışanla yapılan araştırmanın sonuçlarına göre, kadın yöneticilerin gözetiminde çalışan personelin stres, iş tatmini ve motivasyon düzeylerinin, erkek yöneticinin gözetiminde çalışan personelin stres, iş tatmini ve motivasyon düzeyinden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlıdır.

Anahtar Kelimeler: Kadın yöneticiler, motivasyon, stres, iş tatmini

A Research Aimed to Determine The Differencies of Motivation, Stress and Job Satisfaction of Employees Working Under Supervision of Female and Male Managers

ABSTRACT

In recent years, it is seen that female managers are employed at top management both in public and private sectors. In this study, it is aimed to determine the differencies of employees' motivation, stress and job satisfaction working under supervision of female and male managers. As a result of a research made with 108 employees working in 8 different banks displaying activity in Kayseri, Yozgat and Nevşehir, it is determined that motivation, stress and job satisfaction of employees working under supervision of female managers are higher than the employees working under supervision of male managers. The differencies are statistically meaningful.

Key Words: Female managers, motivation, stress, job satisfaction

GİRİŞ

Yönetim kavramı insanlık tarihi kadar eskidir. Bilimsel yönetim öncesi dönemden günümüze dek pek çok yeni yönetim yaklaşımı, teorisi ve uygulamaları geliştirilmiştir. Bunların hemen hemen hepsinde işletmelerin verimliliklerinin ve etkinliklerinin artırılması esas hedef olmuştur. Bu yönetim anlayışlarını uygulayanlar da yöneticiler olmuştur. Yönetici deyince belirli dönemlere kadar hep erkekler akla gelmiştir. Oysa ki 1980'li yıllardan itibaren kadın yöneticiler gerek kamuda gerekse özel sektörde pek çok alanda yönetici olarak istihdam edilmeye başlanmıştır. Etkinlik ve verimlilik artışında kadın yöneticilerin rolü ayrı bir araştırma konusu teşkil etmeye başlamıştır. Kadın yöneticilerin pek çok soruna rağmen yönetim kademelerinde görülme sıklıkları

M. Özdevecioğlu-A. Bulut-E. Tekçe-Y. Çirli-T. Gemici-M. Tozal-Y. Doğan / Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma artmaktadır. Erkek ve kadın yöneticilerin performansları, yönetim özellikleri, motivasyonları, iş tatminleri ve başarıları son yıllarda araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Kadın girişimcilikten sonra kadın yöneticilik alanında da çalışmalar yapılması kadın yönetici istihdam edilip edilmeyeceği ile ilgili önemli bulgular ortaya koyacaktır. Veya en azından hangi alanlarda kadın yönetici istihdam edilebileceğine ilişkin ip uçları verecektir. Bu bakımdan kadın yöneticilerin yönetimi altında çalışan bireylerin motivasyonları, vatandaşlık davranışları, iş tatminleri, stresleri, performans düzeyleri, moralleri veya disiplin anlayışları gibi konularda araştırma yapılma ihtiyacı vardır.

I. TÜRKİYE'DE VE DÜNYADA KADIN YÖNETİCİLERİN GÖRÜNÜMÜ

Kadınlar, işletmelerin insan kaynakları, yönetim bilgi sistemleri, finansman, pazarlama, muhasebe, mühendislik ve ar-ge gibi çeşitli bölümlerinde yönetici olarak görev almaktadırlar (Wentling, 1992:48; Aycan, 1998:83). Yapılan araştırmalarda yönetici kadınların yaş ortalaması 40 civarındadır (Aycan, 1998:83; Wentling, 1992:48; Gökakın, 2001:110). Yönetici kadınlardan aynı zamanda girişimci olanların çoğunluğu orta veya orta-üstü tabakadan ailelere mensuptur (Ünsoy ve Gürol, 2000:390; Gökakın, 2001:112). %70'i evli olan yönetici kadınların (Gökakın, 2001:112; Aycan, 1998:83; Wentling, 1992:48; 1990:121) yaklaşık %'de 60'ı çocuk sahibi değildir (Aycan, 1998:83; Wentling, 1992:48). Her geçen gün eğitilmiş kadın sayısı yönetim kademelerinde artış göstermektedir. Özellikle yönetim, insan kaynakları, mimarlık mühendislik dallarında eğitim alan, üniversite mezunu kadın yönetici oranı oldukça yüksektir. Ayrıca mastır ve doktora derecesine sahip olanlarının sayısı da dikkate değer şekilde artmaktadır (Aycan, 1998:83; Wentling, 1992:48; Gökakın, 2001:110; Ünsoy ve Gürol, 2000:391). Bazı araştırmalar kadın yöneticilerin aynı iş karşılığında erkek meslektaşlarıyla eşit ücret aldıklarını ortaya koyarken (Rosener, 1990:121), bazıları cinsiyet ayrımcılığının kendini en çok ücretlerde kadınlar aleyhine gösterdiğini açıklamaktadır (Wentling, 1992:48). Birleşmiş Milletler Türkiye raporuna göre yönetici kadrolarında kadınlar erkek meslektaşlarına ödenen maaşın %80'ini kazanmaktadır (Aycan, 1998:84). Kadınların erkeklerden farklı kişilik özelliklerine sahip oldukları kabul edilebilir. Erkekler kararlı, inançlı, yenilikçi, hedefe yönelik, kendine aşırı güvenen, hevesli ve patron olma gibi kişilik özellikleri gösterirken, kadınlar esnek, toleranslı, yaratıcı, hedefe yönelik, orta seviyede kendine güvenen, hevesli, çevresiyle baş edebilen kişilik özellikleri sergilemektedirler (Ünsoy ve Gürol, 2000:392). Kadınlar, organizasyon içinde ve yöneticilikte güç elde edebilmelerinde, başarılı olmalarında (Bayrak ve Yücel, 2001:136; Aycan, 1998:83) kişiliklerinin önemini vurgulamaktadırlar. Kadınlar buldukları pozisyonları kendi çabalarına, çok çalışmalarına, becerikli ve hoş görülme olmalarına bağlamaktadırlar (Katrinli ve Özmen, 1990:108).

Kadınlar eskisinden daha hızlı ve daha kolay bir şekilde kariyer sahibi oldukları halde, yönetim kademelerinde yükselmeleri birçok nedenle

gerçekleşmemektedir (Wentling, 1992:47). Bu nedenlerden bazıları şunlardır (Wentling,1992:50; Bayrak ve Yücel, 2001:136; Aycan, 1998:83):

- cinsiyet ayrımı,
- üstlerinin rehber ve destek olmayışı,
- kadınların iş dünyasında politik davranmamaları,
- kariyer stratejilerinden yoksun olmaları,
- yetişme tarzları,
- ailevi sorumlulukları,
- isteksizlikleri,
- kurumsal özellikler,
- toplumsal değerler.

Cinsiyet ayrımının kadınlar tarafından algılanması onların sosyal ve kültürel geçmişlerine bağlı olabilmektedir (Gökakın,2001:117). Diğer taraftan cinsiyet ayrımı eşit olmayan ücret ve performans değerlendirme politikalarıyla da varlığını gösterebilmektedir (Wentling,1992:51). Kadınlar serbestçe seçildiklerini hissedecekleri kariyer şartları istemektedirler, eğer bu şartlar yoksa ayrılmayı tercih edebilmektedirler (Marshall,1995:24). Kadın yöneticiler kimi zaman, farklı bir iş alanına geçmek, yüksek sorumluluk gerektiren görevler üstlenmek, ilerlemelerine daha iyi imkan verecek alt pozisyonlardaki işlere geçmek, kendi işine başlamak gibi oldukça riskli iş değişiklikleri yapabilmektedirler (Wentling,1992:49).

Çeşitli ülkelerdeki kadınların, yönetim kademelerindeki oranlarının düşüklüğü, kadınların yönetimde, özellikle üst düzey yönetimde, yer almasında problemler olduğunun kanıtı olabilecek düzeydedir. Bu oranlar ABD’de % 2.4’ü üst yönetim olmak üzere % 4, Japonya’da yarısı üst düzey olmak üzere %2, İngiltere’de % 22’si üst düzey olmak üzere % 26, Finlandiya’da ve Kanada’da % 21, Türkiye’de sağlıklı veriler bulunmamakla beraber üst düzey kadın yönetici oranlarına yönelik bazı araştırmalara göre % 4, bazılarında ise % 6.6’dır (Bayrak ve Yücel, 2001:127; Aycan, 1998:83).

II. KADIN YÖNETİCİLERİN YÖNETİM TARZLARI

Kadın ve erkek yöneticilerin yönetim tarzları ve liderlikleri arasında fark olup olmadığına ilişkin pek çok araştırma yapılmıştır (Dobbins ve Platz, 1986; Donnell ve Hall, 1980; Dowling ve Nagel, 1986; Eagly ve Johnson, 1990; Gibson, 1995; Powel, 2002; Statham, 1987). Bu araştırmalarda kadın ve erkeklerin karşılaştırmalı olarak veya sadece kadınların yöneticilik özellikleri incelenmiştir. Bazı araştırmalarda bazı özellikler itibarıyla kadın ve erkek yöneticiler arasında fark bulunamamıştır. Bazılarında ise liderlik açısından ve daha demokratik yönetim uygulama açısından farklılıklar bulunmuştur (Eagly ve Johnson, 1990; Gibson, 1995).

Kadın yöneticiler farkında olarak veya olmayarak kendilerini “kadınsı” kabul edilen özelliklerle tanımlamaktadırlar. Kadınsı kabul edilen özellikler

heyecanlı nazik, duygusal, mütevazı, hassas, anlayışlı, merhametli duyarlı , sorumlu, güvensiz, pasif, bağlı olma özellikleridir (Rosener, 1990:121; Bayrak ve Yücel, 2001:139). Aynı şekilde kadınların erkekleri ve erkeklerin kendilerini tanımlamaları da “erkeksi” kabul edilen özelliklerdir. Soğukkanlı, hırslı,iddialı, kararlı, baskın, sert, otokrat, analitik, rekabetçi, özgür olma özellikleri erkeksi kabul edilen özelliklerdir (Rosener, 1990:121; Bayrak ve Yücel, 2001:139). Genel olarak toplumlarda kadınlara pasiflik, kabul edicilik, evcimenlik atfedilirken, erkeklere özerklik, girişkenlik, baskınlık ve başarı atfedilir (Konrad ve diğ., 1997:78).

Doğuştan olduğu kadar aile ve toplum tarafından da kadın ve erkeğe atfedilmiş olan bu görelî rollerin onların yöneticilik özelliklerini de etkilediği düşünülebilir. Mesela erkekler liderlik rollerine hayatlarının ilk dönemlerinden itibaren aile ve toplumları tarafından hazırlanmaktadır (Francis ve Milbourn,1980:333). Pek çok ülkede erkeksi özelliklere sahip yöneticiler daha etkilidir ve bunu en iyi erkekler yapmaktadır (Konrad ve diğ.,1997:79). Kadın yöneticiler için erkeksi özelliklere sahip olmak soğuk, merhametsiz, sorunlu, yalnız, erkek gibi olmak demektir. Oysa ki kadınlardan sempatik, anlayışlı, şefkatli, fedakar olmaları beklenmektedir (Bayrak ve Yücel, 2001:139).

Kadın yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalar, erkeklerin otoriter tarzlarının karşısında kadınların insan odaklı ve destekleyici bir yönetim tarzına sahip olduklarını ortaya koymuştur. Kadınlar sadakat ve yakınlaşma duygularını ortaya çıkaran yönetim tarzına sahiptirler (Konrad ve diğ., 1997:78); Ünsoy ve Gürol, 2000:395). Ayrıca kadınlar çalışanların potansiyelini organizasyonun amaçlarına yönelik kullanmalarını sağlayarak erkeklerden daha fazla transformasyonel liderlik sergilemektedirler (Rosener, 1990:121). Erkekler rekabetçi, güçlü, karar verici, kontrole hakim durumda görünmek zorunda iken, kadınların duygusal, destekleyici, işbirlikçi halleri kadınları daha interaktif lider yapmaktadır (Rosener, 1990:124). Zamanla değişen ve gelişen organizasyonlar, erkek merkezli ve kumanda-kontrol liderliğinden, kadınların daha çok gösterdikleri çevreye uyum sağlayabilen, geleneksel olmayan liderliğe gerek duymaktadırlar (Rosener, 1990:120).

Kadınısı özelliklerinden dolayı insan odaklı bir yönetim anlayışına sahip kadın yöneticiler, çalışanlara rehberlik, eğitim, geliştirme, performans değerlendirme faaliyetlerini daha çok tercih etmektedirler (Konrad ve diğ., 1997:78). Eğitim, takım çalışması, kademe azaltma ve kalite konularında hassas olan kadınların kariyer geliştirme ve müşteri beklentilerine duyarlılıkları daha fazladır (Ünsoy ve Gürol, 2000:395). Kadınlar kadınısı yapılarının gereği bu tür işlere önem verirken, erkekler de erkeksi yapılarının gereği karar verme, kontrol, iş fırsatlarını belirleme gibi işlere önem vermektedir. Organizasyonda çalışanlar tarafından onlardan talep edilen de böyle davranmalarıdır. Mesela insan odaklı yerine otoriter bir yönetim tarzı kullanan kadınlar etkisiz olmaktadır (Rosener, 1990:121).

Kadın yöneticiler katılıma teşvik etmeye, yetkiyi ve bilgiyi paylaşmaya sıklıkla başvurmaktadır. Performans ölçütlerini oluşturmaktan strateji belirlemeye

kadar pek çok konuda çalışanlarının kendilerini organizasyonun bir parçası olarak hissetmelerine çalışmaktadırlar (Rosener, 1990:121). Kendi motivasyonlarını çalışanlarına yayma gayreti içinde olan kadınlar, astları ve diğer çalışanlarla iyi ilişkiler içinde olmayı başarılarının nedenlerinden biri olarak görmektedirler (Wentling, 1992:49).

Kadın yöneticiler personel seçiminde cinsiyetten çok işin niteliğini düşündüklerinden güç ve seyahat gerektiren işlerde erkekleri tercih etmektedirler (Aycan, 1998:84). Kadınları ise daha titiz, daha sorumlu ve kendileriyle çalışılması kolay olduklarından tercih etmektedirler (Gökakın, 2001:119). Kadın yöneticilerin organizasyonlarında genç, eğitilmiş, yüksek performanslı sahip çalışanlar daha fazla yer bulmaktadır (Rosener, 1990,125).

Çeşitli bazı araştırmalar erkek ve kadın liderler arasında örgüt yapısı oluşturulması, astların tatmini ve etkinlik konusunda farklılıkları ortaya koymuştur. Ancak bu araştırmaların tümüne yönelik yapılan meta-analizinde farklı bulgulara erişilmiştir. Organizasyon iş yapısının oluşturulması ve astların tatmini açısından arada fark bulunmadığı, etkinlik açısından laboratuvar ortamlarında erkeklerin daha etkin olduğu, alan uygulamalarında ise kadın ve erkekler arasındaki farkın anlamlı olmadığı belirlenmiştir (Dobbins ve Platz, 1986:119-124).

Yetenek, eğitim, çok çalışmak, kadınların yönetim seviyelerindeki başarılarında en önemli etkenlerdir. Girişkenlik erkeksi bir özellik olarak kabul edildiğinden yönetim kademelerinde kadınların erkeklerden daha az girişken olmaları erkekler tarafından daha olumlu karşılanmaktadır (Francis ve Milbourn,1980:330). Kadınların kariyerlerinin gelişiminde stratejik davranamamaları önlerine engel olarak çıkmaktadır. Kadınlar yönetimdeki haklarının kullanımını yasal ve güvenilir bir zemin üzerine kurma ihtiyacı hissetmektedirler (Marshall, 1995:25). Karizma, belge, bağlantı ve kilit ilişkilerini pozisyon veya unvan elde etmede, ödüllendirme ve cezalandırmada erkeklerle nispeten daha fazla kullanma eğilimindedirler (Marshall, 1995:24; Rosener, 1990:121; Bayrak ve Yücel, 2001:137).

Türkiye’de yapılan bazı araştırmalarda kadın yöneticilerin kendilerine güvenmedikleri, iş arkadaşlarına amirlik yapmaktan çekindikleri belirlenmiştir (Bayrak ve Yücel, 2001:131). Bu nedenle otorite sorunu özellikle genç kadın yöneticilere müşteri ve çalışanların güvensizliği ile baş göstermektedir (Gökakın, 2001:117). Kadınların kadınsı özellikleriyle daha başarılı oldukları kabul edilmesine rağmen bu araştırmalarda, kadınların erkekler gibi özgür davranamamaktan ve onlardan daha yumuşak olduklarından, çalışanların isteklerini reddetmekte zorluk çektiklerinden dolayı erkekler tarafından eşit kabul edilmediklerinden yakındıkları belirlenmiştir (Gökakın, 2001:117; Bayrak ve Yücel, 2001:139; Katrinli ve Özmen, 1990:108).

III. MOTİVASYON, İŞ TATMİNİ VE STRES KAVRAMLARI

Bireyler, fiziksel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak üzere bilinçli eylemlerde bulunurlar. Bazı ihtiyaçların tatminsizliği gerginlikler

M. Özdevecioğlu-A. Bulut-E. Tekçe-Y. Çirli-T. Gemici-M. Tozal-Y. Doğan / Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

yaratırken, gerginlikler de, kişinin kültürünün etkisiyle biçimlenerek, bazı isteklere dönüşür. Bu istekler olumlu ve olumsuz özendiriciler ve kişinin çevresine ilişkin algıları açısından yorumlanarak bir tepki ya da eyleme yol açabilir. (Davis, 1988 : 52-53)

Birey, ihtiyaçlarını isteğe dönüştürdüktan yani hedef belirledikten sonra ona ulaşmak için iç veya dış etkilere harekete geçer. Özellikle bireyin kendisinden kaynaklanan iç faktörler olmadan dış faktörlerin etkisi yetersiz kalabilir. Motivasyonun çeşitli yazarlar tarafından değişik açılardan ele alınmış olması bir çok tanımının yapılmasına neden olmuştur. Aşağıda bu tanımlardan bazıları verilmektedir;

- Motivasyon, bir insanı belirlenmiş bir hedef için harekete geçiren güçtür. (Ertürk, 2000:143)

- Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranışlarıdır. (Koçel, 1999:465)

- Motivasyon, bir veya birden fazla insanı, belirli bir yöne doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. (Eren, 1993:316)

Bütün bu tanımlardan sonra motivasyon; insanları belirli bir amaca doğru, kendi arzu ve istekleriyle, devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabalar bütünüdür şeklinde tanımlanabilir. Motivasyonun 2 önemli özelliği vardır (Koçel, 1999:466):

1. Motivasyon kişisel bir olaydır. Birisini motive eden herhangi bir durum veya olay başkasını motive edemeyebilir.

2. Motivasyon ancak insanın davranışlarında gözlemlenebilir.

Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, o kurumda çalışanların iş tatminlerinin sürekli olarak yüksek tutulması gereklidir. İş tatmini, bireyin işine karşı tutumudur (Brief, 1998:10). Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücreti, terfi imkanları, sosyal hakları, yöneticisi, iş arkadaşları, çalışma koşulları, haberleşme, güvenlik, verimlilik, ve işin niteliği vardır. Bu değişkenlerin her biri iş tatminini değişik şekillerde etkiler (Berry, 1997:8). Pek çok akademisyen, kişilerin işleri hakkında neden farklı duygular beslediklerini açıklamağa çalışmıştır. Locke'un 'başkalık teorisi' olarak adlandırılan görüşü, iş tatmininin, kişinin ihtiyaçlarının karşılanmasından değil, o kişinin kendisi için neleri önemli gördüğü duygusundan kaynaklandığını öne sürer. Locke'a göre kişinin bir değişkene verdiği önem, kendisinin onu "ne kadar" istediği ile ilgilidir. Başkalık Teorisi, tatminsizliğin, bir kişinin istediğinden daha azını elde etmesi durumunda ortaya çıktığını öne sürer (Berry, 1997:16). İş tatmini ile ilgili diğer bir teori Lawler tarafından geliştirilmiştir. Lawler, iş tatmininin güdüsel çerçeve içerisinde görülmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu görüşe göre, iş tatmini, kişinin ne hakkettiği ile ne aldığı düşüncesi sonucunda

ortaya çıkar. Yani, bir çalışan hakkettiğine inandığı konuları elde edemez ise, iş tatminsizliği söz konusu olur (Lawler, 1973:25). İş tatminini çevresel bir perspektife oturtmak için, sosyal psikolog Bandura “sosyal etki hipotezi” olarak bilinen teoriyi geliştirmiştir. Bu hipoteze göre, kişiler, çevrelerindeki insanların kendilerinin ne istediklerini düşündükleri ve inandıkları konuları isterler (Bandura, 1997:98). İş tatminini açıklayan son teori Landy tarafından geliştirilen “zıt süreç” teorisidir. Landy, ilk tepkinin (ani duygusal karşılık) daha sonra gelen tepki (sonraki duygusal karşılık) ile birleşmesi sonucunda iş tatminini doğuran istikrarlı dengenin ortaya çıktığını öne sürmektedir (Landy, 1983:58).

İş hayatının kaçınılmaz gerçeklerinden biri de strestir. Bugünkü anlamıyla stresi ilk açıklayan Kanadalı fizyoloji bilgini Dr.Hans Selyedir. Selye, 1950 yılında yayınladığı “Stres” adlı eserinde stresi, dış ve iç ortamdaki kaynaklanan etkenlerin organizmada yarattığı değişiklik olarak tanımlamaktadır (Erdoğan, 1996:270). Bir diğer tanıma göre, bireyin içinde bulunduğu ortam ve iş koşullarının onu etkilemesi sonucunda vücudunda özel biyokimyasal salgıların oluşarak söz konusu koşullara uyum içinde düşünsel ve bedensel olarak harekete geçmesi durumuna stres denir (Eren, 1993).

Stres yaratan faktörler çeşitlidir. Bireyin çalıştığı ortama, aile yapısına, işletmenin kültürüne, bireyin kişiliğine bağlı olarak değişir. İnsanın fizyolojik ve psikolojik dengesini etkileyen her unsur bir stres kaynağı olarak görülebilir. Bu doğrultuda, bireyin iş çevresi ve iş dışı çevresi birbirini etkileyerek stres oluşumuna neden olur. Bir diğer ifade ile stres yaratan faktörler, genel çevre unsurlarından ve çalışma hayatının niteliğinden kaynaklanmaktadır (Bingöl ve Naktiyok, 2001:324).

İş hayatında yaşanan stres hem çalışanlar açısından, hem yöneticiler açısından önemlidir. Bir diğer ifade ile bireysel ve örgütsel sonuçları vardır. Uzun süreli stres birey üzerinde fiziksel ve psikolojik olumsuz etkilerde bulunmaktadır. Çalışanların sağlığı ve onun örgüte katkısı sonunda zarar görmektedir. Araştırmalara göre stres, çalışanların işe devamsızlık etmelerine ve işten ayrılmalarına neden olabilmektedir. Dolayısı ile işyeri bundan zarar görmektedir. Çalışanlardan birinde görülen stres diğer çalışanı da olumsuz etkilemekte, böylece verimlilik azalmaktadır. Stresin azaltılması hem çalışanın örgüte katkısını artırır, hem de çalışanların iş doyumunu yükseltir (Balci, 2000:78)

İş yaşamında strese yol açabilecek faktörler, işin yapılış şekli ile ilgili olabileceği gibi, işletmenin yapısından, fiziksel çevre şartlarından ya da bireylerin kendi özelliklerinden kaynaklanabilir. Özellikle işletmenin doğasında olan bazı özelliklerden oluşan stres kaynakları, çalışanlar için sürekli sorun yaratabilmektedir. Kaynaklar fark edilmeyince etkili bir şekilde stresi kontrol altına almak mümkün olmamaktadır (Finn, 1998:65-75; Şahin,1994:65). Stresin işletmeler ve çalışanlar açısından her zaman olumsuz olduğunu düşünmek hatalıdır. İş başarımı için belirli düzeylerde stres gereklidir. Ancak. Kişisel özelliklere bağlı olarak değişen maksimum stres miktarından fazlası kişiye zarar vermeye başlamaktadır. Dolayısıyla, strese verimliliği ve etkinliği artıran bir unsur olarak görmek gerekir.

IV. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

A. Evren ve Örneklem

Araştırmanın amacı, kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altında çalışan personelin stres, motivasyon ve iş tatmini açısından farklılık gösterip göstermediğini belirlemektir. Bu amaçla, araştırma evreni olarak bankacılık sektörü seçilmiştir. İç Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren bayan müdürün yönetimi altındaki 4 banka ve erkek müdürün yönetimi altındaki 4 bankada uygulanmıştır. Araştırma toplam 108 banka çalışanı ile yürütülmüştür. Bayan müdürün bulunduğu bankalar, Kayseri (2 banka), Yozgat, Nevşehir illerinde faaliyet göstermektedir. Erkek müdürün bulunduğu bankalar ise yine Kayseri (2 banka), Yozgat ve Nevşehir illerinde faaliyet göstermektedir. Araştırmanın üç farklı ilde yapılmasının nedeni kadın müdürün yönetimindeki banka bulmadaki güçlülüdür.

B. Verilerin Toplanması

Veriler geliştirilen bir soru formu aracılığı ile toplanmıştır. Soru formu dört bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde demografik bilgiler sorulmuştur. İkinci bölümde araştırmaya katılanların iş tatmini ölçülmüştür. İş tatmini ölçümünde Minnesota İş Tatmini ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte 1 düşük iş tatminini, 5 yüksek iş tatmini ifade etmektedir. Üçüncü bölümde, stres ölçümü yapılmıştır. Stres ölçümünde kullanılan sorular ise tarafımızca geliştirilmiştir. Burada da 1 düşük stres düzeyini 5 yüksek stres düzeyini ifade etmektedir. Son bölümde de çalışanların motivasyon düzeylerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Bu bölümdeki sorular da tarafımızca geliştirilmiştir. Ölçekte 1 düşük motivasyonu, 5 yüksek motivasyonu ifade etmektedir.

Soru formu banka müdürlerinin izni ile çalışanlara dağıtılmış ve daha sonra kontrol edilerek geri toplanmıştır. Araştırmaya ilgi yeterli düzeyde olmuştur.

C. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Elde edilen veriler, SPSS istatistik programına yüklenmiş ve hipotezleri test etmek amacıyla t testi uygulanmıştır. Ayrıca, elde edilen veriler frekans dağılımları ve yüzdeler şeklinde de özetlenmiştir.

D. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan soru formunun güvenilirlik analizleri yapılmış ve iş tatmini ölçeğinin cronbach alfa değeri 0.84, stres sorularının alfa değeri 0.79, motivasyon sorularının alfa değeri ise 0.89 bulunmuştur. Her üç grubun da alfa değerleri kabul edilebilir düzeyde olduğundan bulguların elde edilmesi bölümüne geçilmiştir.

E. Araştırmanın Hipotezleri

Bu araştırmada test edilecek ana hipotezler şunlardır:

Hipotez 1: Kadın banka müdürünün yönetiminde çalışan personelin stres düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin stres düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 2: Kadın banka müdürünün yönetiminde çalışan personelin iş tatmini düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotez 3: Kadın banka müdürünün yönetiminde çalışan personelin motivasyon düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

F. Araştırmanın Bulguları

1. Araştırmaya Katılanlarla İlgili Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan çalışanların % 50'si erkek, % 50'si bayandır. % 70.4'ü üniversite mezunudur, % 60.2'si evlidir. Yaşlarına bakıldığında % 63.9'unun 26-35 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Çalışma süresi bakımından da % 48.1'inin 0-5 yıldır ilgili bankada çalıştıkları belirlenmiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Banka Türü

	Frekans	%
Bayan müdürün yönetimindeki banka çalışanları	54	50
Erkek müdürün yönetimindeki banka çalışanları	54	50
Toplam	108	100

Tablo 2: Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Durumu

	Frekans	%
Erkek	54	50
Bayan	54	50
Toplam	108	100

Tablo 3: Araştırmaya Katılanların Eğitim Durumu

	Frekans	%
Ortaokul-Lise	10	9.3
Meslek Yüksekokulu	10	9.3
Üniversite	76	70.4
Lisansüstü	12	11.0
Toplam	108	100

Tablo 4: Araştırmaya Katılanların Medeni Durumu

	Frekans	%
Bekar	34	31.5
Evli	65	60.2
Boşanmış ve diğer	9	8.3
Toplam	108	100

Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımı

	Frekans	%
18-25	15	13.9
26-35	59	63.9
36-48	24	22.2
Toplam	108	100

Tablo 6: Kurumdaki çalışma süresi

	Frekans	%
0-5 yıl	52	48.1
5-10 yıl	43	39.8
10 yıl ve üstü	13	12.1
Toplam	108	100

2. Hipotezlerin Testi

Hipotez 1: : Kadın banka müdürünün yönetiminde çalışan personelin stres düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin stres düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H_0 = Kadın banka müdürünün yönetiminde çalışan personelin stres düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin stres düzeyi arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 = Kadın banka müdürünün yönetiminde çalışan personelin stres düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin stres düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotezin testinde t testi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda elde edilen değerler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 7: Kadın ve Erkek Banka Müdürlerinin Yönetiminde Çalışan Personelin Stres Düzeylerinin Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik t Testi

Cinsiyet	t değeri	df	Önem Derecesi
	-2.899	106	0.001

p<0.01

Tablo 7’de de görüldüğü üzere p<0.01 anlamlılık düzeyinde t değeri – 2.899’dur. Bu anlamlılık düzeyi hipotezin kabul edilmesini gerektirmektedir (H_1). Kadın ve erkek yöneticilerin yönetiminde çalışan personelin stres düzeyleri, yöneticilerinin cinsiyeti itibariyle farklılık göstermektedir. Stres ortalamaları ise kadın yöneticilerin yönetiminde çalışanlarda 3.01, erkek yöneticilerin yönetiminde çalışanlarda ise 2.60’dır. Bu durumda, kadın yöneticilerin yönetiminde çalışan personelin stres düzeyinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Hipotez 2: Kadın banka müdürünün yönetiminde çalışan personelin iş tatmini düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotezin testi için yapılan t testi sonuçları ise şöyledir:

H_0 = Kadın banka müdürünün yönetiminde çalışan personelin iş tatmini düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 = Kadın banka müdürünün yönetiminde çalışan personelin iş tatmini düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin iş tatmini düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 8: Kadın ve Erkek Banka Müdürlerinin Yönetiminde Çalışan Personelin İş Tatmini Düzeylerinin Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik t Testi

Cinsiyet	t değeri	df	Önem Derecesi
	2.968	106	0.004

$p < 0.01$

Tablo 8’de de görüldüğü üzere $p < 0.01$ anlamlılık düzeyinde t değeri 2.968 bulunmuştur. Dolayısıyla farklılıkların anlamlıdır ve hipotez kabul edilmiştir(H_1). Kadın ve erkek yöneticilerin gözetiminde çalışan personelin iş tatmini ortalamaları ise kadınlarda 3.52 ve erkeklerde 3.13’dir. Kadın banka müdürlerinin gözetiminde çalışan personelin iş tatminlerinin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Hipotez 3: Kadın banka müdürünün yönetiminde çalışan personelin motivasyon düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotezin testi için yapılan t testi sonuçları ise şöyledir:

H_0 = Kadın yöneticilerin yönetiminde çalışan personelin motivasyon düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H_1 = Kadın yöneticilerin yönetiminde çalışan personelin motivasyon düzeyi ile erkek müdürün yönetiminde çalışan personelin motivasyon düzeyi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 9: Kadın ve Erkek Banka Müdürlerinin Yönetiminde Çalışan Personelin Motivasyon Düzeylerinin Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik t Testi

Cinsiyet	t değeri	df	Önem Derecesi
	3.297	106	0.001

p<0.01

Farklılıkların anlamlılığına ilişkin yapılan t testi sonucunda p<0.01 düzeyinde t değeri 3.297 bulunmuştur. Bu sonuç, kadın ve erkek banka müdürlerinin gözetimi altında çalışan personelin motivasyon düzeylerinin farklı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla hipotez kabul edilmiştir (H₁). Motivasyon düzeylerinin ortalamalarına bakıldığında ise kadın banka müdürlerinin gözetimi altında çalışan personelin motivasyon düzeyi 3.17, erkek banka müdürlerinin gözetimi altında çalışan personelin ise 2.69'dur. Erkek yöneticilerin gözetimindeki personelin daha düşük motivasyonla çalıştıkları görülmektedir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütsel yaşamda motivasyon, iş tatmini ve stres, verimliliği etkileyen belirleyen temel faktörlerdendir. Kadın ve erkek yöneticilerin yönetimi altında çalışan personelin bu üç faktör açısından çeşitli sektörlerde ve işletmelerde incelenmesi gereken bir konudur. İç Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren sekiz bankada gerçekleştirilen araştırmada üç temel hipotez test edilmiştir. Birinci hipotez, bankalarda kadın müdürlerin yönetimi altında çalışan personelin stres düzeyi ile erkek müdürlerin yönetimi altında çalışan personelin stres düzeyleri arasında farklılık bulunduğuna ilişkin hipotezdir. Araştırma sonucunda bu hipotez doğrulanmıştır. T testi sonucunda t değeri -2.899 bulunmuştur (p<0.01). İkinci hipotez, bankalarda kadın müdürlerin yönetimi altında çalışan personelin iş tatmini düzeyi ile erkek müdürlerin yönetimi altında çalışan personelin iş tatmini düzeyleri arasında farklılık bulunduğuna ilişkin hipotezdir. Bu hipotez de doğrulanmıştır. T testi sonucunda t değeri 2.968 bulunmuştur (p<0.01). Son hipotez, bankalarda kadın müdürlerin yönetimi altında çalışan personelin motivasyon düzeyi ile erkek müdürlerin yönetimi altında çalışan personelin motivasyon düzeyleri arasında farklılık bulunduğuna ilişkin hipotezdir. Araştırmada bu hipotez de doğrulanmıştır. T testi sonucunda t değeri 3.297 bulunmuştur (p<0.01). Bu sonuçlar, kadın ve erkek banka müdürlerinin yönetiminde çalışan personelin stres, iş tatmini ve motivasyon açısından farklılıklar yaşadığını göstermektedir.

Bu durumda, kadın müdürlerin yönetimi altında çalışan personelin stres düzeyi erkek müdürlerin yönetiminde çalışan personelin stres düzeyinden daha yüksektir. Aynı şekilde iş tatminleri ve motivasyonları da daha yüksektir. Yıllardır kadınlar yönetim kademelerinde yükselmede sorunlar yaşamaktadır. Oysa ki bu sonuçlar, böyle bir durumun kabullenilemez olduğunu göstermektedir. İş dünyasında kadın yöneticilerle çalışmak genel olarak iş tatminini ve motivasyonu artırmakta mıdır?

Bu farklılıkların nedenleri, başka araştırmaların konusunu teşkil etmektedir. Derinlemesine yapılacak araştırmalarla bankalarda niçin kadın müdürlerin yönetimindeki personelin stres, iş tatmini ve motivasyonlarının yüksek olduğu ortaya çıkarılmalıdır.

Bu sonuçların sadece bankacılık sektöründe mi yoksa genel olarak iş dünyasında mı olduğu da yapılacak başka araştırmalarla ortaya çıkarılmalıdır. Çünkü, bankacılık hizmetler sektöründe yer alan alt sektörlerden biridir. Sanayi sektöründe ve diğer hizmet sektörlerinde yapılacak araştırmalarla bu araştırmada elde edilen sonuçlar karşılaştırılmalıdır. Ayrıca, örgütsel davranışın diğer konuları açısından da araştırmalar derinleştirilmelidir. Bu araştırmada üç örgütsel davranış konusu incelenmiştir. Liderlik, haberleşme, informel ilişkiler, örgütsel vatandaşlık davranışı, moral gibi konular da inceleme konusu olmalıdır. Daha sağlıklı sonuçlara ulaşmak bu araştırmaların tamamlanması ile mümkündür.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar, kadın yöneticilerin daha başarılı ya da daha başarısız olduklarına ilişkin genel bir değerlendirme yapılmasına imkan vermemektedir.

KAYNAKÇA

- Aycan, Z. (1998). "Kadınların İş Hayatında Başarılarını Etkileyen Faktörler," **Human Resources**, Sayı:7: 78-86.
- Balci, A. (2000). **Öğretim Elemanlarının İş Stresi, Kuram ve Uygulamalar**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Bandura, A.(1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control*. New York, NY: W.H. Freeman & Co.
- Bayrak, S. ve Yücel, A. (2001). "Kadın Cinsiyeti, Yöneticilik ve Güç Bir Paradoks mu?," **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir, ss.124-129.
- Berry, L. M. (1997). **Psychology at Work**. San Francisco: McGraw Hill Companies Inc.
- Bingöl, D. ve Naktiyok, A. (2001). "Yönetici Akademisyenlerin Temel Stres Kaynakları ve Stresle Mücadele Teknikleri," **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri**, Yayın No:10, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, ss.323-335.
- Brief, A.P. (1998). **Attitudes in and Around Organizations**, Thousands Oaks, Ca:Sage.
- Davis, K. (1998). **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**. Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, İstanbul : İ.Ü İşletme Fakültesi Yayın No : 199.
- Dobbins, G.H. ve Platz, S.J (1986). "Sex Differences in Leadership: How Real Are They?," **Academy of Management Review**, 11:112-130.
- Donnell, S.M. ve Hall, J. (1980). "Men and Woman as Manager: A Significant Case of No Significant Difference," **Organizational Dynamics**, 8(4):60-77.
- Dowling, P.J. ve Nagel, T.W. (1986). "Nationality and Work Attitudes: A Study of Australian and American Business Major", **Journal of Management**, 12:121-128.
- Eagly, A.H. ve Johnson, B.T. (1990). "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis" **Psychology Bulletin**, 108:233-256.
- Erdoğan, İ. (1996). **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: Avcıol Basın-Yayın.
- Eren, E. (1993). **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları
- Ertürk, M. (2001). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. 3.Bası, İstanbul : Beta Yayınları.
- Francis, G. ve Milbourn J.G. (1980). **Human Behaviour In The Work Environment: A Managerial Perspective**, Goodyear Publishing Company Inc, California.
- Finn, P. (1998). "Correctional Officer Stres: A Cause for Concern and Additional Help", **Federal Probation**, 62(2):65-75.
- Gibson, C.B. (1995). "An Investigation of Gender Differences in Leadership Across four Countries," **Journal of International Business Studies**, 26(2):255-280.

- M. Özdevecioğlu-A. Bulut-E. Tekçe-Y. Çirli-T. Gemici-M. Tozal-Y. Doğan / Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve İş Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma
- Gökakın, Z.Ö., (2000). "Doksanlı Yılların Yeni Kahramanları: Türkiye'deki Girişimci Kadın Profili," **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Nevşehir, ss.110-118.
- Katrinli, A. ve Özmen Ö.A. (1990). "Yönetici Olarak Kadınlar: Duyguları, Güdülleri, Başarıları, Problemleri," **Dokuz Eylül İİBF Dergisi**, 5(1-2):108.
- Koçel, T. (1999). **İşletme Yöneticiliği**. 7.Bası, İstanbul : Beta Yayınları.
- Konrad, A.M., Waryszak R. ve Hartmann L. (1997). "What Do Managers Like To Do? Comparing Women and Men in Australia and the US," **Australia Journal of Management**, 22(1):72-84.
- Landy, F. (1983). **Performance Measurement and Theory**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc.
- Marshal, J. (1995). "Women Managers Moving On:Exploring Issues of Career", **Third National Women in Leadership Conference**, ss.23-27.
- Rosener, J.B. (1990). "Ways Women Lead," **Harvard Business Review**, 68(6):118-127.
- Statham, A. (1987). "The Gender Model Revisited: Differences in the Management Styles of Men and Women Sex Roles", 16:409-429.
- Şahin, N. (1994). **Stresle Başa Çıkma**, (Ed. Suna Tevruz), Türk Psikologlar Derneği Yayını No.2, Ankara.
- Ünsoy, Ö. ve Gürol M.A. (2000). "Kadınların Girişimcilikteki Rollerini: Günümüz Koşullarında Engel ve Fırsatların Bir İrdelemesi," **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi**, 16(1):390-395.
- Wentling, R.M. (1992). "Women In Middle Management: Their Career Development and Aspirations," **Business Horizons**, 35(1):42-54.

Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları

Dr. Nigar DEMİRCAN

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, GEBZE

Adnan CEYLAN

ÖZET

Günümüzün küreselleşen iş dünyasında güven örgütler için bir zorunluluk olarak görülmektedir. Örgütler uluslararası düzeyde rekabet edebilmek ve örgüt açısından olumlu sonuçlara ulaşabilmek için birbirlerine güven duyan çalışanlara sahip olmalıdır. Örgüt içi güvenin olumlu sonuçlarından faydalanabilmek için de örgütsel güven kavramının ve örgütsel güvenin yapısının detaylı biçimde anlaşılması gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı da, örgütsel güven kavramını tanımlayan ve boyutlarını ortaya koyan teorik bir bakış açısı ortaya koymaktır. Bu çalışma aynı zamanda deneysel araştırmalara yol göstermek açısından örgütsel güvenin güçlendirme, örgüt kültürü ve adalet alguları gibi sebeplerini ele almaktadır. Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve vatandaşlık davranışı gibi örgütsel açıdan önemli sonuçları ne şekilde etkilediği de bu çalışma kapsamında incelenmektedir.

Anahtar kelimeler: Örgütsel güven, örgütsel güvenin boyutları, örgütsel güvenin sebepleri ve sonuçları

ABSTRACT

Given the dynamics of today's global marketplace, organizational trust is now an economic imperative. As corporations struggle to become leaner and competitive on the international scene, organizations must be able to create trust among its members. The concept of organizational trust and its dimensions need to be defined extensively, in order to benefit from its positive outcomes. The purpose of this study is to present a theoretical view that provides detailed descriptions of multidimensional structure of organizational trust and guide to future empirical researches by examining such antecedents of trust as empowerment, organizational culture and justice perceptions. Additionally the effects of organizational trust on organizational commitment, turnover intent and citizenship behaviors were also mentioned in terms of this study.

Key words: Organizational trust, dimensions of organizational trust, antecedents and consequences of organizational trust.

1. GİRİŞ

Günümüzde hem kamu hem de özel sektörde faaliyet gösteren örgütler; hızlı ekonomik değişimler, yeni teknolojiler, değişen müşteri ve yatırımcı talepleri ve artan rekabetle karşı karşıya kalmaktadır. Bunların sonucunda yöneticiler, bir yandan yüksek kalite ve etkinlik sağlamaya çalışırken bir yandan da yeniden yapılanma çabaları göstermektedir(James ve Tang, 1996; Singer ve Tang, 1996; Tang ve Fuller, 1995). Yeniden yapılanma çabalarına dayalı olarak da çalışanlarda güven duygusu geliştirmek yöneticiler için giderek önemli bir konu haline gelmektedir(West ve diğerleri , 1995).

Güven en genel anlamda dürüstlük ve doğruluğa dayalı bir kavram olarak algılanır. Literatürde, güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak kısa vadede yaratılmadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir

birliğine varılmıştır. Kişiler arası ve örgüt içi güvenin geliştirilmesi ve artırılması etkin faaliyet gösteren örgütler için önemlidir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar ve vizyon yaratmak ancak geniş tabanlı bir örgütsel güvenle başarılabilir. Kişiler arası güven iki yönlü bir süreç olduğundan ve örgüt kapsamında pek çok ilişkiyi içerdiğinden, geniş kapsamda güven oluşturmak, güveni arttırmak veya sağlamlaştırmak oldukça zordur. Bu nedenle lider rolüne sahip kişilerin olumlu örnek oluşturmak için özverili olmaları ve sorumluluk taşımaları gerekir.

Örgütlerde güvene dayalı ilişkilerin kurulması, çalışanların liderlerine ve bir bütün olarak örgütlerine güven duyması; örgütlerine duygusal açıdan bağlı, kendilerini örgütleri içinde tanımlayabilen, işlerinden tatmin olan ve örgütlerinden ayrılmayı istemeyen çalışanlar yaratabilir. Bu olumlu sonuçların ortaya çıkabilmesi için, çalışanların liderlerine ve örgütlerine güven duymalarında etkili olan faktörlerin ve güveni ortaya çıkaran sebeplerin anlaşılması gerekmektedir. Bu bağlamda bu çalışma; örgütsel literatürde büyük yer tutan ve örgütler için önem taşıyan güven kavramını açıklamayı, örgütsel güvenin en çok üzerinde durulan nedenlerini ve sonuçlarını ortaya koymayı ve bu sayede de yapılacak deneysel çalışmalara yol göstermeyi amaçlayan teorik bir araştırmadır.

2. GÜVEN KAVRAMI VE ÖRGÜTLERDE GÜVEN

2.1. Güven Kavramı ve Boyutları

Güven hemen hemen herkes tarafından anlaşıldığı düşünülen fakat açıklanması veya tanımlanması zor görülen kavramlardan biridir(Taylor, 1989). Çoğu araştırmacı, güvenle ilgili tanımların çok sayıda ve farklı boyutlarda olduğunu söylemektedir. Güven konusundaki tanımlamalarda bir noktada birleşilememesine rağmen, güvene ilişkin bir tanımlama sağlayabilecek bazı yönlerde fikir birliğine varılmıştır(Hosmer, 1995; Mayer ve diğerleri , 1995).

Griffin(1967) güveni riskli bir durumda arzulanan bir amacı başarmak için, bir nesnenin herhangi bir özelliğine, bir olayın ortaya çıkacağına veya bir kişinin davranışlarına olan inanç olarak tanımlamıştır. Luhman(1979)'a göre güven; "bir kişinin, karşı tarafın adil, ahlaki kurallara uygun ve öngörülebilir biçimde davranacağına ilişkin inancını" temsil eder. Heimovics'e(1984) göre güven ise "bireyin başka bir bireyin veya grubun özverili ya da faydalı olacağına ilişkin beklentisidir". Carnavale ve Wechsler(1992) güvenin "bir grubun veya kişinin davranışları veya niyetlerine inancı ve bağlılığı, ahlaki kurallara dayalı, adil ve yapıcı davranış beklentilerini ve başkalarının haklarını düşünmeyi" içerdiğini ortaya koymuştur. Mayer ve diğerleri(1995) güveni; "bir tarafın, karşı tarafın davranışlarının önemli sonuçlar ortaya koyacağı beklentisine bağlı olarak duyarlı davranma istekliliği" olarak tanımlar. McAllister(1995)'a göre güven ise "bir kişinin başka bir kişinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliği"dir.

Bazı araştırmacılar güvenin farklı biçimlerde ortaya çıktığını belirtmiş ve bunları incelemiştir(Johnson ve Grayson, 1998). Genel güven, herhangi bir kişinin diğerlerine olan genel güven eğilimini temsil eder. Kişiliğe dayalı güven,

liderlerin veya diğer kişilerin kişisel özellikleri açısından sahip olduğu güvenilirlik düzeyini ifade eder. Sürece dayalı güven, başkalarıyla tekrarlı olan ve süregelen etkileşimlerden kaynaklanır ve büyük ölçüde karşılıklı bir yapı taşır(Bolle, 1998).

2.1.1. Genel güven

Güven grup içi üyeliklerden kaynaklanır. İnsanlar milli kültürün bir üyesi olarak başkalarına güvenme ya da güvenmeme eğilimi taşır. Fukuyama(1995) farklı milli kültürler üzerinde çalışmış ve ekonomik canlılık için gerekli olan büyük kurumların güvene sahip olmada zorlandığını ortaya çıkarmıştır. Daha küçük çapta ise, bireyler örgüt içi üyelere olan güvenlerini artırma ve örgüt dışı kişilere karşı da azaltma eğilimindedir(Brewer, 1996; Kramer ve diğerleri, 1996; Stolle, 1998).

Güven sadece grup üyeliğinin paylaşılmasından kaynaklanmaz, diğer gruplara da toplum içerisindeki rolleri veya statülerinden dolayı da güven geliştirilebilir(Myerson ve diğerleri, 1996; Tyler ve DeGoey, 1996). Örneğin doktora güven duyulur çünkü onları üreten sisteme güvenilir. Üst düzey yöneticilere veya akademisyenlere örgüt içindeki statüleri sebebiyle güvenilir. Aynı zamanda kişinin ait olduğu grubun bütünlüğü de örgüt üyeleri arasında güven yaratabilir(Podsakoff ve diğerleri, 1996; Gilbert ve Tang, 1998).

2.1.2. Kişiliğe dayalı güven

Güven, liderlik ile ilgili pek çok araştırmada olduğu gibi kişilik özelliği olarak da görülebilir. Örneğin, dürüstlük herhangi birine güvenmeye yol açan bir kişilik özelliğidir(Butler ve Cantrell, 1984; Kim, 1998; Mayer, 1999). Yetenekli olduğu düşünülen pek çok insana daha fazla güven duyma eğilimi vardır(Butler ve Cantrell, 1984; Mayer, 1999; Podsakoff ve diğerleri, 1996). Güveni geliştirmede önemli bir faktör de kişinin gösterdiği davranışlarının tutarlılığıdır (Butler ve Cantrell, 1984; Gabarro, 1978; Kim, 1998; Lambert, 1995). Adil ve tarafsız olan(Tyler ve DeGoey, 1996) ve ya dönüştürücü liderlik davranışları sergileyen kişilerin de(Podsakoff ve diğerleri, 1996; Butler ve diğerleri, 1999) güven kazanması daha olasıdır.

2.1.3. Sürece dayalı güven

Güven sosyal ilişkilerin bir sonucu olarak da görülebilir. Whitener ve diğerleri(1998)'nin de ortaya koyduğu üzere, güven sadece bir tarafın diğerine karşı tutumu değildir fakat tarafların karşılıklı etkileşiminde ortaya çıkar. Bu karşılıklı yaklaşım ele alındığında iletişim, tekrarlı sosyal etkileşimler süresince güvenin gelişiminde en önemli belirleyici haline gelir(Nachmias, 1985).

Güvenin önemli belirleyicilerinden biri de taraflar arasındaki iletişimin açıklığıdır(Carnavalle ve Sharp, 1993; Gabarro, 1978, Lambert 1995). Açık iletişime bağlı olarak, diğerlerinin fikirlerini dinlemek ve değer vermek de güvenin gelişimine katkıda bulunur(Lambert, 1995; Stine ve diğerleri, 1995; Korsgaard ve diğerleri, 1995).

2.2. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Güven hem birey hem de örgüt düzeyinde oluşur fakat kişiye güven ve örgüte güven birbirlerinden farklı kavramlardır(Doney ve Cannon, 1997). Luman(1989)'ın kişisel güven ve örgütsel güven ayırımına göre kişiye güven, kişiler arası farklara dayalıdır ve kişiye özeldir. Örgütsel güven ise kişilerden çok kurumlara odaklıdır. Nooderhaven(1992), örgütsel güvenin örgütün kimliğine veya kişiliğine olan güveni temsil ettiğini ve bunun küçük örgütler için örgüt sahibinin kişiliğinden, merkezileşmiş yapıdan veya örgüt kültüründen kaynaklanabileceğini belirtmiştir. Zaheer ve diğerleri(1998) de kişiler arası ve örgütler arası güvenin birbirleriyle ilgili fakat birbirlerinden farklı kavramlar olduğuna değinmektedir. Bu da, kişinin güven düzeyinin, liderine ve örgütüne göre farklılık taşıdığını ifade eder (Nyhan ve Marlowe, 1997).

Lidere ve örgüte güven farklı ama birbiriyle ilişkili kavramlar olarak kabul edilir ve bir bütün olarak örgütsel güven olarak adlandırılır(Nyhan ve Marlowe, 1997). Örgütsel güven bir çalışanın; örgütün sağladığı desteğe ilişkin algıları, liderin doğru sözlü olacağına ve sözünün ardında duracağına olan inancı olarak da tanımlanır ve güven bu anlamda hem yatay hem de dikey anlamda tüm örgüt içi ilişkilerin temelini oluşturur(Mishra ve Morrissey, 1990). Matthai(1989)'ye göre örgütsel güven; çalışanların belirsiz veya riskli bir durumda karşılaştıklarında örgütün taahhütlerinin ve davranışlarının tutarlı olduğuna dair inançlarını ifade eder. Taylor (1989)'a göre örgütsel güven, örgüt üyelerinin iyiliği için karşılıklı saygıya ve nezakete dayalı uyumlu davranışların bir sonucu olarak genellikle yavaş kazanılan bir olgudur. Zaheer ve diğerleri (1998), örgütsel güveni en basit anlamda örgüt üyelerinin örgüte karşı barındırdığı güven eğilimi olarak tanımlamaktadır.

Geçmişte tek boyutlu bir kavram olarak görülen yukarıdaki tanımlama gösterdiği üzere, örgütsel güven farklı yüzlere sahiptir. Çoğu uzman örgütsel güveni şu temellere dayalı olarak tanımlamaktadır(Mishra, 1996).

- *Çok düzeyli:* Güven çalışma arkadaşları, takım, örgüt ve örgütsel anlaşmalar arasındaki etkileşimlerden doğar.

- *Kültür temelli:* Güven örgüt kültürünün normlarına, değerlerine ve inançlarına sıkı sıkıya bağlıdır.

- *İletişime dayalı:* Güven, doğru bilgi sağlama, kararlarla ilgili açıklamalar yapma, samimi ve açık görünme gibi iletişim davranışlarının bir sonucudur.

- *Dinamik:* Güven; başlangıç, sağlamlaştırma ve çözülme aşamalarından oluşan bir döngüde sürekli biçimde değişim gösterir.

- *Çok boyutlu:* Güven her biri bireyin güvene ilişkin algılarını etkileyen zihinsel, duygusal ve davranışsal faktörlerden oluşur.

4. ÖRGÜTLERDE GÜVEN İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Çoğu araştırmacı ast-üst arasında olduğu gibi kişiler arası güvenin gelişimine odaklanmıştır ancak bu konudaki görüşler örgütsel güven konusuna da uygulanabilir niteliktedir(Hosmer, 1995). Çalışanlar pek çok etkileşim ilişkisiyle

karşılıklıdır, her birinden farklı biçimde faydalanır ve her ilişkiye farklı davranışlar ve tutumlarla karşılık verir(Settoon ve diğerleri 1996). Örneğin, Deluga'nın(1994) çalışması ast-üst arasındaki güven düzeyinin adalet algıları ve lider-üye ilişkisi çerçevesinde ele alınabileceğini ortaya koymuştur. Bazı araştırmacılar işverene güven(Robinson, 1996), örgütsel güvenilirlik ve yönetime güven (Pearce ve diğerleri, 1994) konularını ele alarak, güveni örgüt düzeyinde incelemişlerdir. Yapılan çalışmalara göre örgütsel güvenin oluşturulmasında farklı faktörler etkili olmakta ve örgütlerde güven ortamının yaratılmasıyla da önemli sonuçlara ulaşılabilmektedir.

4.1. Örgütlerde Güvenin Nedenlerine İlişkin Araştırmalar

Taraflar arasındaki güvenin; geçmiş ve gelecek arasında bir köprü olduğu düşünülür. Luhman(1979)'a göre güven göstermek geleceği sezme, diğer bir ifade ile gelecek kesinmiş gibi davranmaktır. Güvenin geçmiş ve gelecek arasındaki nispi önemi zamanla değişebilir ve ilişkiler geliştikçe de taraflar birbirleriyle ilgili deneyim ve sezgi sahibi olur, böylece de birbirlerini daha iyi anlayabilirler.

Güveni etkileyen en önemli faktörün örgüt kültürü olduğu kabul edilir. Örgüt kültürü zaman içinde gelişir ve değişir, buna bağlı olarak da insanlar olumsuz deneyimlerle karşılaştıklarında veya karşı tarafın güvenilirliği ile ilgili hatalı tahminlerde bulduklarında davranışlarını değiştirebilir. Bazı kültürlerde güven düzeyi olduğu kadar güvenme eğilimi de yüksektir. Noordenhaven(1992) ABD gibi güvenin geleneksel olarak az önem taşıdığı toplumlara ve bunun tam tersi olan Japon kültürüne değinmektedir.

Yeteneğin örgütlerde temel ve önemli bir güven kaynağı olduğuna inanılır(Mishra, 1996). Örgüt düzeyinde yetenek örgüt stratejisinin veya yönetim vizyonunun sağlamlığı olarak da değerlendirilir. Birey düzeyinde yetenek ise; liderin profesyonelliği, amaçlarını gerçekleştirme kapasitesi, durumları akılcı değerlendirme düzeyi ve kişiler arası ilişkileri çerçevesinde ele alınır.

Bilgi ve iletişim belki de güveni geliştirmek için yönetilmesi en kolay kaynaktır. Günlük yaşantıdaki güvensizliğin çoğu duygular, beklentiler ve düşünceler ile ilgili iletişim eksikliğinden kaynaklanmaktadır. Zucker(1986)'a göre güvenin oluşturulması, paylaşılan değer yaratarak karşı tarafın davranışlarının öngörülebilirliğini arttıran bilgiye dayanmaktadır(Harvey ve diğerleri, 1998). Farklı bilgi türleri güveni etkilediğinden, güven yaratmak için geniş bir bilgi alanına ihtiyaç vardır. Tablo 1'de araştırmalarda güveni en çok etkilediği ortaya koyulan faktörler gösterilmektedir.

Tablo 1. Örgütlerde Güveni Etkileyen Faktörler

GÜVENİN SEBEPLERİ	İLGİLİ ARAŞTIRMA
Geçmiş etkileşimler	Boyle ve Bonacich, 1970
Yetenek	Cook ve Wall, 1980; Good, 1988; Jones ve diğerleri, 1975; Butler, 1991; Hovland ve diğerleri, 1993
Açıklık, geçmiş sonuçlar	Gabarro, 1978
Açıklık, paylaşılan değerler, otonomi	Hart ve diğerleri, 1986; Mccauleh ve Kuhnert, 1992
İnanılrlık	Johnson, George ve Swap, 1982
Yeterlilik, yardımseverlik, dürüstlük, iyi niyet	Larzelere ve Houston, 1980; Lieberman, 1981; Mishra, 1996; Ring ve Van De Ven, 1992
İletişim	Mccauley ve Kuhnert, 1992; Fairholm, 1994, Marlowe, 1992, Mishra ve Morrissey, 1990; Butler, 1991
Güçlendirme	Peters, 1994; Sonnenburg, 1994
Örgütsel küçülme	Mishra ve Mishra, 1994
Örgüt kültürü	Doney ve Cannon, 1998
Adalet algıları	Mayer ve diğerleri , 1995; Konovsky ve Pugh; 1994, Greenberg, 1996; Pillai ve diğerleri, 1999, Tyler ve Degoey, 1996; Ruderman, 1987; Korsgaard ve diğerleri, 1995
Dönüştürücü liderlik	Pillai ve diğerleri , 1999; Kauzers ve Posner, 1987

İletişim ele alındığında, güvenin iletişim kalitesiyle(Muchhinsky, 1977; Yeager, 1978), iletişim miktarındaki artışla(Wells, 1998) ve daha fazla iletişim tatminiyle(Muchinsky, 1977) ilişkili olduğu görülmektedir. Kikuchi ve diğerleri(1997), yüksek düzeyde güven duyan kişilerin aynı zamanda güvenilir olmayan davranışları gösteren bilgilerin ortaya çıkarılmasında daha fazla etkili olduklarını göstermişlerdir. O'Reilly ve Roberts(1974) insanların iletişim kaynağına güven duyup duymadıklarına bağlı olarak mesajları farklı algıladıklarını ortaya koymuştur. Güvenin iki taraflı etkilerini ele alan bir araştırmada Butler(1983)'a göre güven güveni doğurmaktadır. O'na göre karşılıklı bu etkiler diğer değişkenleri gölgede bırakmaktadır. Aynı doğrultuda McAllister(1995)örgütsel ilişkilerde duygusal düzeyde güven gelişmeden önce belirli bir düzeyde zihinsel güvenin gerekli olduğunu ortaya çıkarmıştır.

4.2. Örgütlerde Güvenin Sonuçlarına İlişkin Araştırmalar

Yapılan araştırmalara göre örgütsel güven çalışanların tutumsal ve davranışsal özellikleri, işleri ve örgütleri ile karşılıklı olarak ilişkilidir(Diffie-Couch, 1984, Savery ve Waters, 1989; Sinetar 1988). Grubun problem çözme ve karar verme yeteneğinin kalitesi(Zand, 1972; Boss, 1978; Barnes, 1981; Hurst, 1984) verimlilik üzerinde etkilidir.

Yüksek düzeylerde güvenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini(Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994), örgüt misyonunun etkin iletimi(Fairhurst ve diğerleri, 1997) ve işbirliğinin gelişmesi (La Porta ve diğerleri, 1997) ile yakından ilişkili olduğu da ortaya koyulmuştur. Aynı zamanda

güven, yeniliği cesaretlendirmek için çalışanları güçlendirmenin vurgulandığı ve çalışanlara işlerini tehlikeye atma riski olmadan hata yapma fırsatı veren toplam kalite yönetimi için de önemli bir unsurdur(Balk ve diğerleri , 1991; Culbert ve McDonough, 1986; Higgins ve Johnson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997).

Early(1986), çalışanlarının geri beslemede bulunma düzeylerinin üstlerine olan güvenlerinden etkilendiğini ortaya koymuş, Robinson ve Roussou(1994) da, güveni oluşturan unsurların, insan kaynaklarının eğitim ve geliştirme, ücret, ödül, terfi, işin yapısı, iş güvenliği, performans değerlendirme ve geri besleme gibi hemen hemen tüm alanlarda yer aldığını göstermiştir.

Güven iklimi, çalışanların iş motivasyonunu ve böylece de iş performanslarını artırır(Becker ve diğerleri, 1996; Costigan ve diğerleri 1998). Astarın yöneticilere ve örgüte güveni yöneticilerin etkinliğini de yükseltir(Gabarro, 1978). Bu etki takımlar arasında artan performans(Porter ve Lilly, 1996) ve problem çözmede etkinliğe de(Zand, 1972) neden olur. Güvenin oluşturulması ile birlikte insanlar işlerinden daha fazla tatmin olur(Butler ve diğerleri, 1999) ve böylece işlerinden ayrılmayı daha az isterler(Costigan ve diğerleri, 1998). Bunlarla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları da yüksek düzeyde güvenle birlikte artar(Konovsky ve Pugh, 1994; McAllister, 1995).

Yüksek düzeyde örgütsel güvenin önemli bir faydası da örgütsel değişimin ve olumsuz sonuçların kabulüdür(Van Den Boss, 1998). Güvenin insan kaynakları sistemlerinin ve ücret yapılarındaki değişimlerin başarılı biçimde uygulanmasında ve çalışanların yönetsel kararlara uyum sağlamayı kabullenmesinde(Van Den Boss, 1998; Tyler ve DeGoey, 1996)etkili olduğu da bazı çalışmalarca gösterilmiştir(Condrey, 1995; Folger ve Konovsky, 1989; Costigan ve diğerleri 1998). Güvenin ücret kesintileri ve örgütsel küçülme gibi olumsuz sonuçlara karşı tepkileri şekillendirmede de ne derece önemli olabileceğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır(Brockner ve Siegel, 1996; Brockner ve diğerleri 1997; Robinson, 1996; Luthans ve Sommer, 1999). Tablo 2’de güvenin örgütler açısından doğurabileceği olumlu sonuçlar özetlenmektedir.

Tablo 2. Örgütlerde Güvenin Sonuçları

GÜVENİN SONUÇLARI	KİŞİ
Örgütsel bağlılık	Fairholm, 1994; Fink, 1993; O’Reilly, 1994, Pillai ve diğerleri, 1999; Diffie-Couch, 1984; Sonnenburg, 1994
Uzun vadeli kararlılık	Cook ve Wall, 1980
Verimlilik	Sonnenburg, 1994
Moral	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994;Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
İşgücü devri, devamsızlık	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Mishra ve Morrissey, 1990; Diffie-Couch, 1984; Bair ve Stamand, 1995
Yenilik	Sonnenburg, 1994; Fairholm, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Değişime direnç	Kotler ve Schlessinger, 1979

Problem çözüme, karar verme	Barnes, 1991; Hurst, 1984; Boss, 1981; Zand, 1972
İş tatmini	Blake ve Mouton, 1984; Cook ve Wall, 1980; Morgan ve Hunt, 1994
Toplam kalite yönetimi uygulamaları	Balk ve diğerleri 1991; Culbert ve Mcdonough, 1986; Higgins ve Jonhson, 1991; Nyhan ve Marlowe, 1997
Stres	Sonnenburg, 1994; Bair ve Stamand, 1995
Performans değerlendirme algıları	Fulk ve diğerleri 1995
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Pillai ve diğerleri, 1999; Konovsky ve Pugh, 1994; Marlowe ve Nyhan, 1992

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, doğal hayatta insanlar arası ilişkilerde büyük önem taşıyan ve son yıllarda da örgütsel çalışmalar açısından da değer kazanmaya başlayan güven kavramını açıklamayı, güvenin önemini ve örgütlerde güveni arttırmanın yollarını ortaya koymayı amaçlayan bir literatür incelemesidir. Yapılan kapsamlı literatür taraması ile örgütsel güveni ortaya çıkaran temel nedenler ve örgütsel güvenin önemli sonuçları ortaya konmaktadır. Bu aşamada deneysel çalışmalara yön vermesi açısından bazı önerilerde bulunulabilir.

Golembiewski ve McConkie(1975)'ye göre araştırmacıların güvenle ilgili tanımlamalarda fikir birliğine varması; bulguların çalışmalara göre düzenlenmesi ve uygulayıcılara daha iyi çözümler önerilmesi açısından önemlidir. Ancak örgütsel güven konusunda yapılan teorik ve deneysel araştırmaların azlığı, gelecek çalışmalara yol göstermek açısından da yetersiz kalmaktadır.

Barney ve Hansen(1994), örgüt kültürünü yansıtan karar verme ve ödül-ceza sistemlerinin güvene dayalı değerleri ve inançları destekleyebileceğini öne sürmüştür. Bu araştırmacılara göre bir çalışan liderine güvenebilir ama örgüte güvenemeyebilir. Çalışanların örgüte güveni, örgüt adil ücretle ödüllendirmediği veya çalışanların başarılarını takdir etmediği zaman değişebilir. Aynı zamanda çalışanın hem örgüte hem de lidere güvenmesi mümkündür. Bu bakımdan ülkemizdeki işletmelerde hangi stratejilerin çalışanın liderine ve örgütüne güveni üzerinde etkili olduğunun deneysel olarak incelenmesi faydalı olabilir. Diğer bir ifade ile güven düzeyini arttırabilecek bir örgüt kültürünün ve örgüt stratejisinin geliştirilmesi örgütler açısından önem taşımaktadır.

Fairholm (1994)'a göre liderlik; paylaşılan değerlere ve vizyona dayalı güven yaratma konusunda yer alır. Bunlar yoksa lider, dış kontrol, kısıtlayıcı kurallar, detaylı prosedürler ve yakın denetim koyarak denetimi sağlamalıdır. Farquhar ve Johnston(1992) ile Peters(1994) da çalışanların örgüte bağlılığının, çalışanın güçlendirilmesini temel alan bir yönetim stratejisi gerektirdiğini ortaya koymaktadır. Farklı liderlik tarzlarının örgütsel güven üzerindeki etkilerinin incelenmesi ve sonuçlarının da çalışanın işletmeye bağlılığı açısından değerlendirilmesi literatürde önemli yer tutan bir deneysel araştırma olabilir.

4. KAYNAKLAR

- Balk, W., D. Olshfski, P.Epstein, And M. Holzer. 1991. Perspectives On Productivity. *Public Productivity And Management Review* 15:265-79.
- Barney, J.B., Hansen M.H., 1994, Trustworthiness As A Source Of Competetive Advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 175-190
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482.
- Bolle, F. (1998). Rewarding trust: An experimental study. *Theory & Decision*, 45, 83-98.
- Boss, R. W. 1978. **Trust** And Managerial Problem Solving Revisited. *Group And Organizational Studies* 3:330-41.
- Brewer, M. B. (1996). In-group favoritism: The subtle side of intergroup discrimination. In D. M. Messick, & A. E. Tenbrunsel (eds.), *Codes of conduct: Behavioral research into business ethics* (pp. 160-171). New York: Russell Sage Foundation.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: The moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.
- Brudney, J. L., & Condrey, S. E. (1993). Pay for performance: Explaining the differences in managerial motivation. *Public Productivity & Management Review*, 17, 129-144.
- Butler, J. K. (1991). Toward Understanding And Measuring Conditions Of **Trust**: Evolution Of A Conditions Of **Trust** Inventory. *Journal Of Management*, 17, 643-663.
- Butler, J. K. 1983. Reciprocity Of **Trust** Between Professionals And Their Secretaries. *Psychological Reports*, 53: 411-416.
- Butler, J. K. Jr., Cantrell, R. S., & Flick, R. J. (1999). Transformational leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. *Organizational Development Journal*, 17, 12-28.
- Butler, J. K. Jr., Cantrell, R. S., & Flick, R. J. (1999). Transformational leadership behaviors, upward trust, and satisfaction in self-managed work teams. *Organizational Development Journal*, 17, 12-28.
- Butler, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological Reports*, 55, 19-28.
- Butler, J. K., & Cantrell, R. S. (1994). Communication factors and trust: An exploratory study. *Psychological Reports*, 74, 33-34.
- Carnevale, D. G., & Sharp, B. S. (1993). The old employee suggestion box: An undervalued force for productivity improvement. *Review of Public Personnel Administration*, 13, 82-92.
- Carnevale, D. G., And B. Wechsler. 1992. **Trust** In The Public Sector. *Administration And Society* 23:471-94.
- Cook, J. And Wall, T. "New Work Attitude Measures Of Trust, Organizational Commitment And Personal Need Nonfulfillment" In *Journal Of Occupational Psychology*, 53, 1980, 39-52.
- Costigan, R. D., Ilter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of Managerial Issues*, 10, 303-317.
- Culbert S. A., And J. J. Mcdonough. 1986. The Politics Of **Trust** And *Organizational Empowerment*. *Public Administration Quarterly* 10:171-88.
- Deluga, R. J. 1994. "Supervisor **Trust** Building, Leader-Member Exchange, And Organizational Citizenship Behaviour." *Journal Of Occupational And Organizational Psychology* 67:315-326.
- Diffie-Couch, P. "Building A Feeling Of Trust In The Company" In *Supervisory Trust*, 29, 1984, 26-31.
- Doney P.M.; Cannon, J.P., 1997, An Examination Of The Nature Of Trust In Buyer-Seller Relationships, *Journal Of Marketing*, 61(2): 35-51
- Earley, P. C. 1986. "**Trust**, Perceived Importance Of Praise And Criticism, And Work Performance: An Examination Of Feedback In The United States And England." *Journal Of Management* 12:457-473.
- Farquhar, Carolyn And Johnston, Catherine. Empowered People Satisfy Customers: Strategies For Leaders (The Conference Board Of Canada, 1992).
- Fairholm, Gilbert W. *Leadership And The Culture Of Trust* (Westport: Praeger, 1994).

- Fairhurst, G. T., Jordan, J. M., & Neuwirth, K. (1997). Why are we here? Managing the meaning of an organizational mission statement. *Journal of Applied Communication Research*, 25, 243-263.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. 32, 115-130.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Gabarro, J. 1978. The Development Of **Trust**, Influence, And Expectations. In A. G. Athos ve J. J. Gabarro, J. J. (1978). The development of trust influence and expectations. In A. G. Athos, & J. J. Gabarro (eds.), *Interpersonal behavior: Communication and understanding in relationships* (pp. 290-303). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Giffin, K. 1967. The Contribution Of Studies Of Source Credibility To A Theory Of Interpersonal **Trust** In The Communication Department. *Psychological Bulletin*, 68: 104-120.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L.-P. (1998). An examination of organizational trust antecedents. *Public Personnel Management*, 27, 321-338.
- Golembiewski, R. T., & McConkie, M. L. (1975). The centrality of interpersonal trust in group processes. In C. L. Cooper (eds.), *Theories of group processes*. New York: John Wiley.
- Good, D. 1988. Individuals, Interpersonal Relations, And **Trust**. In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust*: 131-185. New York: Basil Blackwell.
- Heimovics, R.D. "Trust And Influence In An Ambiguous Group Setting" In *Small Group Behaviour*, 15(4), 545-552.
- Higgins, R. D., And M. Johnson. 1991. Total Quality Enhances Education Of U.S. Army Engineers. *National Productivity Review* 11:41-9.
- Hosmer, L. T. 1995. "**Trust**: The Connecting Link Between Organizational Theory And Philosophical Ethics." *Academy Of Management Review* 20:379-403.
- Hurst, D. K. 1984. Of Boxes, Bubbles, And Effective Management. *Harvard Business Review* 62:78-88.
- James, T. A., ve Tang, T. L. P. (1996). Downsizing And The Impact On Survivors: A Matter Of Justice. *Employment Relations Today*, 23, 33-41.
- Johnson, D. S., & Grayson, K. (1998). Sources and dimensions of trust in service relationships. Working Paper No. 98-503, Department of Marketing, Goizueta School of Business, Emory University.
- Jones, A. P., James, L. R., ve Bruni, J. R. 1975. Perceived Leadership Behavior And Employee Confidence In The Leader As Moderated By Job Involvement. *Journal Of Applied Psychology*, 60: 146-149.
- Kanovsky, M., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37, 656-669.
- Kikuchi, M., Watanabe, Y., & Yamagishi, T. (1997). Judgment accuracy of other's trustworthiness and general trust: An experimental study. *Japanese Journal of Experimental Social Psychology [Japanese]*, 37, 23-36.
- Kim, P. H. (1998). *Working under the shadow of suspicion: The implications of trust and distrust for information sharing in groups*. Unpublished doctoral dissertation, Northwestern University, Evanston, IL.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38, 60-84.
- Kotter, John P. And Schlesinger, Leonard A. "Choosing Strategies For Change" In *Harvard Business Review*, March-April, 1979, 106-114
- Kouzes, J. M. And B. Z. Posner. 1993. *Credibility: How Leaders Gain And Lose It, Why People Demand It*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kramer, R. M., Brewer, M. B., & Hanna, B. A. (1996). Collective trust and collective action: The decision to trust as a social decision. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 357-389). Thousand Oaks, CA: Sage.
- La Porta, R., Lozez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). Trust in large organizations. *American Economic Review*, 87, 333-338.

- Lambert, B. (1995). Give your company a checkup. *Personnel Journal*, 74, 143-149.
- Larzelere, R., ve Huston, T. 1980. The Dyadic **Trust** Scale: Toward Understanding Interpersonal **Trust** In Close Relationships. *Journal Of Marriage And The Family*, 42: 595-604.
- Lieberman, J. K. 1981. *The Litigious Society*. New York: Basic Books.
- Luhmann, N. 1979. **Trust** And Power. New York: John Wiley.
- Luthans, B. C., & Sommer, S. M. (1999). The impact of downsizing on workplace attitudes: Differing reactions of managers and staff in a health care organization. *Group & Organization Management*, 24, 46-70.
- Marlowe, Michael. "Inspiring Trust" In *Executive Excellence*, V. 9, Issue 12 (December 1992), 12-13.
- Matthai, J. M. 1989. Employee Perceptions Of **Trust**, Satisfaction, And Commitment As Predictors Of Turnover Intentions In A Mental Health Setting. Doctoral Dissertation, Peabody College Of Vanderbilt University. Dissertation Abstracts International, DAI-B 51/02.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., ve Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of **Organizational Trust**. *The Academy Of Management Review*, 20, 709-734.
- Mcallister, D.J., 1995, Affect And Cognition Based Trust As Foundadtions Of Interpersonal Cooperation In Organizations, *Academy Of Management Journal*, 38: 24-59
- Mccauley, Dan P. And Kuhnert, Karl W. "A Theoretical Review And Empirical Investigation Of Employee Trust In Management" In *Public Administration Quarterly*, V. 16, Issue 2 (Summer 1992), 265-285.
- Muchinsky, P. M. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20, 592-607.
- Myerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166-195). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nachmias, D. (1985). Determinants of trust within the federal bureaucracy. In D. H. Rosenbloom (eds.), *Public personnel policy: The politics of civil service* (pp. 133-143). Port Washington, NY: Associated Faculty Press.
- Noorderhaven, N.G., 1992, Trust And Interfirm Relations, Paper For The 1992 EAEPE Conference
- Nyhan, R. C., And H. A. Marlowe. (1997); Development And Psychometric Properties Of The Organizational Trust Inventory, *Evaluation Review*, Vol.21, No.5, October, 614-635
- O'Reilly, C. A. I., & Roberts, K. H. (1974). Information filtration in organizations – Three experiments. *Organizational Behavior & Human Performance*, 11, 253-265.
- Pearce, J. L., I. Branyiczki, And G. Bakacsi. 1994. "Person-Based Reward Systems: A Theory Of Organizational Reward Practices In Reform-Communist Organizations." *Journal Of Organizational Behavior* 15:261-282
- Peters, Tom. "And The Winner Is..." In *Canadian Airlines Inflight Magazine*, (December 1994).
- Pillai R., Schriesheim C.A., Williams E.S., (1999) Fairness Perceptions And Trust As Mediators For Transformational And Transactional Leadership: A Two Sample Study, *Journal Of Management*, Vol. 25, No. 6, 897-933
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., ve Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behaviors And Substitutes For Leadership As Determinants Of Employee Satisfaction, Commitment, **Trust**, And **Organizational** Citizenship Behaviors. *Journal Of Management*, 22, 259-298.
- Porter, T. W., & Lilly, B. S. (1996). The effects of conflict, trust, and task commitment on project team performance. *International Journal of Conflict Management*, 7, 361-376.
- Ring, S. M., ve Van De Ven, A. 1992. Structuring Cooperative Relationships Between Organizations. *Strategic Management Journal*, 13: 463-498.
- Robinson, S. L. 1996. "**Trust** And Breach Of The Psychological Contract." *Administrative Science Quarterly* 41:574-599.

- Robinson, S. L. And D. M. Rousseau. 1994. "Violating The Psychological Contract: Not The Exception But The Norm." *Journal Of Organizational Behavior* 15:245-259
- Savery, L., And H. Waters. 1989. Influence And **Trust** In A Multinational Company. *Journal Of Managerial Psychology* 4:23-6.
- Settoon, R. P., N. Bennett, And R. C. Liden. 1996. "Social Exchange In Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange And **Employees** Reciprocity." *Journal Of Applied Psychology* 81:219-227.
- Sineta, M. 1988. Building **Trust** Into Corporate Relationships. *Organizational Dynamics* (Winter): 73-9.
- Singer, M. G., ve Tang, T. L. P. (1996). Factors Related To Perceived **Organizational** Instrumentality. *Journal Of Collective Negotiations In The Public Sector*, 25, 271-286.
- Sitkin, S. B., ve Roth, N. L. 1993. Explaining The Limited Effectiveness Of Legalistic "Remedies" For **Trust**/Distrust. *Organization Science*, 4: 387-392.
- Sonnenburg, Frank K. *Managing With A Conscience* (New York: McGraw-Hill, 1994).
- Stine, M., Thompson, T., & Cusella, L. (1995). The impact of organizational structure and supervisory listening indicators on subordinate support, trust, intrinsic motivation, and performance. *International Journal of Listening*, 9, 84-105.
- Stolle, D. (1998). Bowling together, bowling alone: The development of generalized trust in voluntary associations. *Political Psychology*, 19, 497-525.
- Tang, T. L. P., ve Fuller, R. M. (1995). Corporate Downsizing: What Managers Can Do To Lessen The Negative Effects Of Layoffs. *SAM Advanced Management Journal*, 60, 12-15, 31.
- Taylor, R. G. 1989. The Role Of **Trust** In Labor-Management Relations. *Organization Development Journal*, 7: 85-89.
- Tyler, T. R., & DeGoey, P. (1996). Trust in organizational authorities: The influence of motive attributions in willingness to accept decisions. In R. M. Kramer, & T. R. Tyler (eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 331-356). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Van den Bos, K., Wilke, H. A. M., & Lind, E. A. (1998). When do we need procedural fairness? The role of trust in authority. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 1499.
- West, W. B., Gothard, M. K., Tang, T. L. P., ve Moffett, R. (1995, March). Effects Of Management Changes On Employee Satisfaction, **Trust**, And Commitment. Paper Presented At The 41st Meeting Of The Southeastern Psychological Association, Savannah, GA.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513-530.
- Yeager, S. J. (1978). Measurement of independent variables which affect communication: A replication of Roberts and O'Reilly. *Psychological Reports*, 43, 1319-1324.
- Zaheer A., Mcevily B., Percone V., 1998, Does Trust Matter? Exploring The Effects Interorganizational And Interpersonal Trust On Performance, *Organization Science*, 9: 141-159
- Zand, D. F. 1972. **Trust** And Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly* 17:229-39.

Türkiye’de Endüstriyel İlişkiler Alanında İşgücü Sorunları

Doç. Dr. Nihat AYDENİZ

Dicle Üniversitesi, Diyarbakır M.Y.O., DİYARBAKIR

Yrd. Doç. Dr. Cahit AYDEMİR

Dicle Üniversitesi, Diyarbakır M.Y.O., DİYARBAKIR

ÖZET

Türkiye’de son zamanlarda endüstri alanındaki gelişmeler, sanayinin ekonomi içerisindeki payını artırmıştır. Her ne kadar ihracatın %80’inin sanayi ürünlerinden oluşmuş olmasına rağmen, gerçek anlamda uzun vadeli bir sanayi politikasının olmaması, Türkiye’deki endüstri ilişkileri açısından ciddi işgücü sorunlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Küresel ekonomilerin getirdiği birtakım bölgesel ve kurumsal sıkıntılar ise, günümüzde işgücü üzerindeki etkisini hızla artırmıştır. Bunun sonucu olarak, gerek endüstri işletmelerinde işgücü sorunlarıyla gerekse işgücünün endüstriyel ilişkiler boyutunda birtakım sorunlarla karşı karşıya kalınmıştır.

Anahtar kelimeler: Endüstri, işgücü sorunları.

ABSTRACT

Recently, developing in industry area in Turkey has raised for industry share in the economy. In spite of 80 percent of being the industry products has exported, in the sence of reality, the lack of long term industry politicians, caused the serious employee problems in the point of view on relationships in industry. Global economies have brought some regional and associational problems. Thus, it has increased the effect on employee to days. As a result, it has been faced to both employee problems in industry firms and the area of industrial relationships.

Keywords: Industry, employee problems.

GİRİŞ

Globalleşen dünyada işletmeler arasındaki endüstriyel ilişkiler 2000’li yıllara doğru hızlı boyutlarla yol alırken, yeni bir insanlık toplumu oluşmaya başlamıştır. Hızla gelişen bu yeni oluşumda evrensel ekonomik patlama ile birlikte serbest piyasa ekonomisine doğru yoğun bir akış ve işgücü olarak birey başarılarının artması temel hedefler olacaktır.

Çağımızda bilgi, hizmet ve yüksek teknolojik ilerlemeler; işletmeleri, çalışanlarını ve ülkeleri küresel bir anlaşmaya doğru hızla itmektedir. Ülkeleri ve endüstri işletmelerini birey odaklı yüksek başarıyı yakalama durumuna getiren itici etkenler ise; endüstri toplumdan bilgi toplumuna, ulusal ekonomiden global ekonomiye, kurumsal yardımdan kendi kendine yardıma, işgücü ağırlıklı teknolojiden yüksek teknolojiye geçiş olmuştur.

Küresel ekonomilerin getirdiği birtakım bölgesel ve kurumsal sıkıntılar, günümüzde işgücü üzerindeki etkisini hızla artırmaktadır. Bu durum gerek endüstri işletmelerinde işgücü sorunlarını gerekse işgücünün endüstriyel ilişkiler boyutunda karşı karşıya kaldığı birtakım sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Günümüz dünyasında ekonomik konular her ne kadar tam olmasa bile genellikle bütün diğer konuların önüne geçmeye başlamıştır. Uluslararası serbest ticaret, telekomünikasyon alanındaki gelişmeler sınırsız büyüme, tüketiciyi özendirme ve sonuçta daha kaliteli ve daha çok üretim gibi olgular işgücü unsurunun önemini artırmıştır. Böylece işgücünün bilgi, beceri, yetenek ve işyeri ortamına uygun özelliklerinin ön plana çıkmasına neden olmuştur. Bu nedenle gelişen bilgi ekonomisi çerçevesinde işgücünün sadece teknik bilgi ve becerisinin yanı sıra, verimlilik, ciddiyet, dikkat, devamlılık ve uyumluluk gibi özelliklere de sahip olması gerekecektir(Baydur, 1994, 6).

Öte yandan işletme ve işgücü örgütlerinin görev alanının sadece çelişkili davranış ve açıklamalardan ve yalnızca en yüksek ücreti almaktan ibaret olmadığının bilincinde olunması gerekir. Öyleyse endüstri işletmeleri ve işgücü örgütlerine bu konuda yeni ve zor ödevler düşecektir. Bu konuda bilgi ve deneyimlerinden faydalanılabilecek bütün kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılarak, hizmet alanları gereksinimler oranında geniş tutulup, ülke ve endüstrinin geleceğini iyi değerlendirmek gerekecektir.

TÜRKİYE’DE İŞGÜCÜ SORUNLARININ DÜNÜ

Endüstriyel ilişkiler alanında işgücü sorunlarının büyük bölümü anayasal düzenlemelerden kaynaklanmaktadır. 82 anayasası, 61 anayasasının çağdaş ve toplumsal çizgisini yakalamaktan oldukça uzak kalmıştır. Özellikle işçi-işveren ilişkilerindeki genel yaklaşımı, sosyal koruma ilkesinden çok biçimsel bir işçi-işveren eşitliği üzerinde, sosyal devlet ilkesini ortadan kaldırmaya yönelik olmuştur. Ayrıca en çok eleştirilmesi gereken yönlerden biri de bir çerçeve yasasında olmaması gereken ayrıntılara yer vermesidir. Bu şekilde sosyal dinamizmin etkisiyle sıradan bir yasa değişikliği yoluyla halledilebilecek en basit bir konu dahi, anayasal bir sorun haline dönüşmektedir.

Endüstriyel ilişkilere darbe vuran 82 anayasasının işgücünün örgütlenmesi (sendikal hareket) üzerine baskıcı ve denetimci bir etkinlik sağlanmasına olanak veren en önemli düzenlemelerinden biri de siyaset yasağı olmuştur. Aslında işgücü örgütleri, sendikal hareketin başlangıcından bugüne kadar sürekli olarak, her dönemde devlet yöneticilerince siyasal çizgileri dışında tutulmaya çalışılmışlardır. 61 Anayasası ile, bir çerçeve hükmü olarak siyasi faaliyet konusuna yer verilmemiş olmakla birlikte, 71 değişikliğinde hakların kullanılmasında milli güvenliğin, kamu düzeninin ve genel ahlakın korunması amacıyla sınırlar konulabileceği hükmü getirilmiştir. Her ne kadar 274 sayılı sendikalar yasasında, siyasi teşekküllerle maddi ve organik ilişki içerisine girilemeyeceği hükmü olsa da, geniş anlamda işgücü örgütlerinin siyasal yaşam içerisinde bir demokratik baskı grubu olarak işlevlerini yerine getirmede bir engel oluşturmamıştır.

82 anayasası ise, işgücü örgütlerinin siyasi amaç güdemeyecekleri, siyasi faaliyette bulunamayacakları, siyasi partilerden destek görmeyecekleri ve onlara destek olamayacakları, diğer derneklerle kamu kuruluşu niteliğindeki meslek kuruluşları ve vakıflarla bu amaçlarla ortak hareket edemeyecekleri şeklinde

yasaklar getirmiştir. Böylece işgücü örgütlerinin, diğer kuruluşlarla birlikte hareket etme ve oluşacak demokratik güçleri ile siyasal iktidarların karar mekanizmalarını denetleme gibi çağdaş toplumdaki demokratik baskı grubu işlevini ortadan kaldırmayı amaçlamıştır. Bu şekilde işgücü örgütleri değil gelişmek, 1947'ler deki konuma geri dönüştürülmüştür(Balta,1994,12). Endüstriyel ilişkilerin çağdaştırılması için işgücü açısından ortaya çıkan bu tür sorunların ortadan kaldırılması, anayasal düzlemde ivedilikle gerçekleştirilmelidir. İşgücü açısından ortaya konulan yasal kısıtlamalar Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ilkeleri ve işgücü hak ve özgürlüklerini güvence altına alan uluslararası hukuk kuralları çerçevesinde kaldırılmalıdır. Çünkü bu alandaki kısıtlamalar, endüstriyel ilişkiler açısından karşılaşılan sorunların başında gelmektedir(Reilingh, 1994, 38-39).

GÜNÜMÜZDE İŞGÜCÜ SORUNLARI

Endüstri ilişkileri ekonomi, sosyal politika ve siyasal yapı ile olan yakınlığı nedeniyle dinamik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle hızlı bir değişim ve gelişim içindedir. Toplumun kabul etmeyeceği bir yapılanmanın sosyal barış ve dolayısıyla üretim artışı, verimlilik ve sosyal refah getirmeyeceği açıktır. Bunun için ekonomiden siyasal yapıya çalışma hayatına ve üniversitelere uzanan bir dizi yeni düzenlemeler yapılmalıdır(Ekin, 1994, 28). Ancak bu düzenlemelerin temel özelliği, demokrasiyi ve işgücü hak ve özgürlüklerini güvence altına alan uluslararası hukuka aykırı olmamalıdır. Halbuki son 23 yıldan beri yapılan uygulamalar tam bunun aksine gelişmiştir. İşgücü açısından demokrasi ise yasakların egemen olduğu bir yapı haline getirilmiş ve bu da bir takım sorunların halen yaşanmasına neden olmuştur.

Günümüzde endüstriyel ilişkiler açısından işgücü sorunlarını şöyle özetleyebiliriz(Balta, 1994, 13):

- 1- İşgücü örgütlerinin kuruluş özgürlüğü açısından sorun vardır. İşgücünün örgütlenmesinde işçi-memur gibi bir ayırımın olmaması gerekir. Çünkü örgütlenme özgürlüğü her çalışan için temel insan hakkı olmalıdır.
- 2- İşgücü örgütlerine üye olma özgürlüğü açısından sorun vardır. Yapılan çeşitli düzenlemelerle kamu görevlilerinin yanısıra işçi statüsünde çalışanlar arasında ayırım yapılmakta ve bazı çalışanların işgücü örgütlerine üye olmaları engellenmektedir.
- 3- İşgücü örgütlerinin ana tüzük ve yönetmeliklerini serbestçe düzenleme hakkı açısından sorun vardır. Bu alanda herhangi bir özgürlükten söz etmek olası değildir.
- 4- İşgücünün yöneticilerini tam bir özgürlük içerisinde seçebilme hakkı açısından sorun vardır.
- 5- İşgücü örgütlerinin iç yönetimlerini özgürce belirleme hakkı açısından sorun vardır. İşgücü örgütlerinin iç işleyişinde kendi karar ve yönetmeliklerine bağlı olmaları, kamu makamlarına karşı idari yönden olduğu kadar mali yönden de bağımsız olmaları, uluslararası çalışma örgütü ilkelerine göre temel hak iken, uygulamalar bunun tersi olmaktadır.

- 6- İşgücünün çalışmalarını ve iş programlarını özgürce belirleme hakkı açısından sorun vardır.
- 7- Bireysel iş hukukunu düzenleyen alanda istihdam güvencesinin temin edilmesinde sorun vardır.
- 8- Asgari ücreti belirleme yönteminin işlerliği olan bir sisteme kavuşturmak gerekmektedir.
- 9- İşçi çıkarmayı doğrudan işveren inisiyatifine bırakan düzenlemeler uygulamada son derece haksız sorunlara yol açmaktadır. İşsiz nüfus çığ gibi büyümekte ve işverenler böylece işgücü akışını hızlandırarak sürekli düşük ücret düzeyinde işgücü çalıştırmakta ve ekonomik gerekler genellikle ikinci plana itilmektedir.
- 10- Sosyal güvenlik alanında son 13 yıl içerisinde yapılan ve birbirini tekzip eden düzenlemeler ile işgücünün sosyal güvenlik haklarında geri adım atılmıştır.
- 11- İşgücünün emeklilik hakkında sorun bulunmaktadır. Bu alanda kazanılmış haklar geri alınmış, işçi ve memur emekli aylıkları arasında farklar oluşmuştur.
- 12- Kaçak işgücü çalıştırılmasıyla ilgili sorun tüm ağırlığıyla devam etmektedir.
- 13- Vergi, sigorta ve fon olarak ortaya çıkan kesintiler, ücretlerin yarısına yakınının kaynakta elden çıkmasına neden olmakta ve bu da işgücünün ekonomik durumunda bir türlü gelişme sağlanamamasına yol açmaktadır.
- 14- Gelir dağılımında görülen çarpık yapılanma çalışma hayatının en önemli sorunu haline gelmiştir. Çünkü sanayi sektöründe hasılat içerisinde ücretlerin payı % 10'ların altında kalmaktadır.
- 15- Endüstriyel ilişkiler alanındaki olumsuz gelişmelerin bir diğer boyutu da işsizlik sorunudur. Bu sorun pek çok ekonomik ve sosyal sorunun yanı sıra, mevcut toplu sözleşme faaliyetlerini ve elde ettiklerini de sonuçsuz bırakan bir etkiye sahip olmaktadır. Ekonomik yapıdaki bozukluk bir yandan çarpık kentleşmeyi devam ettirmekte, bir yandan da hızlı nüfus artışı genç nüfustaki işsizliği körüklemektedir. Bu işsiz nüfustaki artış, asgari ücretin de düşük tutulmasına neden olmakta bu da bu ücret seviyesinde çalışmak zorunda kalan iş görenler üzerinde yaşam mücadelesi vererek hayatta kalma gibi son derece motivasyon kırıcı ve verim düşürücü bir etki yapmaktadır(Süral, 1994, 68-69).

ÜLKEMİZDEKİ ENDÜSTRİYEL İLİŞKİLER

Dünya üçüncü bin yılına, eski siyasi bloklar yerine, global pazarlar olarak bölünmüş ve bazı ekonomik odakların ortaya çıkmasıyla girmiştir. Sovyetler Birliğinin parçalanmasından ve Doğu bloğu ülkelerin taraf değiştirilmesinden sonra başlıca üç ekonomik alan ortaya çıkmıştır. Bunlar(Kutadgobilig, 1994, 49-50);

- Amerika ekonomik alanı (ABD, Kanada ve Latin Amerika)
- Avrupa Topluluğu ve Avrupa Ekonomik alanı (EFTA, Doğu Avrupa vs.)
- Japonya ve Pasifik Ekonomik Alanı.

Her ne kadar bu ekonomik alanların da zamanla ortadan kalkarak 2000'li yılların başında Evrensel ekonomik patlamanın gerçekleşeceği ve dünyanın tek bir ekonomiye dönüşeceğini öngörenler olsa da(Naisbitt, 1990, 16), bugün yukarıda saydığımız ekonomik alanlar teorisi halen geçerliliğini korumaktadır. Ancak Japonya, Avrupa ve ABD arasında ekonomik yönden kıyasıya bir mücadele devam etmekte ve bu da ülkelerin endüstri ilişkilerinin gelişmesini etkilemektedir (Thurow, 1998, 190-191).

Ülkemiz hiç şüphesiz Avrupa Ekonomik Alanı içerisinde yer almaktadır. Ancak her ne kadar geçen 10 yıl, ülke sanayiinin ülke ekonomisi içerisindeki yerini göstermiş ve ülke ihracatını %80'i sanayi ürünlerinden oluşmuş olmasına rağmen, uzun vadeli bir sanayi politikasının gerçek anlamda olmaması, sanayinin gelişmesine doğrudan etki eden Türk Endüstri İlişkileri açısından ciddi sorunların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yaklaşık 40 yıllık bir endüstri ilişkileri geçmişine sahip ülkemizin bu alandaki notu pek yüksek değildir.

Ülkemizde endüstri ilişkileri her yönden kötü devrelerinden birini yaşamaktadır. İşçi-işveren birbirine güvenmemekte, devlet bu ilişkiye düzenleyici bir katkıda bulunmamakta ve kamuoyu da, anlaşmazlık doğrudan kendisini ilgilendirmedikçe tepki göstermemektedir. Bu durum işgücü kayıplarını artırarak hem işletmelere, hem iş görenlere, hem de ulusal ekonomiye zarar vermektedir. Anlaşmazlıkların % 70'ine yakın kısmı kamu işletmelerinde meydana gelmekte ve çözümsüzlüklerin ana motifini ise politik mülahazalar oluşturmaktadır.

Avrupa bugün sıkı rekabetçi endüstri ilişkileri değişimini yaşadığı bir dönemde(Wood, 1991, 3) ülkemiz bu değişimi yakalayamamakla birlikte, 40 yılı aşkın bir deneyimden sonra tekrar yapısal değişimler ve yeni arayışlarla karşı karşıya kalmaktadır.

Dünya'da meydana çıkan ekonomik alanlar, Dünya'nın global bir pazar yolunda gelişmesi, Avrupa Birliğinin gelecekteki yeni boyutu ve ülkemizin 2000'li yıllarda AB ile tam üyelik ilişkisine girme olasılığının bulunması, ekonomik işbirliği ile gümrük birliklerinin çalışmaya başlaması ve sonuçta uluslararası çalışma örgütü (ILO) ile ilgili durumlar da göz önünde bulundurulduğunda, ülkemizdeki endüstri ilişkileri sisteminin gelecekteki gelişmesi için birtakım temel ilkelerin ortaya konulması gerekmektedir. Bunlar(Gökdere, 1990, 7);

a) Ülkemiz liberal ekonomik düzen içinde çok hızlı bir şekilde sanayileşme politikaları geliştirerek uygulamaya koymalıdır.

b) Sanayileşmeyi sadece yurtiçi pazarlar için değil, aynı zamanda yurtdışı pazarlar için de düşünmeli ve ülkemiz gelecekte sanayi ürünleri ihraç eden bir ülke olarak kimliğini kabul ettirebilmelidir.

c) Endüstri ilişkileri sistemleri, bu ana hedefleri gerçekleştirecek düzeyde yeniden düzenlenmelidir.

d) Yeni geliştirilecek sistem, işgücü ile işveren ve devleti de içine alan geniş yelpazeli bir katılımcı felsefeyi içerisinde bağdaştırmalıdır.

e) Aynı zamanda sistem, hem endüstri ilişkileri alanındaki anlaşmazlıkları minimize edici, hem de bunları ortadan kaldıracı yönde gönüllü ve teşvik edici yöntemleri beraberinde getirmelidir.

f) Sistem, istihdamı geliştirmeyi hedeflemelidir. Bunu yaparken de işgücünün milli gelirden uygun ve adil bir şekilde pay almalarını temin etmeli ve gelirin dağılımını çağdaş toplumlar düzeyine çıkaracak uygulamaları getirerek genç nüfusa yeni iş olanakları sunmalıdır.

KÜÇÜK İŞYERLERİNDE İŞGÜCÜ SORUNLARI VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

Günümüzde hemen bütün ülkelerde olduğu gibi ülkemizde de işgücü istihdamı ve başarılı bir ekonomi bakımından, iktisadi hayatta küçük ölçekli işyerlerinin önemi gittikçe artmaktadır. Firmaların ölçek açısından dağılımında da önemli farklılıklar bulunmaktadır. Sadece imalat sanayiinde 500’e kadar işçi çalıştıran küçük ve orta ölçekli işyerlerinin imalat sanayi istihdamındaki payı ülkeden ülkeye ve sektörden sektöre değişmektedir. Bir çok ülke için benzer analizler yapmak gerektiğinde hizmet sektörlerinde gerçek rakam ve oranların mevcut olmadığı görülmektedir. Buna rağmen hizmet sektöründeki ölçek dağılımına baktığımızda, bu sektörde imalat sanayiine oranla küçük ve orta ölçekli işyerlerinin daha yaygın olduğu görülmektedir. Şüphesiz hizmet sektörleri, işgücünün istihdam yapısındaki değişmelere önemli katkılarda bulunmaktadır, ancak büyük ölçekli işyerlerinden küçük ölçekli işyerlerine geçiş, sadece hizmet sektörlerinin artışından doğmamaktadır. Aynı zamanda imalat sanayinin yapısında da büyükten küçüğe geçişi etkileyen değişimler gözlenmektedir. Bunun sonucunda ise mal ve hizmet üretiminde yeni organizasyon yapıları ortaya çıkmaktadır. Özellikle yeni sanayileşen ülkelerden gelen rekabet, standart kitle üretimi yerine, eski endüstri toplumlarını yeni piyasa stratejilerine itmekte, daha önceki satıcı piyasaları yerlerini alıcı piyasalarına terk etmekte ve bütün bu oluşumlar ise, işyerlerinin yeni optimum büyüklüklere yönelmesine neden olmaktadır.

Bir başka önemli neden de, özellikle hiyerarşik yapıli firmalarda yönetsel ve bürokratik maliyetleri minimize etmek yada önlemek için merkezi olmayan yönetim biçimlerine geçiş için ortaya çıkan genel eğilimlerdir. Küçük işyerlerinde iş olanaklarının büyük işyerlerine göre daha fazla oluşmasının nedeni ise, büyük firmaların merkezi olmayan üretim ve yönetim birimleriyle mal ve hizmet üretimini dışa kaydırmalarından kaynaklanmakta ve böylece taşeron veya alt işveren uygulamaları yaygınlaşmaktadır. Dikkati çeken bir diğer gelişme de, küçük işyerlerinde bağımsız istihdam artışıyla işsizlik artışı arasında ortaya çıkan bağıntıdır. Bu da bir ölçüde büyük firmaların istihdam taleplerindeki yetersizlikle, yeni küçük işletmelerin büyüme oranlarındaki farktan doğmaktadır(Ekin, 1993,13).

Ekonomik başarı açısından bakıldığında, küçük işyerlerine nazaran büyük işyerlerinde işgücü verimliliğinin genelde daha yüksek olduğu görülmektedir. Büyük işletmelere göre küçük işyerlerinin daha düşük sermaye yatırımı

kullanmakla birlikte günümüzde gittikçe artan oranda yeni teknolojiler kullanıldığı da gözlenmektedir. Ayrıca ihracat piyasalarında da artık günümüzde çok güçlü küçük işletmelerle de karşılaşmaktadır. Bu eğilimler karşısında bütün yapıyla ilgili genel değerlendirmeler yapmak güçleşmektedir. Bir çok küçük firma ev gereksinimleri için işgücü yoğun sektörlerde mal ve hizmet üretirken, küçük fakat gittikçe büyüyen orandaki bazı işyerleri ise, ileri teknolojiler kullanarak ihracata yönelmektedirler.

Bütün bu veriler, küçük işletmelerde endüstri ilişkilerinin ne yönde değiştiği ve sistemin bütün elemanlarının karşılaştıkları sorunları daha iyi anlama açısından bizlere çok önemli ve anlamlı ipuçları vermektedir. Günümüzde daha fazla insan, gittikçe daha küçük ünitelerde çalışmakta ve genellikle bu tip işletmelere daha çok hizmet sektörlerinde rastlanmakta, küçük işletmelerde daha fazla kadın işçi görülmekte ve bunlar esas itibariyle kısmi süreli işlerde çalışmakta ve genellikle küçük işyerlerinde daha yüksek oranda işgücü hareketliliği gözlenmektedir.

Küçük işyerleri yeni iş olanakları sağlama, yeni fikirler geliştirme ve kendi işçileriyle ilişkilerinde yeni metotlar deneme yoluyla ekonomideki değişmelerin temel kaynaklarından biri olarak görünmektedir. Buna karşılık bazı büyük işyerlerinin büyümeyi durduran, işçileri işten çıkaran, daha az rekabet kabiliyetine sahip ve iktisadi geleceklere düzeltmek için daha fazla devlet yardımına gereksinim duyulan işletmeler haline geldiği de bir başka gerçektir. Hizmet sektörlerinin giderek ekonomi içerisinde büyümesi, imalat sanayilerinin gittikçe gerilemesi, küçük işyerlerinin ekonomi içerisinde ağırlığını artırmaktadır. Buna karşılık bu küçük işyerlerinin oldukça büyük finansman sıkıntıları bulunmaktadır (Ekin,1993,15).

4857 SAYILI İŞ YASASININ İŞ GÜVENCESİNE İLİŞKİN GENEL BİR DEĞERLENDİRME

İş güvencesinin amacı, iş akdinin her şart altında devam etmesi değil, işçinin geleceğe güvenle bakabilmesi, kendisinin ve ailesinin geçim kaynağını sağlayan gelirden yoksun kalma kaygısından uzak kalması ve işveren tarafından işçinin işine belirli koşullarda son verilmesini sağlamaktır(Süzek, 1976, 29).

Bu nedenle iş güvencesiyle ilgili olarak Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nce kabul edilen hizmet ilişkisine işveren tarafından son verilmesi hakkındaki 158 sayılı ILO sözleşmesi kabul edilerek 12.10.1994 tarihli resmi gazetede yayımlanması olumlu bir gelişmedir(Geçer, 2003, 227).

Diğer taraftan 4857 sayılı iş kanununun feshin geçerli sebebe dayandırılması başlıklı 18. maddesine göre; 30 veya daha fazla işçi çalıştıran işyerleri ile 51 veya daha fazla işçi çalıştıran tarım işlerinin yapıldığı işyerleri iş güvencesi kapsamına alınması (Kurt, 908) ile işgücünün iş güvencesinin sağlanması yerinde bir önlem olmuştur.

İşçi sayısının hesabında ise; iş güvencesi kapsamına dahil olmayan ve en az 6 aylık kıdemi olan işçi ile işletmenin bütününü sevk ve idare eden ve işçiyi işe alma ve işten çıkarma yetkisini elinde bulunduran işveren vekilleri ile belirli

sürelî hizmet akdiyle çalışan işçilerin dikkate alınıp alınmayacağı sorunu ortaya çıkmaktadır. İşçi sayısının hesabında, yukarıda belirtilen işçilerin de dikkate alınması; ancak işyerindeki öğrenci, çırak ve stajyerlerin ise dikkate alınmaması gerekmektedir. İşverenin aynı iş kolunda birden fazla işyerinin bulunması halinde, işyerinde çalışan işçi sayısı, bu işyerlerinde çalışan toplam işçi sayısına göre belirlenmelidir.

4857 sayılı iş yasasında işçinin iş güvencesinin kapsamıyla ilgili olarak da bazı maddeleri koruyucu hükümler taşımaktadır. Bunlarla ilgili maddeleri şu şekilde özetlemek olasıdır:

1) Yasanın 18. maddesinde işçinin iş sözleşmesinin feshine ilişkin geçerli bir sebep oluşturmayan durumlar şöyle sıralanmaktadır;

a) Sendika üyeliği veya çalışma saatleri dışında veya işverenin rızası ile çalışma saatleri içinde sendikal faaliyetlere katılmak,

b) İşyeri sendika temsilciliği yapmak,

c) Mevzuattan veya sözleşmeden doğan haklarını takip için işveren aleyhine idari veya adli makamlara başvurmak veya bu hususta başlatılmış sürece katılmak,

d) Irk, renk, cinsiyet, medeni hal, aile yükümlülükleri, hamilelik, doğum, din, siyasi görüş ve benzeri nedenler,

e) 74 üncü maddede öngörülen ve kadın işçilerin çalıştırılmasının yasak olduğu sürelerde işe gelmemek,

f) Hastalık veya kaza nedeniyle 25 inci maddenin (I) numaralı bendinin (b) alt bendinde öngörülen bekleme süresinde işe geçici devamsızlık yapmak.

2) Yasanın 19. maddesinde sözleşmenin feshinde takip edilecek yol ve yöntemler şöyle açıklanmıştır;

a- İşveren fesih bildirimini yazılı olarak yapması,

b- İşverenin fesih sebebini açık ve kesin bir şekilde belirtmesi zorunludur.

c- Hakkındaki iddialara karşı savunmasını almadan bir işçinin belirsiz süreli iş sözleşmesi, o işçinin davranışı veya verimi ile ilgili nedenlerle feshedilemez. Ancak, işverenin 25 inci maddenin (II) numaralı bendinde belirtilen **ahlak ve iyi niyet kurallarına uymayan haller ve benzerleri** koşullarına uygun fesih hakkı saklıdır.

3) Yasanın fesih bildirimine itiraz ve usulüne ilişkin 20. maddesinde ise; iş sözleşmesi feshedilen işçinin, fesih bildiriminde sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli bir sebep olmadığı iddiası ile fesih bildiriminin tebliği tarihinden itibaren bir ay içinde iş mahkemesinde dava açabileceği hükme bağlanmıştır. Ancak toplu iş sözleşmesinde hüküm varsa veya taraflar anlaşılırsa uyuşmazlık aynı sürede özel hakeme götürülebilecektir. Ayrıca feshin geçerli bir sebebe dayandığını ispat yükümlülüğü ise işverene aittir. İşçi, feshin başka bir sebebe dayandığını iddia ettiği takdirde, bu iddiasını ispatla yükümlüdür.

4) Yasanın 21. maddesinde geçersiz sebeple yapılan feshin sonuçları ele alınmıştır. Buna göre; işverence geçerli sebep gösterilmediği veya gösterilen sebebin geçerli olmadığı mahkemece veya özel hakem tarafından tespit edilerek feshin geçersizliğine karar verildiğinde, işveren, işçiyi bir ay içinde işe başlatmak zorundadır. İşçiyi başvurusu üzerine işveren bir ay içinde işe başlatmaz ise, işçiye en az dört aylık ve en çok sekiz aylık ücreti tutarında tazminat ödemekle yükümlü tutulmuştur.

Diğer taraftan şu işyerlerinin de 4857 sayılı iş kanununun iş güvencesine ilişkin 18-21. maddelerinde düzenlenen koruyucu hükümler kapsamına alındığını görmekteyiz:

- a) Sendika üyeliği veya sendika faaliyetlerinden dolayı hizmet akdi feshedilen işçilerin bulunduğu işyerleri,
- b) Belirsiz süreli hizmet akdiyle çalışan sendika temsilcilerinin bulunduğu işyerleri,
- c) 5953 sayılı basın iş yasası kapsamında çalışan işyerleri.

SONUÇ

Günümüz dünyasında küresel ekonomiler ile birlikte ortaya çıkan bir takım bölgesel ve kurumsal sıkıntılar, gün geçtikçe işgücü üzerindeki etkisini hala arttırmaktadır. Bunun doğal sonucu olarak bir yandan endüstri işletmelerinde işgücü ile ilgi ağır sorunlar oluştururken, diğer yandan işgücünün, endüstriyel ilişkiler boyutunda da bir takım olumsuzluklarla karşı karşıya kalmasına neden olmuştur.

Toplumlar geliştikçe, işgücünün hakları ve özgürlükleri genişlemekte ve çeşitlenmektedir. İşgücünün sahip oldukları haklar ve özgürlükler arasında en belirgin olanı şüphesiz çalışma yaşamının hak ve özgürlükleri arasında yer alan örgütsel hak ve özgürlüklerdir. Endüstri ilişkileri düzeninin dinamik yönünün toplu pazarlık, toplu iş mücadeleleri ve barışçı çözüm yolları oluşturmaktadır. Bu nedenledir ki çalışma hayatına ilişkin organizasyonların, ülkelerin ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmelerine paralel olarak yeniden gözden geçirilmesi bir zorunluluktur.

Endüstri ilişkilerinde işgücü alanındaki temel sorunlar genelde anayasal düzenlemelerden kaynaklanmaktadır. Bu konuda ayrıca bir çerçeve yasanın olmayışı da bu sorunların artmasına neden olmuştur. Diğer taraftan işgücü örgütlerine getirilen siyaset yasağı, bu örgütlerin siyasal yaşamda demokratik bir baskı grubu olarak işler yapmalarına engel oluşturmuştur. Bu nedenle işgücü örgütleri yeterince özgür bir ortamda gelişmemiştir. Bugün ise gelinen noktada, işgücü örgütlenmesinde iş-memur ayrımının olduğu ve hatta işçi statüsünde çalışanlar arasında da ayırım yapıldığı açıkça görülmektedir. Ayrıca günümüzde işçiler yöneticilerini tam bir özgürlük içerisinde seçebilmekte midir? Sorusuna olumlu bir yanıt vermek de zordur. Günümüzde hala bir yandan çalışan işgücünün belirlenmesinde, diğer yandan işgücü örgütlerinin kendi yönetimlerinin belirlenmesinde çalışan işgücü açısından olumsuzluklar vardır. Diğer taraftan işçi çıkarma konusundaki uygulamalar da objektif değerlendirmelerden ziyade,

işverenin inisiyatifine kalması gibi sorunların yanı sıra; emeklilik, kaçak işçi çalıştırma, vergi kesintileri, gelir dağılımında eşitsizlik ve işsizlik gibi önemli sorunlar, işgücü endüstriyel ilişkilerini olumsuz yönde etkilemektedir. Endüstriyel ilişkilerde şüphesiz ki küçük işletmelerin önemi büyüktür. Çünkü küçük işletmeler hem endüstriyel hem de hizmet sektöründe giderek büyümektedir. Diğer taraftan imalat sanayinin de giderek gerilemesi bu büyümeyi hızlandırmaktadır. Ancak küçük işletmelerin önemli ölçüde finansman sıkıntısı çektikleri de bilinen bir gerçektir.

Artık bugün, endüstri ilişkilerinde güçlü bir işgücü örgütlenmesinin yanı sıra vasıflı işgücü yetiştirme, küçük ve orta boy teşebbüslerin geliştirilmesi için gerekli çabaların sürdürülmesi ve bunun için de gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu nedenle endüstri ve hizmet sektörünün gereksinim duyduğu, eğitimini tamamlamış nitelikli insan gücünün yetiştirilmesine yönelik çalışma ve faaliyetler de artırılmalıdır.

Özellikle son dönemlerde ülkemizdeki çalışan işgücü aleyhine bozulan dengelerin yeniden fakat adil bir biçimde kurulması, uygulanacak ekonomik politika temel hedeflerinin öncelikle bireylerin mutluluk ve refahını kapsayacak boyutta bulunmasını gerektirmektedir. Üretimin her aşamasında adil ve dengeli bir bölüşüm, kalkınma ve gelişmenin sağlanması için gerekli temel koşul olarak kabul edilmelidir. Ülkemizin önemli bir dönemeçten geçtiği ve başta siyasal ve ekonomik alanlarda olmak üzere sorunların her alanda giderek karmaşıklaştığı bu ortamda, endüstriyel ilişkiler açısından, ülkenin temel sorunlarının çözümü ancak global, sistematik ve bütünsel bir yaklaşımla mümkün olabilecektir. Çıkış noktasının ekonomi olacağı bu yaklaşım, mutlaka demokratik kuralları özgürce kapsayacak bir boyutta olmalıdır. Endüstri ilişkilerinin düzeltilmesi ve işgücü sorunlarının çözümü açısından bu temel görüş çerçevesinde geliştirilecek bir takım önerileri şu şekilde özetleyebiliriz;

- Gelir dağılımı adil bir yapıya kavuşturulmalıdır.
- Asgari ücret günün ekonomik ve sosyal koşullarına uygun belirlenmeli ve mutlaka vergi dışı bırakılmalıdır.
- İşgücünün alacağı ücret işiyle orantılı olmalı ve mutlaka insanca yaşama onuruna uygun hale getirilmelidir.
- İşgücü ve diğer çalışanlar üzerindeki vergi yükü azaltılmalıdır.
- Sosyal güvenlik kesintisi oranları(şimdiki gibi 1 puan yükseltmek yerine) düşürülmelidir.
- Çalışanlar lehine bundan sonra eğer bir tasarruf yapılması öngörülecekse (bundan önce olduğu gibi) zorunlu değil, gönüllü olmalıdır.
- Fon ekonomilerinden vazgeçilmelidir. Çünkü hiçbir fon yeterince amacına hizmet etmemektedir.
- Sosyal güvenlik hakları geliştirilmelidir.
- İvedilikle yapısal reform ve düzenlemeler yapılarak işgücü piyasası yeniden düzenlenmelidir.

KAYNAKÇA

- BALTA, O**(1994); Türk Endüstri İlişkilerindeki Gelişmeler, 1. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi, İstanbul.
- BAYDUR, R** (1994); Türkiye’de Endüstri İlişkilerinde Son Gelişmeler, Türk Endüstri İlişkilerinde Yeni Arayışlar, Ankara.
- EKİN, N**(1991); Türk Endüstri İlişkileri, 2. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi, İstanbul.
- EKİN, N**(1993); Küçük İşyerlerinde Endüstri İlişkileri, Kamu-İş Yay. Ankara
- GEÇER, B**(2003); “Sözleşme Serbestisi Bağlamında İş Güvencesi Yasası ve Uygulaması”, Yaklaşım Dergisi, Sayı 122.
- GÖKDERE, A**(1990); Türkiye’nin Avrupa Topluluğu’na Sosyal Entegrasyonu Sorunu, Ankara.
- KURT, R**(2003); İş Hukuku ve Sosyal Sigorta Mevzuatında Usul ve esaslar, İSMMMO yayını, İstanbul.
- KUTADGOBİLİK, T**(1994); Türk Endüstri İlişkilerinde Yapısal Değişme ve Yeni Arayışlar, Ankara.
- NAISBITT, J**(1990); Megatrends 2000.
- REILINGH, O.V**(1994); Uluslar arası Çalışma Standartları ve AT İş Hukuku, Avrupa ve Türkiye’de Endüstri İlişkilerinde Son Gelişmeler, Ankara.
- SÜRAL, A.N**(1994); Son Gelişmeler Işığında UÇÖ ve AT Boyutlarıyla Türk Çalışma İlişkileri, Türk Endüstri İlişkileri Derneği, Ankara.
- SÜZEK, S**(1976); İş Akdini Fesih Hakkının Kötüye Kullanılması, Ankara.
- THUROW, L**(1998); Head to Head, The Coming Economic Battle, AFA Yay.
- WOOD, S**(1991); The end of Adversarial Industrial Relations, London School of Economics Review, Sept.
- 4857** Sayılı İş Yasası.

Ekonomide Güven Faktörü

Yrd. Doç. Dr. Nuri GÖKALP

İstanbul Kültür Üniversitesi, İMYO, İSTANBUL

ÖZET

Güven, bireyler ve kurumlar arasındaki ilişkilerde taahhütlerini yerine getirme, içtenlik, dürüstlük ve erdemin etkin olması durumudur. Birey, toplum ve devlet arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir zemine oturmasını sağlar. Güvenin yaygın olduğu bir toplumda işlem maliyetleri azalır, sermayenin ve nitelikli emeğin kullanımı mümkün olur. Türkiye’de birey, toplum ve devlet arasındaki ilişkilerde güven eksikliği gözlenmektedir. Bu durumda aile bir sosyal kurum olarak öne çıkmakta ve bunun ekonomik maliyeti topluma yansımaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Güven, Sosyal Sermaye*

Trust Factor In Economy

ABSTRACT

Trust is a concept that shows the importance of the terms such as “honesty”, virtue and the relationship between individuals and corporations. The trust creates a healthy environment both for the individuals and the community. Such a trust leads to lower transaction cost and efficient use of qualified labor. Unfortunately, we observe a lack of trust between the individual and government in Turkey. As a social institution, family becomes the priority, and the social cost of this lack of trust spills over to the whole community.

Key Terms : *Trust, Social Capital.*

I- Giriş: Güven Kavramı ve Toplumsal Güveni Sağlama Kanalları

Güven, bireylerin ve kurumların aralarındaki ilişkilerde canlılığı oluşturan; taahhütlerini yerine getirme, içtenlik, gerçeklik, dürüstlük, ve erdemi kapsayan “bilinçli tutarlılık” olarak tanımlanabilir. Güven; toplumsal düzenin, bireysel yaşantının, ekonomik ve demokratik gelişmenin temelini oluşturmaktadır.

Güvenin, ortaklaşa paylaşılan normlara dayalı, dürüst ve iş birliği yönünde davranan üyelerin oluşturduğu bir toplumda ortaya çıkması beklenir. Bu normlar din veya adalet gibi derin değerler hakkında olabileceği gibi, davranış kodları ve çalışma hayatına ilişkin standartlar hakkında da olabilir. Genel bir özellik olarak, güven duygusu, bir toplum düzenli ve dürüst davranışlara beklenti yaratacak şekilde bir dizi ahlaki değeri paylaştığı zaman yükselir.

Bir toplumda veya onun bazı bölümlerinde güven duygusunun hakim olmasından dolayı ileri gelen yeti, sosyal sermaye olarak tanımlanır. Bu, ulus gibi geniş grupların yanı sıra, aile gibi en küçük ve temel sosyal grupların ve bu iki uç arasındaki tüm diğer grupların içerisine gömülmüştür. Sosyal sermaye, tarihsel alışkanlıklar, gelenek veya din gibi kültürel mekanizmalar aracılığıyla yaratıldığı ve iletildiği için, insan sermayesinin diğer türlerinden farklıdır (Fukuyama, 2000:42). Güven olmaksızın gerçekleştirilemeyecek olan sosyal sermaye, Portes ve Landolt’a göre, gönüllü birlikleri oluşturmak ve desteklemek anlamına gelmekte ve refah için sağlıklı bir toplumun gerekli olduğu fikrini ifade

etmektedir. Sosyal sermaye ortak eylemde bulunma çıkmazlarını çözerek insanların birlikte çalışmalarını sağladığı için önemlidir(Karaçimen, 2002).

Bireyler ve kurumlar arasındaki güven oluşumunda dört temel ilke; açıklık, iletişim, katılım ve istikrar önem kazanmaktadır.

Açıklık; spekülasyonlara, belirsizliğe ve dedikodulara yol açmayacak şekilde, ülkenin karşılaştığı sorunların gerçek doğasını ortaya koymak ve alınacak önlemlerin ilgili tüm taraflarca bilinmesini sağlamaktır.

İletişim: Elde edilen bulgular, zor makroekonomik reformların bile, hükümetlerin ihtiyacını, amacını ve reformlardan zarar görecektir toplum kesimlerine verebileceği desteği açıkladığında ve toplumla iletişimi sürdürdüğünde, sabırla karşılandığını ve tolerans gösterilebildiğini ortaya koymaktadır. Reformlar konusunda toplum desteğini sağlayabilmek için gerçekleştirilebilecek iletişim faaliyetleri; iktisadi bilgilendirme kampanyaları, halk eğitimi, medyanın aktif kullanımı, mitingler ve benzeri şekillerde olabilir. Demokratik hükümetler burada önemli bir avantaja sahiptir, çünkü onların yüksek düzeydeki meşruiyeti, tarafların güvenini kazanmaya yardım eder.

Katılım: Hükümetler iktisadi sorunlarla ilgili karar alma süreçlerine halkın katılımını sağlayacak düzenlemeler yapmalıdırlar. Demokratik ülkelerde karar alma sürecine farklı dünya görüşlerine sahip kesimlerin katılımını sağlayacak kurumsal mekanizmalar vardır. Bu mekanizmaların işletilmesi, iktisadi reformların halk tarafından desteklenmesine ve hükümet-toplum arasındaki güvenin oluşmasına yardımcı olacaktır. Bütün tarafların dahil edildiği uzlaşmalara dayalı reformlar, adalet ve eşitlik duygularını güçlendirerek güveni tesis eder. Demokrasi, toplumsal amaçların siyasal kararlara dönüşmesini dolayısıyla ekonomi politikasında bütünselliği sağlayan temel mekanizmadır. Ekonomik istikrarsızlık düzeyi demokrasilerde daha düşüktür. Özellikle dış şoklara karşı demokrasilerin daha iyi bir performans gösterdiği anlaşılmaktadır(Rodrik, 2000:139). J.S. Mill, 1861 tarihli *Representative Government* adlı kitabında, demokratik hükümet şeklinin avantajını; vatandaşların başkasının bakış açısını anlamaya, uzlaşmaya ve iş birliğine girmeye daha istekli olmalarını sağlamakta görmektedir. Demokrasi; ilk olarak iktidarın güvenilirliğini kaybetmiş politikacılardan yeni bir hükümet grubuna sorunsuz olarak devredilmesini; ikinci olarak, getirdiği katılım danışma ve pazarlık mekanizmalarıyla, gerekli politika uyarlamalarını kararlı bir şekilde gerçekleştirebilmeleri için, politika yapıcıların fikir birliği oluşturmalarını sağlamakta; üçüncü olarak, kurumsallaşmış ifade mekanizmaları sağladığı için, ekonomik reformlardan etkilenen kesimlerin isyan, protesto ve diğer yıkıcı eylem gereksinimlerini ortadan kaldırmaktadır(Rodrik, 2000:83-84). Ayrıca, demokrasinin getirdiği potansiyel özgürlük insanların yaratıcı enerjisini ortaya çıkarmakta, bu da gelir ve gelişme seviyesinin yükselmesine neden olmaktadır(Kotler vd.,2000:35).

İstikrar: Ekonomi politikaları, ilgili taraflara uyarı yapılmadan ve danışılmadan sıklıkla değiştirildiğinde hükümetler güvenilirlikleri kaybederler. Bu durumda yatırımcılar yatırım yapmaktan uzaklaşmakta ve birikimlerini

likiditesi yüksek alanlarda değerlendirme imkanları aramaktadırlar(Brautigam, 2001). İstikrarsızlık ve risk kavramları çoğu zaman birbirlerini ikame eden kavramlardır. Özellikle, sermaye hareketlerinin serbestleştirilmesi, ülke riski ve ülkelerin istikrarsızlıklarının ölçülmesini gündeme getirmiştir. Euromoney, S&P, Moody's, Fitch gibi uluslararası kredi değerlendirme kuruluşları, ülke risklerini ölçerek yatırımcılara tavsiyelerde bulunmaya başlamışlardır. Ülke riski ölçümünde büyüme, enflasyon oranı, dış borç servisi gibi ekonomik göstergeler yanında kurumsal-politik risk ölçümleri de yapılmaktadır(Eren-Bildirici, 2001:29-32). Kurumsal ve politik risk ölçümlerinde; parlamentonun kutuplaşması, koalisyon hükümetleri, seçmenlerin kararsızlığı ve oynaklığı, seçimlerin idaresi ve zamanlaması, grevler, hükümet krizleri gibi göstergeler ele alınmaktadır. Bu çerçevede istikrarsızlıkların, enflasyon, büyüme, faiz oranları, doğrudan yabancı sermaye yatırımları ve vergi gelirleri üzerinde olumsuz etkileri ortaya çıkmaktadır.

Sosyal sermayenin en faydalı türü, çoğu kez geleneksel bir topluluk veya grubun otoritesi altında çalışabilme yeteneği değil, kendiliğinden sosyalleşme olarak tanımlanan, yeni kurumlar oluşturabilme ve işbirliği yapabilme kapasitesinden oluşur(Fukuyama, 2000:43). Zamana göre değişebilen, kullanıldığında birikebilen, kullanılmadığında aşınabilen sosyal sermayenin yüksek olduğu bir toplumda yaşamak ve çalışmak daha kolaydır. Sosyal sermayenin olduğu toplumda kendi kendine organize olabilen örgütler ve ağlar vardır. Ekonomik yaşamda olduğu gibi siyasi yaşamda da, demokratik kurumların işlerlik kazanabilmesi için kendi kendine organize olabilme yeteneği önemli ve gerekli bir unsurdur(Saygılıoğlu-Arı, 2003:176-177).

II- Toplumsal Güvenin Ölçülmesi

Bir toplumda güvenin(sosyal sermayenin) ölçülmesinde, devlete ve onun kurumlarına duyulan saygının derecesi, halkın kendine ait kararlara katılım düzeyi, sivil toplum kuruluşlarının yaygınlık derecesi, bireylerin sivil toplum örgütlerinde ne ölçüde görev aldıkları, sivil toplum örgütlerinin faaliyetlerinde bireylerin gönüllü olarak ayda ortalama hizmet saatleri, firmaların ölçekleri ve yönetim şekilleri, birikimlerin değerlendirilme şekilleri, firmaların faaliyet alanlarının yaygınlığı v.b. göstergeler kullanılmaktadır(Hawe-Shiel, 2000:871-885). Yüksek güvenli toplumlarda iş birliği, dayanışma , ortak karar alma ve yatırım yapma, sözleşmelerde esneklik ve ilişkilerde kısa dönemden çok uzun dönemi tercih etme eğilimi ortaya çıkmaktadır.

III- Güven-Ekonomi İlişkisi

Yüksek güvenli toplumlardaki kendiliğinden sosyalleşmenin etkilerini milli gelir istatistiklerinden görmek kolay değildir. Bu etki, belirsizliklerin azalması, işletme ölçeklerinin büyümesi, endüstriyel yapıdaki esneklik ve dış şoklara karşı toplumsal dayanıklılığın artması şeklinde görülür. Ulusal bir ekonomide küçük işletmelere oranla büyük çaplı işletmelerin önemi ve sayısı, bu iki yapının birbirleriyle ilişkide bulunma şekilleri gibi noktalarda belirir.

A- Belirsizliklerin Azalması:

Güvenin toplumda oynadığı en önemli rol, insanlar arasındaki etkileşim için istikrarlı bir yapı kurması, dolayısıyla belirsizliği ortadan kaldırmasıdır(North, 2004). Siyasi ve yasal nedenlerle, resmi kararların kısa sürede değişmesi söz konusu olsa bile, gelenekler, adetler, davranış biçimleri gibi ortak paylaşılan normlara dayalı güven duygusunun varlığı, toplumdaki istikrarlı yapıyı koruyabilecektir. Ancak buna rağmen, enformel kurumsal yapıya dayalı güvenin uzun dönemli sürdürülebilirliği için formel kurumsal yapı ile de desteklenmesi gereklidir.

Güvenli hukuki alt yapının olmadığı, mevduatların kamulaştırmaya maruz kalabileceği veya sözleşmelerin hukuki koruma altında olmayabileceği ülkelerde girişimcilerin yatırım yapma ihtimali zayıftır. Hükümetlerin kamulaştırma yapması ve sözleşmeleri reddetmesi riski konusunda, iş aleminin algılamaları ile, ekonomik büyüme arasında güçlü bir korelasyon vardır. Dolayısıyla, büyümenin hem toplum hem de yatırımcılar için daha fazla güvenin olduğu, istikrarlı hükümet eylemlerine bağlı olduğu, hükümetin toplumun güvenini kazanması gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Güven uygun alıcı ve satıcıyı bulmak, sözleşmeler hakkında müzakereler yapmak, hükümet düzenlemelerine uymak ve anlaşmazlık durumlarında bu sözleşmeleri ileri sürerek hak aramak gibi, işlem maliyeti olarak tanımlanan maliyetleri azaltarak etkinliği artırır. Çünkü bu işlemlerin her biri tarafların bir diğerine güvenmesi durumunda kolaylaşır. Bu durumda her ayrıntıyı sözleşmelerde uzun uzadıya belirtme ihtiyacı azalır, beklenmedik olaylar karşısında tedbir almaya daha az ihtiyaç duyulur ve daha az anlaşmazlık olur. Güvenli ilişkilerde taraflar kısa vadede karlarını maksimize etmeyi dert etmezler. Çünkü, bir dönem açık verseler bile daha sonra karşı tarafın bunu telafi edebileceğini bilirler(Fukuyama, 2000:167).

B- İşletme Ölçeği-Güven İlişkisi

Kendiliğinden sosyalleşmeye yüksek düzeyde eğilim gösteren bir kültürün yol açtığı sonuçlardan birisi, geniş çaplı, modern kurumsal şirketler oluşturma becerisidir. Üreticiler ve dağıtımçıların optimum ölçek etkinliğine ulaşmaya çalıştıkları bir süreçte, büyük ölçekli profesyonel yönetime sahip şirketlerin doğuşunu şüphesiz bir dizi teknolojik ve piyasa büyüklüğüne ilişkin faktör zorladı. Ancak, kendiliğinden sosyal örgütlenmelere eğilim duyan bir kültürün varlığı büyük organizasyonların gelişim sürecini son derece kolaylaştırdı. Bu durumda Japonya, Almanya ve ABD gibi yüksek güven düzeyine sahip üç toplumun, büyük ölçekli işletmelerin gelişimine öncülük etmeleri rastlantı değildir.

Modern şirketler gerçekte işlem maliyetlerini ekonomik kılma amacına ve etkisine sahip olan bir dizi örgütsel yeniliğin ürünleri olarak anlaşılmalıdır. İşlem maliyeti; mübadele edilen unsurun değerli özelliklerini ölçmenin bedeli ile, hakları korumanın ve anlaşmaları yürürlüğe sokma ve denetlemenin bedelidir(North, 2002:39). Bankacılık, sigorta ve finansman ile muhasebeciler ve avukatlar gibi mesleklerle ilgili maliyetleri kapsar. İnsanlara güven

duyulmadığında işlem maliyetleri büyük boyutlara ulaşabilir* (Wallis-North , 1986).

Üçüncü Dünya ülkelerinin işlem maliyetleri ile gelişmiş ülkelerin işlem maliyetleri karşılaştırıldığında; Üçüncü Dünya ülkelerinde işlem maliyetlerinin daha yüksek olduğu görülmektedir(North, 2002:91). Üçüncü Dünyanın kurumsal yapısı, verimli piyasaların özelliği olan formel yapıdan ve yaptırımdan yoksundur. Mülkiyet haklarının güvence altında olmaması, yasaların kötü uygulanması ve piyasalara girişin önündeki engeller, karlarını maksimize etmeye çalışan şirketleri kısa dönemli vizyona ve çok az sabit sermaye kullanmaya yöneltecek, dolayısıyla şirketlerin küçük ölçekli olmalarına neden olacaktır.En karlı şirketler, sabit sermaye ihtiyacı az olan, ticaretle, yeniden dağıtımla veya karborsayla uğraşan şirketler olacaktır.

Geniş çaplı güven duygusunun ve kendiliğinden birleşmelere yönelik eğilimin olmaması durumunda, büyük ölçekli ekonomik organizasyonlar inşa edebilmenin iki yolu vardır: Birincisi, doğrudan devletin büyük ölçekli işletmeler kurması ve ekonomik kalkınmaya öncülük etmesi, ikincisi ise, yabancı sermaye ile ortak yatırımlara yönelmek veya doğrudan yabancı sermaye yatırımlarıdır. Ancak her iki yolun da sırasıyla verimsizlik ve dış aleme katmadeğer transferi gibi kendine has olumsuz yönleri vardır (Fukuyama, 2000:354).

Yüksek güven duygusuna sahip toplum olma ile büyük ölçekli özel işletmeler oluşturma yeteneği arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Güçlü aile yapısına sahip, düşük güvenli, birbirleri ile ilişkileri zayıf olan insanların oluşturdukları toplumlarda ise, geleneksel olarak, nispeten küçük ölçekli aile şirketleri yaygındır.

Aile şirketleri, hem mülkiyetin hem de yönetimin ailenin kontrolünde olması demektir. Gerçekte bütün ekonomik amaçlı çabalar aile şirketleri ile başlar. Chandler'in de belirttiği gibi, tarihsel süreçte üç aşamadan geçen şirketler ilk iki aşamada, ailenin mülkiyetinde ve yönetiminde kalır. Sermaye sahipleri(aile) ilk aşamada hem yatırımların hemde işletme kararlarının belirleyicisidir. İkinci aşamada, yatırımlara yön veren işletme sahipleri olmakla birlikte işletmeye ait günlük kararlar profesyonel yöneticiler tarafından verilir. Üçüncü aşamada ise mülkiyet yayılmış, kurucu ailenin yönetim üzerindeki etkinliği zayıflamıştır. İşletmeye ilişkin kararlar, uzun vadeli stratejik kararlar da dahil olmak üzere profesyonel yöneticiler tarafından alınır(Chandler, 1962'den aktaran, Buğra, 1997:243). Görüldüğü gibi aile, ekonomik organizasyonların gelişmesinde yalnızca bir başlangıç noktasıdır. Güvenli toplumlar, ailelerin dışında, sosyalleşmenin diğer biçimlerine geçişi, anonim şirketler ve sınırlı sorumlu ortaklıklar kurmak suretiyle gerçekleştirebilirken, düşük güvenli

* ABD ekonomisinde milli gelirin %45'ten fazlasının işlem maliyetlerine gittiği, yüz yıl kadar önce bu oranın %25 oranında olduğu hesaplanmıştır. Geniş bilgi için bkz.: J.J.Wallis-D.C.North, "Measuring the Transaction Sector in the American Economy 1870-1970", **Long Term Factors in American Economic Growth**, Ed. S.L.Engerman-R.E.Gallman, Chicago, 1986.

toplumlarda şirketleşme sürecinin ikinci aşamasından öte bir yapılanmanın yaygın olmadığı görülmektedir.

C- Endüstriyel Esneklik:

Yüksek güven duygusuna sahip toplumlar, organizasyonların alt kademelerine daha fazla sorumluluk vererek, ekip çalışmasına dayalı ve esnek bir anlayış temelinde iş ortamlarını düzenleme kapasitesine sahiptir. Düşük güvenli toplumlarda ise çalışanlar bir dizi bürokratik kuralla sınırlandırılır. İnsanlar güven verici bir ortamda çalıştıklarını hissetmedikçe, yaratıcı yeteneklerini ortaya koyamazlar. Çalışanların kapasitelerine güvenilmesi, kuruluşun, yaratıcılığının serbest bırakılarak, sorunların çözülmesi ve yeni iş olanakları yaratabilmesine imkan tanımaktadır (Gökbunar vd., 2004).

Eğer geniş hiyerarşiler modern enformasyon teknolojisi sayesinde küçük şirketler ağına doğru evrilebilirse, güven bu geçiş sürecinde de yardımcı olacaktır. Teknoloji ve pazar koşulları değiştikçe, sosyal sermaye ile donanmış toplumlar, bu sermayenin daha az olduğu toplumlara oranla daha istekli bir şekilde yeni organizasyon biçimlerini belirleyebilecektir. Bilgi devriminin büyük organizasyonları tarih sahnesinden sileceği veya hiyerarşinin önemini azaldığı iddialarına karşılık(ki bu idiaların kısmi bir geçerliliği vardır), güvene dayalı toplumların yeni gelişmelere karşı daha yüksek bir uyum kabiliyetiyle, uygun kurumları oluşturabileceği söylenebilir. Diğer bir ifadeyle, işletme yapılarının dönüşümü toplumdaki sosyal sermayenin, güvenin yaygınlığı ölçüsünde kolay ve maliyetsizdir (Fukuyama, 2000:41).

Sosyal sermaye toplumun oluşturacağı endüstriyel ekonominin doğasını etkiler. Eğer bir işletmede birlikte çalışan insanlar, ortak ahlaki kurallara uygun hareket ettiklerinden dolayı birbirlerine güveniyorlarsa, işleri yürütmenin maliyeti az olur(Aktan, 2004) Etkin organizasyonlar, kişisel çıkar ve sözleşmelere dayalı olmaktan çok, ortak etik değerler üzerinden kurulur. Ortak etik değerlere dayalı topluluklar kendi ilişkilerinin kapsamlı yasal düzenlemeler ve sözleşmelerle çevrelenmesine ihtiyaç duymazlar. Yerleşmiş ahlaki uzlaşma, toplumun üyelerinin birbirlerine karşılıklı olarak güvenmesi için bir zemin hazırlar. Böyle bir toplum organizasyonel yenilikler getirmede daha başarılı olacaktır; çünkü yüksek güven duygusu çok çeşitli kapsamdaki sosyal ilişki türlerinin belirmesine izin verecektir. Aksine, birbirine güvenmeyen insanlar, kendilerini yalnızca müzakereye, anlaşmaya ve dava etmeye yönelen formel kurallar ve düzenlemeler sistemi altında işbirliği yapabilen bir toplumda bulacaktır. Hatta bazı durumlarda sistem onları baskıcı yöntemler kullanarak kendi kurallarına uygun davranmaya zorlayacaktır. Toplumdaki güvenin yerini alan bu yasal aygıt, işlem maliyetlerini de yükseltecektir. Diğer bir ifadeyle toplumdaki yaygın güvensizlik bütün ekonomik aktivitelere bir tür vergi olarak eklenecektir(Fukuyama, 2000:42-43).

D- Dış Şoklara Dayanıklılık:

Güven, toplumların rekabet gücünü arttırarak, ulusal ve özellikle küreselleşme sürecinde yaygınlaşan uluslar arası krizlere karşı daha dayanıklı olmalarını sağlar. Gerçekte çağdaş dünyadaki tüm ekonomik faaliyetler, bireyler tarafından değil, yüksek düzeyde sosyal işbirliğini gerektiren organizasyonlar

tarafından yerine getirilir. Mülkiyet hakları, sözleşmeler ve ticari yasaların hepsi, modern pazar yönelimli ekonomik bir sistemi oluşturmada vazgeçilmez kurumlardır. Bu tip kurumlar eğer sosyal sermaye ve güvenle bütünleşirse, toplumların rekabet gücü artacaktır.

Sosyal çatlakların derin ve toplumsal uzlaşmayı sağlayabilecek sivil toplum kuruluşlarının yetersiz olduğu güvensiz toplumlar, dış ekonomik şoklarla başa çıkmakta da yetersiz kalmaktadırlar. Bu tür toplumlarda ticaret şartlarında bozulma gibi, dış şokların ekonomik maliyetleri, bu şokların başlattığı dağılım çatışmalarıyla daha da büyür. Bu çatışmalar toplumda kaynak kullanma verimliliğini; mali politikadaki ve (reel kur, reel ücret gibi) temel nispi fiyatlardaki gerekli uyarlamaların gerçekleştirilmesini geciktirerek ve faaliyetleri verimli alanlardan (rantlara doğru) uzaklaştırarak v.b. şekilde azaltır(Rodrik, 2000:76).

Katılımcı politik sisteme sahip ülkeler, dış şoklarla başa çıkmak konusunda daha başarılı olmaktadır. Ülkelerin karşılaştıkları dış şokları atlatabilmek için uyguladıkları istikrar tedbirlerinin başarılı olabilmesinin üç temel koşulu vardır; devlete olan güvenilirliği artırmak, kararlara katılımı sağlamak ve sosyal güvenliğe önem vermek.

Kendiliğinden sosyalleşmeye yönelik güçlü bir eğilimin, ekonomik çerçevenin dışında da bazı yararları vardır. Sözleşme ve ticari yasalar gibi kurumların sanayileşmiş, modern bir ekonominin ortaya çıkışı için gerekli şartlar olduğuna şüphe yoktur. Hiç kimse yalnızca güven ya da ahlaki yükümlülüklerin bunların yerini alabileceğini iddia edemez. Ama bu tip kurumların varlığını kabul edersek, yüksek düzeydeki güvenin ekonomik etkinliği, istikrarı ve şoklara karşı toplumsal dayanıklılığı artırdığını söyleyebiliriz.

IV- Türkiye Ekonomisinde Güven Unsuru

Türkiye ekonomisinde güven unsurunun rolü; işletmelerin ölçek, mülkiyet ve yönetim yapıları ile halka açıklık oranları ve faaliyet alanlarının yaygınlığı gibi göstergeler aracılığıyla açıklığa kavuşturulabilir.

Türkiye’de imalat sanayii işletmelerinin ölçek yapıları incelendiğinde, toplam imalat sanayii işletmelerinin %98.4’ünü 1-49 işçi çalıştıran küçük ölçekli, %1.1’inin 50-199 kişi istihdam eden orta ölçekli, %0.5’inin de 200 ve daha fazla kişiyi istihdam eden büyük ölçekli işletmelerin oluşturdukları görülmektedir(Bkz. Tablo:1). Küçük ölçekli işletmeler, imalat sanayii istihdamının % 47.1’ini ve imalat sanayii katma değerinin %14.1’ini gerçekleştirmektedir. İstihdamdaki payı % 38.9 olan büyük sanayi işletmeleri ise, katma değerinin %72.7’sini gerçekleştirmektedir. İstihdamın büyük kısmını gerçekleştiren küçük ölçekli işletmelerin, üretime yaptıkları net katkının düşük olduğu görülmektedir.

Tablo: 1 Türkiye’de İmalat Sanayii İşletmelerinin Ölçek Dağılımı

Sanayi Ölçeği	İşletme Sayısı	İşletme Payı (%)	Çalışan Sayısı	Çalışan Payı (%)	Katma Değer (Trilyon TL)	Katma Değer Payı (%)
Küçük Ölçekli Sanayi (1-49)	194.546	98.4	721.469	47.1	37.9	14.1
Orta Ölçekli Sanayi(50-199)	2.247	1.1	213.676	14.0	35.6	13.2
KOS(1-199)	196.793	99.5	935.144	61.1	73.5	27.3
Büyük Sanayi (200+)	982	0.5	595.601	38.9	194.9	72.7
TOPLAM İMALAT SANAYİ	197.775	100.00	1.530.745	100.00	268.4	100.00

Kaynak: DIE, 1992 Yılı Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımı.

İmalat sanayi işletmelerinin büyük kısmını oluşturan küçük ölçekli işletmelerin istihdam, yatırım, üretim ve ihracat paylarının uluslararası çerçevede değerlendirilmesi(Bkz. Tablo: 2), Türkiye’deki küçük ölçekli işletmelerin yapısını daha net ortaya koyabilecektir.

“Tablo:2’den de görüleceği gibi, Türkiye’deki küçük ölçekli işletmelerin istihdamdaki payları seçilmiş ülkelerin ortalamasına yakın olduğu halde, üretim, yatırım ve ihracattaki payları seçilmiş ülkelere oranla çok daha gerilerde kalmaktadır. Türkiye’de küçük ölçekli işletmelerin yatırımlardan aldığı payın az

Tablo: 2 Çeşitli Ülkelerde Küçük İşletmelerle İlgili Ekonomik Göstergeler

	A.B.D.	Alm.	Hind.	Jap.	İng.	G. Kore	Fra.	İta.	Türk.
Küçük İşlet. Toplam İşletmelere Oram	97.2	99.8	98.6	99.4	96.0	97.8	99.9	97.0	98.8
Küçük İşlet. İstihdam Oram (%)	50.4	64.0	63.2	81.4	36.0	61.9	49.4	56.0	45.6
Küçük İşlet. Yatırım Payı (%)	38.0	44.0	27.8	40.0	29.5	35.7	45.0	36.9	6.5
Küçük İşlet. Üretim Payı (%)	36.2	49.0	50.0	52.0	25.1	34.5	54.0	53.0	37.7
Küçük İşlet. İhracat Payı (%)	32.0	31.1	40.0	38.0	22.2	20.2	23.0	-	8

olduğu(% 6.5), ve bunun uluslararası rekabet edecek nitelikte ürünler üretilmesini engellediği, dolayısıyla ihracattaki paylarının da düşük olmasına (%8) yol açtığı ifade edilebilir. Nitekim, yatırımlardaki payı yüksek olan ülkelerin (Fransa, Almanya, Japonya, G.Kore, ABD), ihracattaki paylarının da yüksek olduğu, uluslararası alanda rekabet edecek nitelikte ürünler üretme kapasitesine sahip oldukları görülmektedir.

Ayrıca, Türkiye’de küçük işletmelerin karşılaştıkları finansman sorunları, yönetim sorunları, nitelikli(mali, idari ve teknik) eleman sorunları, bürokratik sorunlar ve pazarlama sorunları dikkate alındığında, bu işletmelerin, gelişmiş ülkelerde olduğu gibi; çağın ihtiyaçlarına uygun şekilde, değişen talep koşullarına anında uyum sağlayabilecek, esnekliğe sahip üretim sistemleri olarak, ölçek ekonomilerine dayalı yığın üretim sistemlerinin yerini almaya aday oldukları söylenemeyecektir. Türkiye’deki küçük ölçekli işletmelerin daha çok toplumsal güven eksikliğinden kaynaklanan, “küçük olsun benim olsun” sloganıyla ifade edilebilecek bir mülkiyet anlayışının sonucu olarak kurulduğu, dolayısıyla yapısal olarak büyümelerini engelleyici unsurlara sahip oldukları söylenebilir.

Diğer taraftan, Türkiye’deki büyük ölçekli işletmelerin önemli bir kısmını bünyelerinde barındıran holdinglerin kuruluş amaçları, faaliyet alanlarının yaygınlığı ve yönetim yapıları da toplumsal güven eksikliğinin izlerini taşımaktadır.

Güven unsurunun Türkiye’de şirket örgütlenmeleri üzerindeki etkileri iki şekilde olmaktadır. İlk olarak Türkiye’de bireylere ve topluma duyulan güvensizlik dolayısıyla şirket yönetiminde aileler ön plana çıkmış ve ailenin şirket üzerindeki kontrolünün devamını sağlamak amacıyla holding şeklinde örgütlenmeler yaygınlaşmıştır. Türkiye’de holding şeklindeki örgütlenme, vergi avantajları ve şirketler grubunun prestij kazanma amacı bir tarafa bırakılırsa, aile isminin ve aile girişiminin devamına ilişkin kaygılar sonucu yaygınlaşmıştır. Ailenin yönetim üzerindeki kontrolünün kuşaklar boyunca sürdürülmesine verilen önem, Türk holding şirketlerinin örgütsel yapısını belirleyen en önemli unsurlardan biridir. Faaliyetleri ne kadar geniş olursa olsun Türk holdingleri firmayı kurmuş olan ailelerin malıdır ve onlar tarafından yönetilirler. Nitekim, İMKB’de işlem gören beş holdingin yönetim kurulu üyeleri incelendiğinde ailelerin yönetimdeki hakimiyetlerine verdikleri önem daha iyi anlaşılmaktadır(Bkz. Tablo:3).

Tablo:3’den de görüldüğü gibi, holding yönetim kurulları genellikle kurucu/sermaye sahibi aile/aileler tarafından kontrol edilmektedir. Holding ana şirketi grubun beyni, bağlı şirketler de uzuvları olarak görülmekte ve fonksiyonları sınırlı olsa da, bağlı şirketlerin yönetim kurullarında da sermaye sahibi/kurucu aile güçlü şekilde temsil edilmektedir.

Aile bireyleri dışında yönetimde üç değişik yönetici tipi bulmak mümkündür. Bunlardan ilk grup, ünlü bir akademisyen, eski bir siyasetçi veya emekli bir asker gibi, halkla ilişkiler açısından yararlı olacağı düşünülenlerden oluşur. İkinci grup ise aileye yakın kişilerden oluşur. Uzun zaman şirkette çalışarak ailenin güvenini kazanmış olmaları en önemli özellikleridir. Üçüncü grup ise, uzmanlık bilgilerinden yararlanmak için yönetim kuruluna dahil edilenlerden oluşmaktadır ki, bunlar da etkin bir danışman olarak hizmet verirler.

Tablo: 3 Seçilmiş Holdinglerin Yönetim Kurulu Üyeleri

KOÇ HOLDİNG A.Ş.	HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.	DOĞAN HOLDİNG A.Ş.	ALARKO HOLDİNG A.Ş.	MAZHAR ZORLU HOLDİNG A.Ş.
Mustafa V. Koç (a) Suna Kıraç (a) İnan Kıraç (a) Semahat Arsel (a) Rahmi M. Koç (a) Sevgi Gönül (a) Erdoğan Gönül (a) Temel Atay F.Bülend Özaydınlı Hasan Subaşı Helmut O. Maucher W.Wayne Booker John H.McArthur Yavuz Alangoya Alessandro Profumo	Sakıp Sabancı (a) Şevket Sabancı (a) Erol Sabancı (a) Ömer Sabancı (a) Demir Sabancı (a) Hazım Kantarcı Nazif C.Paker Aldo L.Kasowski Lütfi Yenel	Aydın Doğan (a) Işıl Doğan (a) Arzuhan Yalçındağ (a) İmre Barmanbek M.Tufan darbaz M.Çetin hacaloğlu A.Vural Akışık Mustafa Aysan Orhan Karabulut Arnold Hornfeld Taylan Bilgel	İshak Alaton (a) İzzet Garih (a) Vedat A.Alaton(a) Leyla A. Günyeli (a) Güner Koçel Ayhan Yavrucu Dalia Herzikowitz Işık Biren A.Vural Akışık	Kemal Zorlu (a) Nafiz Zorlu (a) Sibel S.Zorlu (a) Hüseyin Tosun Sami Yüksel

a: Aile bireyleri

Holdinglerin halka açıklık oranları incelendiğinde, mülkiyetin kurucu ailelerde, yönetim üzerindeki kontrollerini sürdürülebilmesinin bir aracı olarak kullanıldığı anlaşılmaktadır. İMKB bünyesinde işlem gören holdinglerin halka açıklık oranları Tablo:4'te verilmiştir. Görüleceği gibi, çok ortaklı olarak kurulan holdinglerin dışında kalan büyük holdingler, aile şirketi olma özelliklerini koruyabilmek amacıyla sermayelerinin ancak küçük bir kısmını halka açmışlardır.

Tablo: 4 İMKB'de İşlem Gören Holdinglerin Halka Açıklık Oranları

Holding Adı	Kuruluş Yılı	Halka Açıklık Oranı (%)
Koç Holding A.Ş.	1963	18
H.Ö.Sabancı Holding A.Ş.	1967	16
Doğan Holding A.Ş.	1980	34
Alarko Holding A.Ş.	1972	26
M.Zorlu Holding A.Ş.	1996	35
İhlas Holding A.Ş.	1980	53
Net Holding A.Ş.	1981	83
GSD Holding A.Ş.	1986	89
Efes Sın.Yat.Holding A.Ş.	1993	48

Holdinglerde yönetimin profesyonelleşmesi ailenin kontrolünü kaldırmamaktadır. Aksine, yönetimin profesyonelleşmesi, faaliyetleri çok değişik sektörlere yayılan şirketler üzerinde ailenin kontrolünü sürdürmenin bir yolu

olarak kullanılmışlardır. Dolayısıyla, Türkiye’de holdingleşmeye ilginin çok faaliyetli aile firmalarının yönetim ihtiyaçlarına bir cevap olarak arttığı, iş çevrelerinin hukuki düzenleme taleplerinin karşılanmasıyla da, holding şeklinde örgütlenmenin özellikle 1970’li yıllardan itibaren cazip hale geldiği söylenebilir(Buğra, 1997:262).

İkinci olarak ise, sık politika değişiklikleri ve temel ekonomik değişkenlerle keyfi olarak oynanması sürecinde ortaya çıkan belirsizliklerin yarattığı devlete olan güvensizlik, şirketleri bir yandan üretilen rantlardan pay alabilmek, diğer yandan belirsizlikten kaynaklanan riskleri azaltabilmek amacıyla çok geniş alanlarda faaliyette bulunmaya yöneltmiştir. Faaliyet farklılaştırması, firma riskini birçok sektöre yayma ve dönemsel olarak keyfi şekilde değişen politikalarından yararlanan sektörlerle esnek geçişler yapma olanağı vermiştir. Bu nedenlerle büyük çok faaliyetli firmaları ana faaliyet alanlarına göre sınıflandırmak pek mümkün değildir. En uzmanlaşmış şirketlerde bile farklı alanlarda faaliyetlerde bulunma eğilimi yaygındır(Buğra, 1997:267).

SONUÇ

Birey, toplum ve devlet arasındaki ilişkilerin sağlıklı bir zemine oturmasını, işlem maliyetlerinin düşmesinin yanı sıra, sermayenin ve nitelikli emeğin etkin kullanılmasını sağlayan güven unsuru, topluma kendiliğinden sosyalleşme eğilimi kazandırdığı için de ekonomik ve demokratik gelişmenin temelini oluşturmaktadır.

Güven bunalımı içerisinde olan toplumlarda, aile ve devlet gibi diğer sosyal kurumlar güven eksikliğini kapatabilmek için ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede, işletme mülkiyetinde ve yönetiminde ailenin ağırlığı artmakta, işletme ölçeğinin optimum seviyeye çıkması ve yönetimde profesyonelleşmenin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi güçleşmektedir.

Türkiye’de ekonomik olmamalarına ve bir çok sorunla karşılaşmalarına rağmen, küçük sermayelerin birleşerek etkin ölçekli işletme kuramamaları, dolayısıyla ekonomik olmayan küçük ölçekli işletmelerin yaygınlığı, büyük işletmelerin(holdinglerin) yönetimin profesyonelleşmesini yozlaştırmaları ve yönetimin kontrolü için mülkiyetin ailede kalmasına özen göstermeleri, riskten sakınmak için işletmelerin faaliyet alanlarını yaygınlaştırmaları birey, toplum ve devlet ilişkilerinde güven eksikliği bulunduğunun göstergeleri olarak değerlendirilebilir.

Bir yandan, bireylerin topluma ve ekonomi politikalarındaki istikrarsızlıklar dolayısıyla devlete güvenememeleri, diğer taraftan devletin, piyasa mekanizması çerçevesinde dahi bireylere ve topluma, güvenememesi, Türkiye’de ekonomik yapının rasyonel ve etkin bir şekilde örgütlenmesine engel olmaktadır.

Birey-toplum ve devlet arasındaki güven bunalımının kaynakları ve bu güvensizliği giderme yolları, şüphesiz ayrı bir çalışmanın konusudur. Ancak, yine de Türkiye’de güvensizliğin kaynakları olarak; iş etiğinin ve kurum kültürünün yeterince gelişmemiş olması, kurumsal düzenlemelerin güveni toplumda

yaygınlaştıracak yeterlilikte ve etkinlikte olmaması, birey-toplum ve devlet arasındaki ilişkilerde tamamlayıcılık ve dayanışmadan çok ayrımcılık ve rekabetin geçerli olması gibi unsurların etkili olduğu ifade edilebilir. Toplumda güven duygusunun yerleşmesini sağlamak ise; açıklık, iletişim, katılım ve istikrarın birey-toplum ve devlet arasındaki ilişkilere hakim olmasını sağlamaktan geçmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- AKTAN, C. Can., “Neo-Klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu”,
(<http://www.canaktan.org/yonetim/insan-yonetim/neo-klasik.htm>) (27.01.2004)
- BRAUTIGAM, Deborah, “Yeni demokrasilerde İktisadi Reformun Yönetilmesi”, Liberal Düşünce Topluluğu Dergisi, sayı:22, 2001. (www.liberal-dt.org.tr/dergiler/ldsayi22/2213.htm)
- BUĞRA, Ayşe, **Devlet ve İşadamları**, İletişim Yayınları, İstanbul, 1997.
- DİE, **1992 Genel İşyeri Sayımı**, Ankara.
- EREN, ERCAN-Melike BİLDİRİCİ, “Türkiye’de Siyasal ve İktisadi İstikrarsızlık”, İktisat İşletme ve Finans Dergisi, Ekim 2001.
- FUKUYAMA, Francis, **Güven Sosyal Erdemler ve Refahın Yaratılması**, T.İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 2000.
- GÖKBUNAR, Ramazan - KAYALI C. Ve H. AKTAŞ, “İnsan Sermayesinin Çıktısı Yaratıcılık ve Toplam Kalite Yönetimi: İşletmelerin Beyninin Tamamen İşe Koşturulması”,
(www.canaktan.org/yonetim/toplam_kalite/insan-kaynaklari/gokbunar-insansermayesi-toplamkalite.pdf).
- KARAÇİMEN, Yeter, **Türkiye’de Bireylerin Kişisel-Kurumsal Güven kaybı ve Medyanın Rolü: Ampirik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Y.L.Tezi, 2002.
- KOTLER,P.-S.JATUSRIPITAK-S.MAESINCEE, **Ulusların Pazarlanması-Ulusal Refahı Oluşturmada Stratejik Bir Yaklaşım**, T.İş Bankası Kültür yayınları, İstanbul, 2000.
- NORTH, Douglass C., **Kurumlar, Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans**, Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2002.
- NORTH, Douglass C., “The New Institutional Economics and Development”, (www.econ.iastate.edu/tesfatsi/NewInstE.North.pdf) (26.01.2004)
- HAWE, P.-A.SHIELL, “Social capital and Health Promotion:Review”, Social Science and Medicine 51,2000, ss.871-885.
- RODRİK, Dani, **Yeni Küresel Ekonomi ve Gelişmekte Olan Ülkeler**, Sabah Kitapları, İstanbul, Ocak 2000.
- SAYGILIOĞLU, Nevzat -Selçuk ARI, **Etkin Devlet Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi**, Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2003.
- WALLIS, J.J. -D.C.NORTH, “Measuring the Transaction Sector in the American Economy 1870-1970”, Long Term Factors in American Economic Growth, Ed. S.L.Engerman-R.E.Gallman, Chicago, 1986.

KKTC’de Kooperatiflerin Finansmanı Üzerine Bir Çalışma

Yrd. Doç. Dr. Okan ŞAFAKLI

Yakın Doğu Üniversitesi, Bankacılık ve Finans Bölümü, LEFKOŞA

ÖZET

Bu çalışmada, sırasıyla kooperatiflerin diğer kuruluşlardan farkları, Kooperatifçilikte temel ve alternatif finans kaynakları, Avrupa Birliği’nde (AB) kooperatiflerin finansmanı ve Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti’nde (KKTC) kooperatiflerin finansman şekli incelenmektedir. Bu inceleme sonucunda; KKTC Kooperatiflerinde finansmanın uygulama şekli ve yeterliliği sorgulanmakta ve tespit edilen sorunlarla ilgili olarak öneriler ortaya konmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kooperatifçilik, Finansman, KKTC

A Study On The Financing Of Cooperatives In The Trnc

ABSTRACT

This paper explains the main characteristics that differentiate Cooperatives from other organizations, the basic financial sources of cooperatives, cooperative financing in European Union (EU) and the case of Cooperatives in the Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC) respectively. As a result of the study, the sufficiency and the efficiency of financing instruments for the cooperatives in the TRNC are questioned, and recommendations are made accordingly.

Keywords: Cooperatives, Financing, TRNC

1. GİRİŞ

Kooperatifçilik hareketi dünyadaki birçok ülkede olduğu gibi AB’de de ekonomide önemli rol oynamaktadır. Ancak, kooperatiflerin temel ilkeleriyle şekillenen kendine özgü şartları nedeniyle diğer kuruluşlara kıyasla kooperatifler finansmanda kısıtlar ve engeller yaşamaktadır. KKTC’nin tanınmamış olması ise bu ülkedeki kooperatiflerin finansman sorunlarını o ölçüde ağırlaştırmaktadır.

Bu çalışmanın esas amacı KKTC’deki kooperatiflerin finansman sorunlarını ortaya koymak ve bu yönde öneriler geliştirmektir.

Çalışmada konu bütünlüğü açısından ilk olarak kooperatifleri diğer kuruluşlardan ayıran özellikler belirtilmiştir. Daha sonraki bölümlerde kooperatiflerin temel finansman kaynakları ve olası AB üyeliğine yönelik AB’deki kooperatiflerin finansmanı genel hatlarıyla açıklanmıştır. Çalışmanın son bölümleri ise KKTC’deki kooperatiflerin finansmanına ve bu yönde yapılan değerlendirmelere ayrılmıştır.

2. KOOPERATİFLERİ DİĞER KURULUŞLARDAN AYIRAN ÖZELLİKLER

Kooperatiflere özgü finansman kaynaklarını açıklamadan önce, kooperatifleri diğer kuruluşlardan ayıran özelliklerin belirtilmesi gerekmektedir. Kooperatiflerin kurulması ve büyümeleri, insanların yetiştirilmesi ve kültürel gelişmeleri için olduğu kadar sosyo-ekonomik ve milli kültürün gelişimi için de

önemli faktörlerden biridir (Hirschfeld, 1973: 22,27; Veliyev, 1999:153). Şöyle ki, kooperatifler kapitalizm ile kamu işletmeleri arasında orta yol olarak gözükmekte ve güçlü bir ekonomi ve iyi bir sosyal düzenin tesisine katkıda bulunmaktadır (Laidlaw, 1974; Üner, 1993:129).Bu çerçevede, kooperatifçiliğin iktisadi, sosyal güvenlik, siyasi ve sosyal fonksiyonları sözkonusudur (Arıcı, 1993: 3-5; Koçtürk & Cebeci , 1996: 73).

Ekonomide, kolektif, komandit,limited ve anonim olmak üzere çeşitli şirketler bulunmaktadır. Bunların yanında, kooperatifler de birçok ülkenin ticari yasalarında bir çeşit ticari ortaklık olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte kooperatiflerin diğer ticari şirketlere benzer yanları bulunmasına karşın, benzemeyen, hatta ters sayılabilecek aşağıdaki yönleri bulunmaktadır.

- Ticari şirketlerde, işletilen sermaye için mümkün olduğu kadar fazla kâr temin edilmesi başlıca hedeftir. Bu nedenle özel ticari şirketlerde, çalışan personele ve/veya üreticiye mümkün olduğu kadar az ödenmesine, müşterilere ise mümkün olduğu kadar pahalı satış yapılmasına çalışılır. Kooperatiflerde ise esas amaç kâr olmayıp, ortaklaşa ihtiyaçların elbirliği ve karşılıklı yardımlaşma suretiyle en ucuza ve en iyi şekilde temin edilmesidir.

- Ticari şirketlerde yatırımcı, müşteri ve yönetici kesimleri genelde farklı kişiler olmasına karşın, kooperatiflerde üç kesim de aynı olup kooperatif üyelerini temsil etmektedir. Bu bağlamda, kooperatiflerde risk de getiri de üyeler tarafından paylaşılmaktadır (Roy, 1976: 6).

- Ticari şirketler öncelikle, en fazla kâr getiren alanlarda ve konularda faaliyet gösterirler, öte yandan kooperatifler kârlı olsun veya olmasın ortakların ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda faaliyet gösterirler.

- Gerek kooperatifler gerek özel şirketlerde ortaklar hisse payı almaktadırlar. Ancak ticari şirketlerde ortakların alabileceği sermaye payının sınırsız olmasına karşın, kooperatiflerde her ortağın sahip olabileceği sermaye payı sınırlıdır. Böylece kooperatiflerde, herhangi bir kimsenin elinde tuttuğu sermaye payına dayanarak hakimiyet kurması söz konusu olamaz.

- Kooperatifler taşınmış oldukları müşterek sosyal sorumluluğun geliştirilmesi, yönetimde demokratik bir otoritenin ve meşrutiyetin temin ve tesisi gibi değerlerle diğer ticari şirketlerden farklılaşmaktadırlar (Duymaz, 1993: 55).

- Kooperatifler kişilerin birleşimi, özel ticari şirketler ise kapitalerin birleşimidir.

- Ticari şirketlerde, ortakların şahsi emeklerinin hiçbir rol ve önemi yoktur. Halbuki çoğu kooperatiflerde ortakların hem emek hem de sermaye payları biraraya getirilmektedir.

- Ticari şirketlerde hisse senetleri herhangi bir mal gibi borsada serbestçe satılabilir. Bunun sonucu ortaklar birbirini ve/veya şirketin yöneticilerini tanımamaktadır. Kooperatiflerde ise hisse senetleri isme yazılı olduğundan, borsada satılamaz ve ancak bazı şartlara bağlı olarak diğer kooperatif üyelerine devredilebilir.

- Özel şirketlerde yıllık kâr, ortaklara sahip oldukları sermaye oranında dağıtılır. Kooperatiflerde ise olumlu gelir farkı, ortaklara, kooperatifle yaptıkları alışveriş oranına göre dağıtılır. Buna geri verme anlamında olan risturn denilmektedir.
- Özel şirketlerde, ortaklara sahip oldukları hisse senetleri için faiz ödenmez. Kooperatiflerde ise sınırlı da olsa belirli bir oranda faiz ödenmesi temel ilkelerden biridir (Aydeniz, 1997:53-55; Mülayim, 1995: 78-80).

3. KOOPERATİFLERDE FİNANSMAN KAYNAKLARI

Finansman fonksiyonu diğer kuruluşlarda olduğu gibi kooperatif kuruluşlarda da aynı öneme sahiptir. Tüm işletmeler için finansman, işletmenin faaliyetlerini yürütebilmesi için gerekli fonları, gerekli miktarda ve zamanda elde edebilmeyi ve bunların işletmenin kârlılığını en yüksek tutacak biçimde kullanabilmeye yönelik planlama ve kontrolleri kapsayan işletme fonksiyonu olarak tarif edilebilir (Tatar, 1982: 95). Bu çerçevede, işletmeler etkin bir şekilde aktiflerin temini, finansmanı ve yönetimini hedeflerler (Horne & Wachowicz, 1995: 2).

Kooperatifler diğer işletme türlerinden farklı olarak, insan varlığına maddi varlıklardan daha fazla önem vermektedirler. Diğer bir ifadeyle, kooperatifler kârın maksimizasyonundan çok, belirlenen hedeflere ulaşabilmek için uğraşmaktadır. Bununla birlikte her ekonomik teşebbüste olduğu gibi kooperatiflerde de amaca ulaşabilmek için mali kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır (Ceylan, 1998:77).

Kısım 2'de belirtilen kendilerine özgü özellikleri nedeniyle kooperatiflerin finansal sorunları normal bir işletmenin sorunlarından daha çeşitli ve daha ciddidir. Bilhassa, temelde kâr amacı güdülmemesi nedeniyle alıkonulan kârların büyük önem arz etmemesi, ortaklar tarafından yapılan sermaye katkısının sınırlı kalması ve tahvil ve hisse senedi gibi finansal varlıklar yoluyla kaynak temin edilememesi bu özelliklerin başında gelmektedir. Bu durumun başta gelen yansıması ise sermaye yetersizliğidir. Mali güçleri sınırlı olan ortakların bir araya gelerek kurdukları kooperatiflerin özkaynakları günün ihtiyaçlarını karşılayacak yeterli düzeyde olmadığı gibi yaşanan yüksek enflasyon her geçen gün sermayenin erozyonuna neden olmaktadır. Ayrıca güçlü bir yapıya sahip olmayan bu şirketlerin kredi kurumlarından yeterince teminat gösteremedikleri için kredi sağlamaları da imkansız olmaktadır (Kaygusuzoğlu, 2002:30).

Genelde kooperatiflerin finansal kaynakları kuramsal olarak **Özkaynaklar (Özkapital)** ve **Yabancı Kaynaklar (Yabancı Kapital)** olmak üzere iki temel gruba ayrılmakta, bu gruplar ise aşağıda belirtildiği gibi kendi içlerinde alt gruplara ayrılarak inceleme konusu yapılmaktadır (Mülayim, 1999:510-11; İslimyeli, 1970:42-43; Tunalı, 1995:25) . Daha belirgin bir şekilde kooperatiflerin finansman kaynakları ortaklardan toplanan aidatlar, özel ya da resmi kurumlardan temin edilen krediler ve sübvansiyonlardır. Vergi muafiyetleri de dolaylı olarak finansman kaynağı kabul edilebilir (Kahraman, 1998: 80).

3.1 Özkaynaklar (iç finansman kaynakları)

Özkaynaklar ya da iç finansman kaynakları kooperatiflerin sermaye unsuruna bağlı ekonomik güçlüklerini gidermek için, kendi kendilerini finanse etmelerini sağlayan kaynaklardır. Özkaynaklar ortaklar tarafından yüklenilen sermaye paylarından (ortaklık paylar), yedek akçelerden, dağıtılmayan işletme kârlarından (risturn), özel olarak oluşturulan fonlardan ve ortaklardan sağlanan diğer kaynaklardan oluşmaktadır (Turan, 1992:8).

a) Ortaklık Payları

Ortaklık payları, kooperatif ortaklarının kooperatife taahhüt ettikleri payların nominal değerlerinin toplamı olup, kooperatifin emrine hazır olan fonun oluşturulmasını sağlar ve ihtiyaç duyulacak sabit değerlerin finansmanında kullanılır (Helm, 1976:52).

b) Yedek Kaynaklar (Yedek Akçeler = Yedekler)

Kooperatiflerde özkapitalin ikinci dilimini oluşturan yedek kaynakların, kullanım yerlerine göre gruplandırıldıkları görülür. Bunlar çalışma yılı (işyılı) sonunda gözlemlenebilirler. Yedek kaynaklar zarar ve harcama karşılığı olmak üzere ikiye ayrılırlar. Yedek kaynaklar bilindiği üzere, kooperatiflerin kazançlarından ayrılan, yasa ve ana sözleşme hükümlerinden ileri gelen kaynaklardan oluşur. Kooperatiflerde gerekli düzeyde kaynakların toplanabilmesi, bu tür kuruluşların sürekli kazanç sağlamalarından başka, uzun yıllar uğraşı göstermiş olmalarına da bağlı bulunur. Ayrıca, kooperatif işletmelerinde yedek kaynakların yanı sıra oluşturulan karşılıklar, yedek kaynaklarda olduğu üzere öz kaynağın artırılmasında kullanılamazlar. Yedek akçelerin en önemli özelliği, kooperatifin herhangi bir sermaye maliyetine katlanmadan sahip olduğu bir finansman kaynağı olması ve özkaynak sermayesini oluşturmasıdır (Turan, 1992:9).

c) Dağıtılmayan Risturnlar

Dağıtılmayan risturnlar, kooperatiflerin sermaye ve yedek akçelerinden meydana gelen özkaynaklarının yetersizliği karşısında, zaman zaman kendi kendilerini, döner fon yönetimine başvurarak, finanse etmeleri sonucu oluşmaktadır. Bu da genellikle kârın (risturnun) bir kısmının ya da tamamının ortaklara dağıtılmayarak ayrı bir yedek akçe meydana getirilmesi şeklinde olmaktadır (Hazar, 1967:10).

d) Özel Olarak Oluşturulan Fonlar

Özel olarak oluşturulan fonlar, kooperatifin belirli bir giderini karşılamaya yöneliktir ve net kârdan ayrılır. Bu nedenle, bir sermaye gibi kullanılması asıl değildir. Fonların bazı şartlar ve orantılar altında kullanılması gerekir. Özel olarak oluşturulan bu fonlar her ne kadar doğrudan kooperatifin finansman kaynağı sayılsa da, dolaylı olarak finansman kaynağı olarak nitelendirilebilir (Yeni, 1995:64).

e) Ortaklardan Sağlanan Diğer Kaynaklar

Ortaklardan sağlanan diğer kaynakların, en önemlisi ortakların yapacağı ek ödemelerdir. Kooperatifler bu şekilde, finansman kaynaklarının, işletmenin iç finansmanını karşılamadığı durumlarda, çeşitli şekillerde

borçlanarak sermaye elde etme yoluna gitmektedir. Ortaklardan alınan bu borçların diğer borçlara göre avantajlı yönleri vardır. Çünkü bu borçların faizleri düşük olmakta ve ortakları kooperatife daha fazla bağlamaktadır.

3.2 Yabancı Kaynaklar

Yabancı kaynaklar, kooperatif işletmelerin özkaynaklarının tek başına finansman ihtiyaçlarını karşılayamadığı durumlarda kullanılan kaynaklardır. Kooperatiflerin borçlanma yoluyla ulaşabilecekleri bu kaynaklara dış finansman kaynakları da denilmektedir. Bu kaynaklar devletten, finans kurumlarından, ortaklardan, kooperatifin iş ortaklarından ve tahvil çıkarma yöntemiyle sağlanabilmektedir (Üner, 1992: 155-172) .

Yabancı kaynak olarak görülen uluslararası kuruluşların özel fonları, kooperatifçiliği geliştirmek ve bazı ekonomik, sosyal politikaların gerçekleşmesini sağlamak için, Uluslararası Kooperatifler Birliği (ICA), Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Uluslararası Çalışma Teşkilatı (AID) gibi kuruluşların kooperatiflere gerek karşılıklı, gerekse karşılıksız yaptıkları yardımlardan oluşmaktadır (İlimyeli, 1970: 12).

4. AVRUPA BİRLİĞİ ÜLKERİNDE KOOPERATİFLERİN FİNANSMANI

Kooperatifler, Avrupa ekonomisinde önemli rol oynamaktadır. Avrupa Birliği'nde (AB) 132,000 kooperatif kuruluşu bulunmakta ve 2.3 milyon kişiye (çalışan nüfusun yaklaşık %2,3'ü) istihdam imkanı yaratmaktadır. AB üyeliğine aday ülkelerde ise 23 milyon kooperatif üyesi bulunmaktadır. 20. yüzyıl boyunca AB kooperatiflerinin pazar payında önemli artışlar meydana gelmiş ve birçok sektörde kooperatifler pazar payının temelini oluşturmuştur. Şöyle ki, 1996 yılı için Kooperatiflerin tarım sektöründeki payı Hollanda'da %83, Finlandiya'da %79 ve İtalya'da %55 olarak gerçekleşmiştir. Ormancılık alanında ise İsveç ve Finlandiya'da kooperatiflerin payı sırasıyla %60 ve %31 olmuştur. Bankacılık alanında da kooperatifler önemli rol oynamaktadır. Bu alanda kooperatiflerin payı Fransa'da %50'yi aşarken, Finlandiya'da %35, Avusturya'da %31 ve Almanya'da %21 şeklinde olmuştur. (Commission of EC, 2001: Annex 2).

Avrupa Birliği içerisinde tek bir kooperatifçilik mevzuatı olmayıp, ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. (Commission of EC, 2001: Annex 1). Modern ekonomi düzeni içerisinde gelişen kooperatiflerin ihtiyaçlarının karşılanması, finansal piyasalara erişimlerinin sağlanması ve kooperatiflerin kurulmasının kolaylaştırılması için Avrupa Birliği müktesebatında reform niteliğinde yenilikler ortaya konmuştur. Bu reformların bazıları kooperatifçiliğin temel ilkelerine aykırı olup, özellikle aşağıdaki hususları içermektedir (Şafaklı, 2002.:116; Kyriakopoulos & Dijk, 1997; Lang vd., 2001) :

- Kooperatif kurmak için asgari kişi sayısının azaltılması,
- Bazı üyelere birden fazla oy verme imkanının tanınması,
- Üye olmayan kişilerle ticaret ve faaliyetlerin genişletilmesi,
- Risk ve borç sermayesini temsil eden tahvillerin çıkarılması,

- Üçüncü tarafların hisselerle bölünmüş sermayeye katılımının sağlanması ve,
- Kooperatiflerin ortak girişime (joint-venture) dönüşümüne izin verilmesi.

Bazı AB ülkelerindeki kooperatiflerin finansman şekilleri ise özetle aşağıda belirtilmektedir:

Yunanistan: Kooperatiflerin finansmanında esas kaynak ortaklardan alınan ortaklık paylarıdır. Bugün için ülkede üst kuruluşların kendi aralarında oluşturdukları ortaklıklar ve "Joint-ventures"larla finansman gereksinmelerini karşılamaya çalıştığı görülmektedir. Ayrıca AB ülkesi olarak serbest piyasa şartlarına uyum yasaları ile kooperatiflerin yaşama şanslarını devam ettirebilmeleri için oldukça büyük yatırım yapmaları gerekmiştir. Bunun yanında kooperatifler devlet eli ile vergi muafırları ile korunmaktadır (Özcan, Şubat 2001:15-16; Kyriakopoulos & Dijk, 1997).

Portekiz: Portekiz kooperatiflerinin asıl finansmanı ortaklık paylarından yapılmaktadır. Son yıllarda kredi kooperatifleri kaynak için hisse senedi satabilmektedirler. Kooperatiflerin çalışmaları birçok kooperatifin ana sözleşmesinde mecburi kılınmaktadır. Kooperatifler belli oranda gelir ve kurumlar vergisine tabidir. Ancak, tamamen muaf değildirlir (Özcan, Mart 2001:15-16; Kyriakopoulos & Dijk, 1997).

Finlandiya: Finlandiya'da kooperatiflerin finansmanı genelde kuruluşlarından bu güne ortaklık paylarından ve yıl sonu dağıtılmayan kâr(risturn)lardan meydana gelen fon ve karşılıklardan oluşmaktadır. Kooperatif Bankalar kooperatiflerin finansmanı ve kredi ihtiyacını karşılarlar. Kooperatiflere uygulanan özel bir vergi muafiyeti uygulaması yoktur. Anonim Şirket statüsündeki kooperatif işletmeler gelir vergisi öderler ancak ortak, bu vergiyi kendi vergisinden düşer (Özcan, Mayıs 2001:15-16; Kyriakopoulos & Dijk, 1997).

İsveç: Kooperatiflerin finansmanında ortaklık payları esas kaynağı oluşturur ve sınırlı sorumlu olan ortak iş hacmine göre yıl sonu genel kurulda alınacak karar doğrultusunda kâr elde eder. İsveç'te kooperatif bankaları vardır, ancak günün koşullarına göre onlar da diğer bankalar gibi liberal sistem içerisinde rakiplerinin çalışma yöntemleri ile çalışırlar. İsveç'te kooperatiflere özel kredi türleri veya indirimli kooperatif kredileri yoktur. Vergi konusunda kooperatiflerin bir ayrıcalığı bulunmamaktadır (Özcan, Haziran 2001:15-16; Kyriakopoulos & Dijk, 1997; Nilsson, 1996)

İrlanda: Kooperatiflerin finansmanında esas, ortakların payları, dağıtılmayan müsbet gelir gider farklarından oluşmaktadır. Yüzyılı aşan kuruluşları olan birim kooperatifler, kredi kooperatifleri aracılığı ile yatırım için gereksinimlerini uygun borçlanmayla karşılayabilmektedir. Ulusal seviyedeki İrlanda kooperatif organizasyonu bir Limited Şirket şeklinde kurulmuştur (Özcan, Temmuz 2001:15-16; Kyriakopoulos & Dijk, 1997).

İspanya: İspanya'da kooperatiflerin finansmanı ile ilgili yasal düzenlemelere göre, bir çalışma dönemi sonunda elde edilen işletme fazlasının

belli bir kısmı yasal rezervler ve fonlara aktarılmaktadır. Dört grup altında toplanabilen bu rezervlerin ilk ikisi kooperatifin ekonomik istikrarını korumak amacını taşıırken, diğer ikisi de ortakların eğitimini ve gelişmesini sağlamak için oluşturulmaktadır. İspanya’da kooperatiflerin otopinansmanı ile ilgili yasal düzenlemeler, Federe devletlere göre farklılıklar göstermektedir. Örneğin; Katalonien ve Pais Vasco’da koopearatiflere bir nevi emisyon hakkı tanınmıştır.İspanya’da kooperatifler tıpkı diğer sermaye şirketleri gibi 1990 yılından bu yana Kurumlar Vergisi’ne tabidir. Ancak kooperatiflerde belli hallerde Kurumlar Vergisi’nden kısmen muaflik halleri de düzenlenmiştir (Özcan, Eylül 2001:15-16; Kyriakopulos & Dijk, 1997; Moye, 1996).

İtalya: İtalya tarımsal kooperatiflerinin finansmanı için üç kaynakları vardır; İç finansman kaynağı, öz sermaye ve dış kaynak. Şayet kooperatif yıl sonu müspet gelir-gider farklarının %60’dan fazlasını ortaklarına ödüyorsa vergiden muaf olabilir (Özcan, Kasım 2001:15-16; Kyriakopulos & Dijk, 1997; www.cooperativegrocer.coop).

İngiltere: Kooperatiflerin finansmanında ortaklar tarafından ödenen ortaklık payı önemlidir ve sınırlı faiz uygulanır. İngiltere’de kooperatifler kurumlar vergisine tabidirler. Verginin oranı her sene Maliye Bakanlığı’na belirlenir. Şayet vergi dairesi başkanlığı kooperatifin karşılıklı yardım için kurulduğunu kabul ederse, kooperatif kurumlar vergisinden muaf edilir (Özcan, Ocak 2002:15-16; Kyriakopulos & Dijk, 1997). İngiltere’de ayrıca kooperatiflere finansal yardım ve yatırım fırsatı yaratmayı hedefleyen “The Cooperative Fund of New England” ve “Industrial Common Ownership Fund” isimli fonlar oluşturulmuştur (www.cooperativefund.org; www.financewebsearch.com).

Hollanda: Hollanda’da kırsal kesim kooperatifleri finansmanlarını kendileri sağlamıştır ve yabancı kaynak kullanımı yoktur. Kooperatiflerin pazarladığı üründen ortağına ödediği kısım arasındaki fark vergi matrahı sayılır.Hollanda tarımsal amaçlı kooperatiflerin en karakteristik özelliği hiç devlet yardımı almadan, bizzat üreticisinin öz kaynağı ile geliştirdiği kendi kredi bankaları ile finansman ihtiyaçlarını giderdiği bir oluşum olmasıdır (Özcan, Mart 2002:15-16; Kyriakopulos & Dijk, 1997).

5. K.K.T.C’DE KOOPERATİF KURULUŞLARININ FİNANSMANI

Kıbrıs’ta kooperatif hareketi dünyadaki gelişmelerden ve kendine özgü şartların çeşitli şekilde belirleyiciliğinden başlayan bir harekettir. Bundan dolayı tarihin iyi bir incelemesi yapılmadan kooperatifçiliğin gelişim dinamiklerini yakalamak zorlaşacaktır. Bu zorluk özellikle her araştırma sürecinde yaşanmasıyla birlikte Kıbrıs’ta yazılı kaynak yoksunluğu bunu daha da artırmaktadır.

Kooperatifçilik hareketi ilk olarak çiftçilerin kredi sağlamak amacıyla Mağusa kazasına bağlı Lefkonuk köyünde 22.10.1909 tarihinde kurdukları kooperatifle başlamıştır. Bu kooperatifin dönemin sömürge yönetiminden bağımsız olarak kurulduğu görülmektedir. 1935 yılından sonra Kıbrıs

kooperatifçiliğinde yapılan değişikliklerden biri de geçmişte çıkarılan her iki yasanın birleştirilerek Genel Kooperatifler kanunu haline dönüştürülmesiydi (Şafaklı & Özdeşer, 2002).

1950–1960 dönemi içerisinde kooperatifler karma idi. Ancak Kıbrıs Cumhuriyeti Anayasası'nın içerdiği bir maddeye dayanarak 1960'tan itibaren kooperatifler ayrılmaya ve “toplum esasına” göre kurulmaya başlatıldı. Kooperatifler yasası bir başka yasa ile değiştirilmiş ve iki ayrı kooperatif Mukayyidi atanması öngörülmüştür (Aydeniz, 1997: 46-49).

1974 yılından sonra toplumun yapısında meydana gelen değişiklikler sonucunda toplumun ihtiyaçlarına uygun yeni tür kooperatifler ve birlikler kurulması yönünde çalışmalar yapılmıştır. Bu yoğun dönem 1984 yılına kadar sürdü. Özellikle 1984 yılından sonra fiyatlarda sürekli artış yaratan politikalar kooperatifleri zorlamış ve finansman güçlüğü ile karşı karşıya bırakmıştır. Devlet Planlama Örgütü verilerine göre 1987 yılında mevcut kooperatifler yarı yarıya düşmüş ve pazardan çekilmişlerdir (Hasgüler, 1996 16-18).

5.1 KKTC'deki Kooperatifçiliğin Mevcut Durumu

KKTC'de kooperatif kuruluşları, üretim, tüketim, kredi ve konut gibi gereksinme duyulan başlıca alanlarda faaliyet göstermektedirler. Faaliyet göstermeyen kooperatif kuruluşları ise durguna alınmakta ve ekonomik yararlığı ortadan kalkan kooperatiflerin de tasfiyesine gidilip tescilleri iptal edilmektedir. 1996 yılında faaliyet göstermekte olan kooperatif kuruluşu sayısı 215 iken 2002 Haziran ayı itibarıyla bu sayı 199'a düşmüştür (Bkz. Tablo 1 ve Tablo 2).

Tablo 1 : Faaliyet Göstermekte Olan Kooperatif Kuruluşları (1996-2000)

Kooperatif Türü	1996	1997	1998	1999	2000
Kredi Kooperatifleri	87	86	86	86	86
Tüketim Kooperatifleri	13	12	12	10	10
Tasarruf Bankaları	22	23	25	24	24
Kalkınma ve Muhtelif Tür Kooperatifler	93	93	91	91	91
Toplam	215	214	214	211	211

Kaynak: Kooperatif İşleri (2001), **Kooperatifçilik ve Kooperatiflere Ait İstatistiksel Bilgi ve Değerler 2001**, K.K.T.C Başbakanlık Kooperatif İşleri Dairesi, Lefkoşa, sf. 438.

Tablo 2 : Kooperatiflerin Dağılımı¹ :

Kooperatif Türü	Aktif Kooperatif Sayısı	Tasfiye halindeki Koop.lar	Üye Sayısı	Çalışan Sayısı
Kalkınma Koop.	83	6	17,342	797
Kredi Koop.	85	1	15,793	141
Tasarruf Koop.	23	1	30,825	288
Tüketim Koop.	8	-	717	8
T O P L A M	199	8	64,677	1,234

¹ 30 Haziran 2002 itibarıyla.

Kaynak : Sarı, Hüseyin(2002). **Finans Sektörü ihtisas Komisyonu Raporu**, Kısım V. Lefkoşa. sf.26

Kooperatifçilik hareketinin geliştirilmesi ve toplumsal kalkınmaya katkıda bulunmasının sağlanabilmesi için gerekli araştırma, eğitim, örgütlenme, yönlendirme ve kooperatif kuruluşların tescil, teftiş ve murakabesini yapmakla görevli olan Kooperatif İşleri Dairesi yıl içinde imkanlar nisbetinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Kooperatif Şirketler Yasası'na göre kooperatif kuruluşların her yıl bir defa kamu adına teftiş gereği olmasına rağmen uygulamada henüz bu hedefe ulaşamamıştır (Kooperatif İşleri, 2001: 438-439).

5.2 KKTC'deki Kooperatiflerin Finansman Kaynakları

Kooperatiflerin finansman kaynakları öz ve yabancı kaynaklardan oluşmaktadır. Öz kaynakları ortaklarından tahsil edilmiş sermaye ve Kooperatif Merkez Bankası nezdindeki birikimleri ve bu birikimlerden elde edilen faiz geliridir; yabancı kaynakları ise üyelerinin kısa ve orta vadeli ihtiyaçlarını karşılamak için Kooperatif Merkez Bankası'ndan sağlamakta olduğu kredilerdir. 2001 yılı sonu itibarı ile kooperatiflerin Kooperatif Merkez Bankası nezdindeki mevduatları toplamı 38.8 trilyon TL'dir (Bkz. Tablo 3); aynı dönemde bankanın kooperatiflere sağladığı plasman ise 6.39 trilyon TL'dir (Bkz. Tablo 4).

Tablo 3 : Kooperatif Merkez Bankasındaki Mevduatların Dağılımı (Trilyon TL)

Yıl	Toplam (TL + Yabancı Para)	Kooperatiflere ait	Koop.lara ait mevduat (%)
2000	117,722	16,368	13.9 %
2001	245,499	38,809	15.8 %

Kaynak : Kooperatif Merkez Bankası(2002); belirtilen yılın sonundaki rakamlar.

Tablo 4 : Kooperatif Merkez Bankasındaki Plasmanların Dağılımı (Trilyon TL)

Yıl	Şahıslar	% Oran	Koop.	% Oran	Kamu	% Oran	Toplam
1997	3,562	16.5 %	1,872	8.7 %	16,130	74.8 %	21,565
1998	9,538	27.9 %	2,416	7.1 %	22,229	65.0 %	34,184
1999	14,693	22.4 %	4,272	6.5 %	46,654	71.1 %	65,618
2000	17,598	18.9 %	6,062	6.5 %	69,273	74.6 %	92,914
2001	28,457	21.3 %	6,390	4.8 %	98,936	73.9 %	133,784

Kaynak : Kooperatif Merkez Bankası(2002), belirtilen yılın sonundaki rakamlar.

Kooperatiflerin en önemli finansman kaynağı kooperatif kuruluşların en üst birimi durumunda bulunan Kıbrıs Türk Kooperatif Merkez Bankasıdır. Kıbrıs Türk Kooperatif Merkez Bankası kooperatif kuruluşlar yanında özel ve tüzel kişiler ile kamuya da finansman sağlamaktadır (Bkz. Tablo 4). Tablodan da görüleceği üzere K.T. Kooperatif Merkez Bankası'nın plasmanlarından 2001 sonu itibarıyla kamunun aldığı pay %73.9, şahısların aldığı pay %21.7 ve kooperatiflerin aldığı pay ise %4.8 olmuştur.

Kooperatiflerin rolünü daha iyi anlamak için kooperatiflerin kendi finansman kaynaklarını ve bu kooperatiflerin devlet ve yine bir kooperatif kuruluşu olan en üst birlik konumundaki Kooperatif Merkez Bankası ile ilişkilerini irdelemek gerekir. Kooperatiflerin gelir kaynaklarının sermayeleri ve

birikimleri ve bunlardan elde edilen faiz olduğu belirtilmişti. Şöyle ki, Kooperatif Merkez Bankası kendi nezdinde tutulan kooperatif mevduatlarına şahıs mevduatlarına göreceli olarak daha fazla (+1 puan) faiz uygulamaktadır. Bu artı puan kooperatiflere üyelerinin ihtiyaçlarını sağlaması için ek bir gelir kaynağı yaratmaktadır. Aynı zamanda, plasmanlarda da banka kooperatiflere yine şahıs kredilerine uygulanandan çok daha düşük oranlarda faiz uygulamaktadır. Normal kredi faiz oranları yıllık %113 iken kooperatiflere uygulanan %98 oranındadır; kontrollü(ayni) kredilerde devlet %98 oranına 50 puanlık bir destek vererek oranın üreticiye %48 olarak yansımını sağlamaktadır. Buna ek olarak, Kooperatif Merkez Bankası faiz kapitalizeleri diğer bankalardakinin aksine üç ayda bir yerine yıl sonları gerçekleştirilerek kooperatif borçlarının faizinden faiz yaratılması ve sonucunda da daha fazla faiz ödenmesi engellenmektedir (Arifoğlu, 2003; Şafaklı, 2003: 9-10). Sonuç olarak, banka bu şekilde kooperatiflerin finansmanını sağlamakta ve araç olarak ülke ekonomisinde önemli bir rol üstlenmektedir.

5.3 KKTC Kooperatiflerinin Temel Finansman Sorunları

Kıbrıs'ta kooperatifler finansman ihtiyaçlarını genelde iki kaynaktan sağlamaktadırlar. Bunların birincisi, mevduatları ve özkaynakları, ikincisi ise, "Ana Banka" durumundaki Kıbrıs Türk Kooperatif Merkez Bankası Limited'den sağlanan kredilerdir. Bu iki kaynağın son yıllarda küçüldüğü ve kooperatifleri bir finans açığı ile karşı karşıya bıraktığı görülmektedir. Nitekim enflasyonun büyüklüğü, kooperatif ortaklarının satın alma güçlerinin düşmesi, tasarrufları olumsuz yönde etkileyerek kooperatifler toplanan tasarruf mevduatlarını büyük ölçüde aşağıya doğru çekmektedir. Kooperatiflerin içinde bulunduğu finans darlığı giderek artmakta ve bazı tasarıların uygulamaya konması ile kooperatiflerdeki finansman açığının daha da büyüyeceği endişeleri bulunmaktadır. Şöyle ki, Devlet Yatırım Bankasının kurulması halinde Kıbrıs Türk Kooperatif Merkez Bankası Limited nezdinde bulundurulmuş ve çoğunluğu sosyal güvenlik fonlarının oluşturduğu Resmi mevduatların anılan bankaya geçirilmesi söz konusu olacaktır. Bu ise Kıbrıs Türk Kooperatif Merkez Bankası Limited'i olumsuz yönde etkileyecektir. Bunun sonucunda Kıbrıs Türk Kooperatif Merkez Bankası Limited'in kooperatifleri reel talepler altında kredilendirme seviyesinin daha da düşeceği ve sonuçta kooperatiflerin finansman sıkıntılarının daha da artacağı düşünülmektedir.

Sendika - kooperatifçilik ilişkileri nedeniyle sendikalardan kooperatiflere kredi transferi yoluyla finansal destek sağlamak mümkün olabilmektedir. KKTC'de sendikaların tüketim kooperatiflerine yönelik bu yaklaşımları sözkonusudur. Sendika destekli tüketim kooperatifleri kıt finansal olanaklar içerisinde sendikalardan aldıkları finansal desteklere nisbeten daha rahat olabilmektedirler.

Finansal yetersizlik, tüketim kooperatiflerinde herşeyden önce fiziki hizmet kapasitelerinin yetersiz kalmasına, toptan alım avantajlarının gerektiği gibi değerlendirilememesine, alım ve pazarlık girişiminin düşük düzeyde kalmasına

yol açmaktadır. Ortaklarına serbest piyasaya oranla daha düşük fiyattan mal satma durumunda olan tüketim kooperatifleri enflasyonist bir ortamda reel sermaye kaybı tehlikesi ve satılan malın yeniden yerine konulmaması güçlüğü ile karşıya kalmaktadırlar (Hasgüler, 1996:21-23).

Kooperatifler tarafından kullanılan vadesi geçmiş Türk Lirası kredilerde “Borç ve mükellefiyetler için faiz birikimi olarak dava yolu ile tahsil edilecek miktar, faizin ödendiği ana para borç veya mükellefiyet miktarının en fazla dört katı olabileceği “ uygulaması, Merkez Bankası’nın 447 sayılı ve 28 Nisan 2000 tarihli kararı ile 10 katına yükseltilmesine karşın kooperatiflerin uğradıkları kayıplar tamamen ortadan kalkmamıştır.

Mali mevzuata titizlikle uyan kooperatiflerin bir kısmının kurumlar vergisi kapsamına alınmış olmaları, enflasyon nedeniyle artan gelirlerinin önemli bir kısmını vergi olarak vermeleri sonucu kooperatiflerin gelişmeleri engellenmekte ve küçülmelerine neden olmaktadır.

Birçok kooperatif kuruluşu çok amaçlılık ilkesine uyularak oluşturulmuş ve bu yönde faaliyete geçirilmiş, ancak ekonomik büyüklük unsuru üzerinde durulmadığından bir kısım kooperatif verimlilik açısından yetersiz kalmıştır.

Birim kooperatifleri birlikler, gereği gibi kaynak yaratıp ülkede kooperatifçiliğin geliştirilmesi için gerekli girişim ve yatırımları yapmakta yetersiz kalmaktadır.

Teftişin kooperatiflere yön verme ve yol gösterip kaynakların rasyonel kullanımını temin etmek, çalışmaların kuruluş amaçlarına uygunluğunu saptamak, mevcut sorunlara bilimsel çözümler getirmek açısından önemi büyük olmasına rağmen, uygulamada etkin ve sistematik olmayan teftişler gözlemlenmektedir.

Kooperatif kuruluşlarda çalışanların teknik yönden eğitilmesi, yöneticilerle ortaklara ve genelde topluma yönelik kooperatifçilik alanında gerekli eğitim hizmeti sunulması istenilen düzeyde gerçekleştirilememiştir (Komisyon Raporu ,1999:14-20).

Kaynak yetersizliğinin sebeplerinden biri de, kooperatifçilerin, genellikle düşük gelir gruplarında yer alan bireyler olmalarıdır. Dolayısıyla bu kişilerin kapital olarak katkıda bulunabilecekleri para sınırlıdır. Kapital yatırımları da özellikle önemli bir kapitale ihtiyaç duyulan türden kooperatiflerde oldukça düşük bir düzeyde kalmaktadır.

6. SONUÇ

Bu çalışmada kooperatiflerin finansman kaynaklarının nelerden oluştuğu ve kooperatifçiliğin KKTC’deki mevcut durumu, finansman kaynakları ve temel finansman sorunlarının durumu incelenmiştir. Bulgular şöyle sıralanabilir :

1) Kooperatif Merkez Bankası tarafından 1997 yılında kooperatiflere sağlanan finansmanın toplam plasman içindeki oranı %8.7 iken bu oran 2001 yılı sonunda %4.8’e gerilemiştir. Buna rağmen, dikkat çekici olarak Kooperatif Merkez Bankasının 2001 yılı plasmanlarının yaklaşık %74’ü kamuya verilen kredilerden oluşmaktadır; ülkedeki kooperatifçiliğin gelişmesi için bu tablonun tam tersi olması gerekmektedir. Devlet, Kooperatif Merkez Bankası’ndan

kullanmış olduğu bu büyük miktardaki kredileri geri ödeyerek bankanın bu kaynaklar ile kendi kuruluş amacına uygun faaliyet göstermesini ve düşük faizle kooperatifçilik sektörünün finansmanı için kooperatiflere kredi vermesine olanak sağlamalıdır.

2) Kooperatiflerin özkaynaklarının yetersizliği birçok kooperatifi mali açıdan zora sokmakta ve sonuç olarak bu durum kooperatiflerin üyelerine gerekli desteği vermelerini engellemektedir. Kooperatif Merkez Bankası tarafından mali destek görmelerinin sağlanması ve Genel Kurul kararına bırakılan kârların doğrudan ihtiyata aktarılması yönünde hareket edilerek özkaynaklarının artırılması ve bünyelerinin güçlendirilmesi önerilmektedir.

3) Özellikle bankacılıkla da uğraşan (Peyak, Vipkop gibi) kooperatiflerin yakın aralıklarla tasfiye edilme sürecine girmeleri kooperatiflere olan ilgi ve güveni azaltmış ve bu durum da kooperatifleri finansman sıkıntısı içine sokmuştur. Yasa gereği, kooperatiflerin, Kooperatif İşleri Dairesi tarafından yılda bir kez denetiminin yapılması zorunluluğu olmasına karşın, bu uygulamanın gecikmeli olarak yapılması, mali durumu zayıflamış olan kooperatiflerin bu durumlarının ortaya çıkmasını geciktirmekte ve zamanında tedbir alınmasını önlemektedir. Bu sebeple, Kooperatif İşleri Dairesi'nin teftişlerinin zamanında yapılmasını sağlayıcı tedbirlerin alınması gerekmektedir.

4) Büyük marketlerin açılması, satış yapan kooperatiflerin rekabet gücünü azaltmış olduğundan, bu yönde faaliyet gösteren kooperatiflerin de yok denecek kadar azalmasına sebep olmuştur. Bu tür faaliyette bulunan kooperatiflerin yeniden güçlenmesi sağlanmalıdır.

5) Faaliyette olan kooperatiflerin sayıları 1996 yılında 215 iken Haziran 2002 rakamlarına göre 199'a düşmüştür (Sarı,2002:26). Yapılan araştırmada resmi olmayan rakamlara göre şu anda faaliyet göstermeyen 18 adet daha kooperatif olduğu söylenmektedir (Erçelik, 2003).

6) Ulusal düzeylerde kooperatif devinimi içinde etkin finansal işbirliğinin gerçekleştirilmesinden sonra, uluslararası düzeyde güçlü kooperatif finansman kuruluşlarının oluşturulması, yeniden yapılanma sürecinin ikinci aşamasını belirlemektedir. Uluslararası kooperatif bankaları, kooperatif sigorta kuruluşları, kooperatif finansal kiralama, kredi birlikleri, vb. gibi kuruluşlar yoluyla, kooperatiflerin uzun vadeli kredi ihtiyaçlarını karşılayacak ve uluslararası anamal piyasalarında etkinlik gösterecek kurumsal düzenlemelere gidilmelidir. Bu konuda daha önce oluşturulan INGEBA, EURO-COOP, INTER-COOP ve NAF gibi kuruluşların bulunması, cesaret verici gelişmelerdir. Bu deneyimlerden yararlanarak, uluslararası düzeyde güçlü kooperatif kuruluşların oluşturulması, çok uluslu şirketler karşısında kooperatifler aleyhine bozulan güç dengesini yeniden tesis edebilecektir. (Güven,1997:73-74)

Yukarıda belirtilen sorunların süratle ele alınması ve üretilen çözümlerin derhal uygulamaya konulması gün geçtikçe erozyona uğramakta olan kooperatifleri yeniden güçlendirecektir.

KAYNAKLAR

- ARICI, Kadir (1993),” Piyasa Ekonomisi Ortamında Kooperatifçiliği Fonksiyonel Kılmak Mümkün Müdür?”, **XIV. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi- Tebliğler**, Türk Kooperatifçilik Kurumu, 3-6 Kasım, Ankara.
- ARİFOĞLU, Tuncer (2003), **Mülakat**, Kıbrıs Türk Kooperatif Merkez Bankası Genel Müdürü, 10.01.2003, Lefkoşa.
- AYDENİZ, Orhan (1997), **Kıbrıs'ta Kooperatifçilik**, 1. Basım, Lefkoşa: Ada – M Basın Yayın Ltd.
- CEYLAN, A. (1998), **Turizm Geliştirme Kooperatifleri Sorunları ve Çözüm Önerileri Üzerine Bir Model Yaklaşımı**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kooperatifçilik Bilim Dalı, Ankara.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (EC) (7 Dec.2001), **Overview of Available Data on Co-operatives**, “Co-operatives in Enterprise Europe”, Consultation Paper, Brussel, Annex 2.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (EC) (7 Dec.2001), **Summary Table of Member States' Laws in Respect of Co-operatives**, “Co-operatives in Enterprise Europe”, Consultation Paper, Brussel, Annex 1.
- DUYMAZ, İsmail (1993), “Kooperatifçilik Tarihinde Yarışan Düşünce Akımları ve Kooperatifçilik Değerleri”, **XIV. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi- Tebliğler**, Türk Kooperatifçilik Kurumu, 3-6 Kasım, Ankara.
- ERÇELİK, Hüseyin (2003), **Mülakat**, Kooperatif Şirketler Mukayyidi, 10.01.2003, Lefkoşa.
- GÜVEN, Sami (1997), **Ekonomik Demokrasi ve Servetin Geniş Kitlelere Yayılmasında Kooperatifçilik Politikası**, Bursa.
- HASGÜLER, Mehmet (1996), **Kıbrıs'ta Kooperatifçilik ve Tüketim Kooperatifleri Uygulaması**, Birinci Baskı, Lefkoşa: Galeri Kültür Yayınları.
- HAZAR, N. (1967), **Tarım Kredi Kooperatiflerinde Finansman Sorunu**, Ankara.
- HELM, F. (1976), **Kooperatif İşletmelerde Finansman**, Tercüme: İlhan Cemalçılar, Eskişehir İktisadi Ticari İlimler Akademisi Pazarlama Enstitüsü Yayınları, Eskişehir.
- HIRSCHFELD, Andre (1973), **Gelişen Ülkelerde Kooperatiflerin Önemi**, Tercüme: Doç.Dr. Oğuz Çataloğlu, İzmir: Ege Üniversitesi Matbaası.
- HORNE, V.H. & WACHOWICZ, J.M. (1995), **Fundamentals of Financial Management**, Ninth Ed, USA: Prentice Hall Inter. Ed.
- [HTTP://www.cooperativefund.org/](http://www.cooperativefund.org/) > (22.01.2004).
- [HTTP://www.financewebsearch.com/Finance/Cooperatives/](http://www.financewebsearch.com/Finance/Cooperatives/) > (22.01.2004).
- [HTTP://www.cooperativegrocer.coop/cg2000/italy.shtml](http://www.cooperativegrocer.coop/cg2000/italy.shtml) > (22.01.2004).
- İSLİMYELİ, Fenni (1970), “Kooperatiflerde Finansman”, **VII. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi- Tebliğler**, Türk Kooperatifçilik Kurumu, Ankara.
- KAHRAMAN, Yavuz (1998), “Konut Kooperatiflerinin Yönetim Sorunları”, **Journal of Qafqaz University**, Vol. 1, Num. 1.
- KAYGUSUZUĞLU, Mehmet (2003), “Ekonomik Krizden Çıkışta Kooperatifçilik”, **Karınca Kooperatif Postası**, Türk Kooperatifçilik Kurumu, Şubat 2002, Ankara.
- KOÇTÜRK, M. & CEBECİ, A. N. (1996), “Türkiye Tarım Kredi Kooperatiflerinin AB'ne Uyum ve Katılım Aşamasındaki Yeri ve Önemi”, **XV. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi- Tebliğler**, Türk Kooperatifçilik Kurumu, 6-9 Kasım, Ankara.
- KOOPERATİF İŞLERİ (2001), **Kooperatifçilik ve Kooperatiflere Ait İstatistiksel Bilgi ve Değerler 2001**, K.K.T.C Başbakanlık Kooperatif İşleri Dairesi, Lefkoşa.
- KOOPERATİFÇİLİK ÖZEL İHTİSAS KOMİSYON RAPORU (1999), **Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (2000-2004)**, Lefkoşa-KKTC.
- KYRIAKOPOULOS, K. & DIJK, G.V. (1997), “Innovative Financing for Entrepreneurial and Market-Oriented Agricultural Cooperatives”, **CEPFAR/COGECA Seminar on Adapting Farmers' Cooperatives to Changes of Policies and Market Powers in the EU**, 22-25 October, Sanga-Saby, Sweden.
- LAIDLAW, A.F. (1974), “The Cooperative Sector”, **Presentation at The Graduate Institute of Cooperative Leadership**, University of Missouri, July 22, Columbia, Mo.

- LANG, M., CASTANIAS,R. & COOK, M. (2001), "Ownership, Financial Instruments, and Control of U.S. and Selected European Cooperatives", **Center for Cooperatives Working Paper Series No. 11**, March 2001, University of California Center for Cooperatives.
- MOYE, M. (1996), "Financing the Industrial Cooperatives of the Mondragon Group", **ESRC Centre for Business Research- Working Paper**, <http://netec.wustl.edu/BibEc/data/Papers/cbrbrwpswp25.html> > (22.01.2004).
- MÜLAYİM,Ziya G. (1995), **Kooperatifçilik**, Ankara: Yetkin Yayınları.
- MÜLAYİM,Ziya G. (1999), **Kooperatifçilik**, Yenilenmiş Üçüncü baskı, Ankara: Yetkin Yayınları.
- NILSSON, J. (1996), "Observations from International Market Power of Cooperatives", **Year in Cooperation: A Cooperative Development Magazine**, Spring 1996, Vol. 2, No. 2 , the Minnesota Association of Cooperatives, <http://www.wisc.edu/uwcc/info/yic/22obs.html> > (22.01.2004).
- ÖZCAN, Leyla (Şubat 2001), "AB Kooperatifleri: Yunanistan", **Türkiye Koop**, Türkiye Milli Kooperatifler Birliği Yayın Organı, Ankara.
- ÖZCAN, Leyla (Mart 2001), "AB Kooperatifleri: Portekiz", **Türkiye Koop**, Türkiye Milli Kooperatifler Birliği Yayın Organı, Ankara.
- ÖZCAN, Leyla (Mayıs 2001), "AB Kooperatifleri: Finlandiya", **Türkiye Koop**, Türkiye Milli Kooperatifler Birliği Yayın Organı, Ankara.
- ÖZCAN, Leyla (Haziran 2001), "AB Kooperatifleri: İsveç", **Türkiye Koop**, Türkiye Milli Kooperatifler Birliği Yayın Organı, Ankara.
- ÖZCAN, Leyla (Temmuz 2001), "AB Kooperatifleri: İrlanda", **Türkiye Koop**, Türkiye Milli Kooperatifler Birliği Yayın Organı, Ankara.
- ÖZCAN, Leyla (Eylül 2001), "AB Kooperatifleri: İspanya", **Türkiye Koop**, Türkiye Milli Kooperatifler Birliği Yayın Organı, Ankara.
- ÖZCAN, Leyla (Kasım 2001), "AB Kooperatifleri: İtalya", **Türkiye Koop**, Türkiye Milli Kooperatifler Birliği Yayın Organı, Ankara.
- ÖZCAN, Leyla (Ocak 2002), "AB Kooperatifleri: İngiltere", **Türkiye Koop**, Türkiye Milli Kooperatifler Birliği Yayın Organı, Ankara.
- ÖZCAN, Leyla (Mart 2001), "AB Kooperatifleri: Hollanda", **Türkiye Koop**, Türkiye Milli Kooperatifler Birliği Yayın Organı, Ankara.
- ROY, Paul Ewel (1976), **Cooperatives: Development , Principles and Management**, The Interstate Printers & Publishers, Inc., USA.
- SARI, Hüseyin (2002). **Finans Sektörü İhtisas Komisyonu Raporu**, Kısım V. Lefkoşa.
- ŞAFAKLI, O. (2002), "Impacts Of Cyprus' European Union Integration On Turkish Cypriot Cooperatives with Emphasis On The Financial Sector Of Cooperatives ", **Doğuş University Journal**, Number:6,July 2002, İstanbul: Lebib Yalkın Yayınları ve Basım İşleri A.Ş.
- ŞAFAKLI, O. & ÖZDEŞER, H. (2002), " An Analysis of the Cooperatives in the Turkish Republic Of Northern Cyprus in the Process of EU", **XVII. International Turkish Cooperative Congress on Globalization and Cooperatives**, 31 October – 2 Nowember 2002, Gazi University, Beşevler – Ankara /TÜRKİYE.
- ŞAFAKLI, O. (2003), "Kooperatifçiliğin KKTC'deki Tarım Sektörü Finansmanındaki Rolü", **Kooperatifçilik Dergisi** ,Türk Kooperatifçilik Kurumu, Nisan-Mayıs-Haziran 2003, Sayı:140, Ankara.
- TATAR, Tefik (1982), **İşletmeciliğin Temel Kuralları**, Ankara.
- TUNALI, M. (1995), **Turizm Geliştirme Kooperatiflerinin Finansman Kaynakları ve Fethiye Turizm Geliştirme Kooperatifinin İncelenmesi**, Yüksek Lisans Tezi, T.C. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı ,Kooperatifçilik Bilim Dalı, Ankara.
- TURAN, A. (1992), "Kooperatif İşletmelerde Finansman", **Kooperatifçilik Dergisi**, Nisan, Türk Kooperatifçilik Kurumu, Ankara.
- ÜNER, N. (1992), **Kooperatif İşletmeciliği**, İzmir.
- ÜNER, Nurel (1993), "Rekabeti Teşvik Etme ve Piyasayı Düzenleme Enstrümanı Olarak Kooperatifler", **XIV. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi- Tebliğler**, Türk Kooperatifçilik Kurumu, 3-6 Kasım, Ankara.

VELİYEV, İsmayıl (1999), “Çağdaş Kooperatifçilik ve Milli Kültür”, **XVI. Milletlerarası Türk Kooperatifçilik Kongresi- Tebliğler**, Türk Kooperatifçilik Kurumu, 3-6 Kasım, Ankara.
YENİ, İ. (1995), **Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Sisteminin Finansal Yapısına Yönelik Araştırma ve Öneriler**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Genetik Algoritma Yaklaşımı ve Yöneylem Araştırmasında Bir Uygulama

Dr. Öznur İŞÇİ

Celal Bayar Üniversitesi, Bilgisayar Araştırma ve Uygulama Merkezi, MANİSA

Prof. Dr. Serdar KORUKOĞLU

Ege Üniversitesi, Bilgisayar Mühendisliği Bölümü, İZMİR

ÖZET

Endüstri alanlarında klasik programlama ve yöneylem araştırması teknikleri ile geliştirilen programlar yerini artık yapay zeka teknikleri kullanılarak geliştirilen çalışmalara bırakmaktadır. Böylece planlanan üretimi artırmak ve kârı maksimize etmek için; sezgisel parametreleri kullanma, doğru analiz yapabilme ve anında karar verme gibi insana özgü olan yetileri kullanarak karar veren veya tavsiyelerde bulunan sistemlerin geliştirilmesi ile daha hızlı ve gerçekçi çözümler elde edilecektir.

Halen araştırılmakta olan genetik algoritmaların optimizasyon problemlerinin çözümü için kullanılması oldukça yenidir. Bu çalışmada genetik algoritmanın nasıl çalıştığı ve yöneylem araştırması problemleri arasında yer alan gezgin satıcı probleminin genetik algoritma ile çözümü üzerinde durulmuş ve bunun için geliştirilen bir java programı ile çözümü tanıtılmıştır. Ayrıca genetik algoritma çözümü ve klasik yöntemlerle çözümleri karşılaştırılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Genetik Algoritma, Yöneylem Araştırması, Optimizasyon, Gezgin Satıcı Problemi

Genetic Algorithm Approach and an Application in Operational Research

ABSTRACT

In industrial area, programs that are developed using artificial intelligence have been replacing the programs that are developed using classical programming and operational research techniques. Thus to increase the planned production and to maximize the profit; faster and realistic solutions will be obtained by developing systems that make recommendations and decide using facilities that are peculiar to human such as using intuitional parameters, making right analysis and decisions.

It is very new to use genetic algorithms, which are still being researched, in solving optimization problems. In this study how genetic algorithm works and the solution of traveling salesman problem, which is among the operational research problems, using genetic algorithm are explained and a solution by a Java program is shown. Additionally solutions obtained using genetic algorithm and classical methods are compared.

Key Words: Genetic Algorithm, Operation Research, Optimization, Traveling Salesman Problem.

1. GİRİŞ

Son yıllarda optimizasyonun önemi, bir çok büyük ölçekli kombinatorol optimizasyon(combinatorial optimization) problemlerinin ve yüksek kısıtlı mühendislik problemlerinin günümüz bilgisayarları ile yaklaşık olarak çözülebildiğinden daha da artmıştır. Genetik algoritmaların(GA) amacı böyle kompleks problemlerdir. Bu problemler, olasılıklı algoritmalar sınıfına ait olmakla birlikte rasgele algoritmalarından çok farklıdır.

GA doğadaki evrim yöntemlerini kullanan bir arama yöntemidir. Genetik algoritma tekniği, Michigan Üniversitesinde yer alan John Holland ve arkadaşlarının liderliğinde ki çalışmalar sonucu 1970'li yıllarda ortaya çıkmış ve 1975'de Holland "Doğal ve Yapay Sistemlerin Uygulanması" adlı kitabını yayınlamıştır. Mekanik öğrenme konusunda çalışan Holland, Darwin'in evrim kavramından etkilenerek canlılarda yaşanan genetik süreci bilgisayar ortamında gerçekleştirmeyi düşündü. 1985'te Holland'ın öğrencisi olarak doktorasını veren David E. Goldberg adlı inşaat mühendisi 1989'da konusunda bir klasik sayılan kitabını yayınlayana dek genetik algoritmaların pek yararı olmayan bir araştırma konusu olduğu düşünülüyordu.

Bugün bilgisayar yöntemleri biyolojik değerlendirmeden esinlenerek evrimsel hesaplama olarak adlandırılan bir şemsiye altında gruplandırılmıştır. Evrimsel hesaplamaların ana elemanları aşağıda tanımlanmaktadır (Karr ve Freeman, 1999:5):

- (1) Değerlendirme stratejileri
- (2) Evrimsel programlama
- (3) Genetik algoritmalar

Bu üç tekniğin her biri doğal değerlendirmedeki gözlemlenen süreci taklit eder ve verilen problem için aday çözümlerin değerlendirme popülasyonlarıyla etkili arama motorları sağlar. GA'lar genel olarak evrimsel hesaplama alanındaki en göze çarpan teknik olarak düşünülebilir.

GA evrimsel programlamanın en yaygın ve en çok kullanılan dalıdır. Türkiye dahil dünyada pek çok araştırmacı bu konuda çalışmaktadır. Son yıllarda genetik algoritmalara ilgi büyüyerek artmaktadır. Bu konu üzerine bir çok kitap basılmış ve buna ek olarak yılda iki kez genetik algoritmalar üzerine konferanslar yapılmaktadır.

GA hem problem çözmek hem de modelleme için kullanılmaktadır. Günümüzde genetik algoritmaların uygulama alanları genişlemektedir. Bunlardan bazıları: Atölye Çizelgeleme, Yapay Sinir Ağları Tasarımı, Görüntü Kontrolü, Elektronik Devre Tasarımı, Optimizasyon, Uzman Sistemler, Paketleme Problemleri, Makine ve Robot Öğrenmesi, Gezgin Satıcı Problemi, Ekonomik Model Çıkarma v.b sayılabilir(Mitchell ve Forest,1994:3).

Canlıların yapılarında var olan bir takım özellikler sanal ortamlarda taklit edilerek modeller geliştirilmeye ve bu modellerle de karşılaşılan problemlere çözümler bulunmaya çalışılmaktadır. Bu modellerin birisi olan genetik algoritmalar canlıların çevreye uyum ve genetik özelliklerinin araştırılmasıyla geliştirilmiştir(Kömür ve Altan,2001:194).

GA geleneksel sezgisel yöntemlerinden daha etkili ve çözüm yaklaşımında yapılacak küçük değişikliklerle halledilebildiklerinden dolayı da daha esneklerdir.

Bu sebeple, GA araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Bilindiği üzere optimizasyondaki temel amaç optimal bir noktaya ulaşabilmek, daha doğrusu

mümkün oldukça yaklaşmaktır. Bunu gerçekleştirmek için bilinen pek çok klasik yöntem vardır. Bu yöntemlerin başarısı optimal noktaya ulaşip ulaşmadıkları veya ne kadar ulaşabildikleri ile ölçülür. Genetik algoritmalar, klasik optimizasyon algoritmalarından dört temel noktada ayrılır(Oğuz ve Akbaş,1997:8):

- (i) GA parametrelerin kendileri ile değil, parametre takımının kodlanmış bir haliyle uğraşılır.
- (ii) GA aramaya tek bir noktada değil, bir nokta ailesinden başlarlar. Dolayısıyla yerel bir optimuma takılmadan çalışabilirler.
- (iii) GA amaç fonksiyonunun (objective function) türevlerini ve bir takım ek bilgileri değil, doğrudan amaç fonksiyonunun kendisini kullanırlar.
- (iv) GA'da deterministik değil rastlantısal geçiş kuralları kullanılır.

GA'ların parametreleri; çaprazlama oranı, mutasyon oranı, popülasyon büyüklüğü, seçim, kodlama(encoding), çaprazlama ve mutasyon tipi gibi genel parametrelerdir. Çaprazlama oranı yüksek olmalıdır. Buna karşılık mutasyon oranı çok düşük olmalıdır. Şaşırtıcı olan çok büyük popülasyon büyüklüğü genellikle GA değerini arttırmaz (Çözüm bulma hızı anlamında). İyi popülasyon büyüklüğü yaklaşık olarak 20-30 olmalıdır, bununla birlikte bazen 50-100 daha iyi sonuç verebilir. Seçim için genellikle rulet tekerleği kullanılır, bunun yanısıra rank seçimi, kararlı durum(steady state) ve elitizm gibi seçim yöntemleri de kullanılmaktadır.

GA yöntemi, yıllar boyu süregelen genetik mühendisliği ve biyoloji alanında yapılan çalışmalar sonucu ortaya atılmış bir tekniktir ve her sisteme uygulanmaya bilir(Portman,1996:2). Standart bir GA yöntemi aşağıdaki gibi verilebilir:

- (i) Başlangıç popülasyonunu rastlantısal olarak üret.
- (ii) Popülasyon içindeki tüm kromozomların amaç fonksiyonu değerlerini hesapla.
- (iii) Tekrar üreme, çaprazlama ve mutasyon operatörlerini uygula.
- (iv) Oluşturulan her yeni kromozomun amaç fonksiyonu değerlerini bul.
- (v) Amaç fonksiyonu değerleri kötü olan kromozomları popülasyondan çıkar.
- (vi) 3-5 arasındaki adımları tekrar et.

GA çalışmasını açıklamaya yönelik pek çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan en çok bilineni John Holland tarafından ortaya atılan şema (schema ya da schemata) kuramıdır. Şema ikili dizileri göstermek için kullanılan bir gösterimdir. Holland bu kuramı ikili diziler üzerinde temel bir genetik algoritma için tanımlamıştır. Bu yöntemle göre genetik algoritma iyi yapıları ortaya çıkarır, çoğaltır ve birleştirir. Holland'ın şema teoremi hala genetik algoritmaların

başarısını açıklamak için en başarılı teorem olarak kullanılır. Genel olarak bir genetik algoritma ikili kodlama (binary strings) sistemi üzerinde çalışır. Bu kodlamalar doğal sistemlerdeki kodlamalar ile ilgilidir. Genetik algoritmalar doğal genetiklerden kelimeleri ödünç alır.

Genetik algoritmalarda oluşan başarılı bireyler incelenirse, bu bireyler arasındaki benzerlikler bulunabilir. Bu benzerliklerden yola çıkarak şemalar oluşturulabilir. İkili dizi kodlaması için aşağıdaki yöntem önerilebilir: 0,1 ve * (“*” o konumda 0 veya 1 olmasının önemsiz olduğunu gösterir). Örnek olarak ikinci ve dördüncü bitleri 1, altıncı biti 0 olan çözümlerin başarılı olduğu bir toplumda şu şema oluşturulabilir :

* 1 * 1 * 0

Bu şemaya uygun aşağıdaki ikili diziler yazılabilir :

010100, 010110, 011100, 011110, 110100, 110110, 111100, 111110

Görüldüğü gibi şemaların katılması ikili dizilerle gösterilen arama aralığını büyütmektedir. Arama aralığının büyümesinin sonucun bulunmasını zorlaştırması beklenir ancak durum böyle değildir.

2. GENETİK ALGORİTMA NASIL ÇALIŞIR?

Genetik algoritmanın çalışmasını aşağıdaki adımlarla özetleyebiliriz (Oğuz ve Akbaş,1997:5):

1. Adım : Olası çözümlerin kodlandığı bir çözüm grubu oluşturulur. Çözüm grubuna biyolojideki benzerliği nedeniyle populasyon, çözümlerin kodları da kromozom olarak adlandırılır. Bu adıma populasyonda bulunan birey sayısını belirleyerek başlanır. Bu sayı için bir standart yoktur. Genel olarak önerilen 100-300 aralığında bir büyüklüktür. Büyüklük seçiminde yapılan işlemlerin karmaşıklığı ve aramanın derinliği önemlidir. Populasyon bu işlemde sonra rasgele oluşturulur.

2. Adım : Her kromozomun ne kadar iyi olduğu bulunur. Kromozomların ne kadar iyi olduğunu bulan fonksiyona uygunluk fonksiyonu denir. Bu fonksiyon işletilerek kromozomların uygunluklarının bulunması ise hesaplama(evaluation) adı verilir. Bu fonksiyon genetik algoritmanın beynini oluşturmaktadır. GA’da probleme özel çalışan tek kısım bu fonksiyondur. Çoğu zaman GA’nın başarısı bu fonksiyonun verimli ve hassas olmasına bağlı olmaktadır.

3. Adım : Bu kromozomları eşleyerek yeniden kopyalama ve değiştirme operatörleri uygulanır. Bu sayede yeni bir populasyon oluşturulur. Kromozomların eşlenmesi kromozomların uygunluk değerlerine göre yapılır. Bu seçimi yapmak için rulet tekerleği seçimi, turnuva seçimi gibi seçme yöntemleri vardır.

4. Adım : Yeni kromozomlara yer açmak için eski kromozomlar ortadan kaldırılır. Eski kromozomlar çıkartılarak sabit büyüklükte bir populasyon sağlanır.

5. Adım : Tüm kromozomların uygunlukları tekrar hesaplanır. Tüm kromozomlar yeniden hesaplanarak yeni populasyonun başarısı bulunur.

6. Adım : GA defalarca çalıştırılarak çok sayıda popülasyon oluşturulup hesaplanır. Eğer zaman dolmamişsa 3. adıma gidilir.

7. Adım : O ana kadar bulunan en iyi kromozom sonuçtur. Çünkü popülasyonların hesaplanmasında en iyi bireyler saklanmıştır.

3. GENETİK OPERATÖRLER

Kullanılan genetik operatörler, varolan popülasyon üzerine uygulanan işlemlerdir. Bu işlemlerin amacı daha iyi özelliğe sahip yeni nesiller üretmek ve arama algoritmasının alanını genişletmektir. Farklı uygulamalarda farklı operatörler kullanılmakla birlikte genetik algorithmada 3 standart operatör kullanılır. Bu operatörler:

- Yeniden Üretim (Reproduction)
- Çaprazlama (Crossover)
- Mutasyon (Mutation)

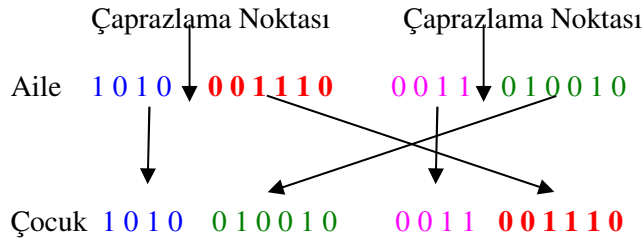
(i) Yeniden Üretim (Reproduction)

Nesil Üretimi (Generational Reproduction): Varolan nesilin yerine yeniden nesil oluşturmak. Daha sonra açıklanacak olan gezgin satıcı probleminde bu üretim kuralı kullanılmıştır.

Kararlı Durum Üretimi(Steady-State Reproduction): Sadece nesildeki birkaç birey yeni bireylerle yer değiştirir. Yeniden üretim sonucunda elde edilen ara nesil, çaprazlama ve mutasyon genetik operatörleri kullanılarak yeni nesil elde etmede kullanılır.

(ii) Çaprazlama (Crossover)

Çaprazlama operatörü GA'lardaki en önemli operatördür. İki çözümün yapıları kullanılarak yeni bir çözüm oluşturulması esasına dayanır. Çaprazlama işlemi genel olarak ikili dizilerin parçalarının değiş tokuşu şeklinde gerçekleştirilir. Farklı uygulamalarda farklı kodlama yöntemleri kullanıldığı için farklı çaprazlama yöntemleri kullanılır, tek noktali çaprazlama, iki noktali çaprazlama, ve üniform çaprazlama gibi.

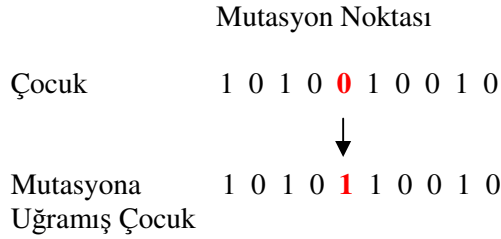


Şekil 1 : Tek Noktali Çaprazlama

Amaç, Aile(parent) kromozom genlerinin yerini değiştirerek Çocuk(child) kromozomlar üretmek ve böylece varolan uygunluk değeri daha yüksek olan kromozomlar elde etmektedir.

(iii) Mutasyon (Mutation)

Mutasyon GA'lardaki operasyonda karar verici olarak ikinci derecede rol oynar. Amaç, varolan bir kromozomun genlerinin bir ya da bir kaçının yerlerini değiştirerek yeni kromozom oluşturmaktır. Yeniden ve sürekli yeni nesil üretimi sonucunda belirli bir süre sonra nesildeki kromozomlar birbirini tekrarlama konumuna gelebilir ve bunun sonucunda farklı kromozom üretimi durabilir veya çok azalabilir. İşte bu sebeple nesildeki kromozomların çeşitliliğini arttırmak için kromozomlardan bazıları mutasyona uğratılır.



Şekil 2 : Tek Bir Mutasyon

4. GENETİK ALGORİTMA İLE GEZGİN SATICI PROBLEMİNİN ÇÖZÜLMESİ

GA kullanılarak çözülen problemlerden en günceli gezgin satıcı problemi (travelling salesman problem) dir. Her ne kadar bu problem ve benzerleri için çok sayıda çözüm yöntemi önerilse de bu tür problemleri – büyüklükleri ne olursa olsun – çözebilecek kesin bir yöntem bulunamadı. Bu nedenle araştırmacılar bilgisayarları daha etkin kullanmak amacıyla bazı sezgisel yöntemler geliştirdiler. Evrimsel programlama yöntemlerinden GA'larda bu yöntemlerden birisidir. Problemin çözümünde genel olarak genetik algoritma esas alınsa da uygulamada farklılıklar olduğundan dikkat çekilmesi gerekir. Çözümün esası genetik operatörlerin kullanılmasıdır fakat, bu operatörler özüne bağlı kalınarak değişik şekilde kullanılmıştır.

Gezgin satıcı problemi, başladığı noktaya tekrar geri dönmek koşulu ile n-1 sayıda başka yerleşim yerlerine uğrayan satıcı ile ilgilidir. Amaç, sayısı n olan yerlerden bir satıcının n-1 sayıdaki kente en kısa sürede uğrayarak başladığı kente dönmelerini sağlayacak bir gezi planını hazırlamaktır. Tüm şehirler birbirine bağlı ve satıcı istediği şehirden başlayabilir. Bu durumda problemin çözümü için n! kadar diziliş olması gerekir. Örneğin 5 şehir varsa tek yapılması gereken $5! = 120$ tane diziliş çıkarmak ve uzunlukları tek tek hesaplamaktır (Lalena,1998:1). Genetik algoritma daha kısa zamanda çözüm bulmak için kullanılabilir. Muhtemelen en iyi çözümü bulmamasına rağmen bir dakikadan daha kısa

zamanda mükemmele yakın bir sonuç bulabilir. Sunulan çözümde her harf bir çözümü göstermek üzere (Doıranlı,1999:7):

A : Adana
B : Bursa
D : Diyarbakır
I : İstanbul

.
. .
.

Üretilen kromozomların yapısı örneği şu şekilde olsun: STYPKMNVDZES

Problemin tanımını şu şekildedir: Her şehre sadece bir kere uğranmalı ve başlangıç şehrine geri dönüldüğünde kullanılacak yol en kısa mesafe olmalıdır.

(i) Yeniden Üretim

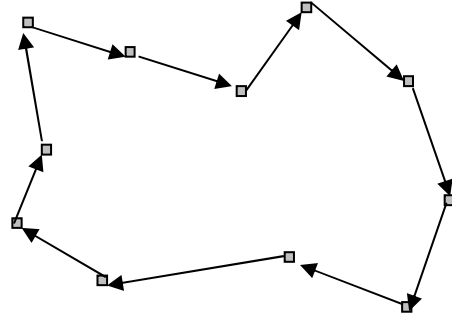
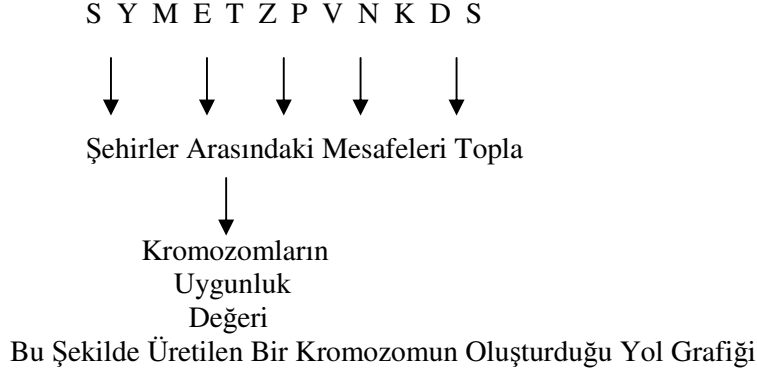
Problemin çözümünde ilk olarak başlangıç popülasyonu oluşturulmalıdır. Başlangıç popülasyonunu oluşturmada kullanılan yöntem aşağıda açıklanmıştır. Başlangıç şehri belirlendikten sonra, kromozomların yapısı şu şekilde olacaktır. S başlangıç şehri olmak üzere kromozomun ilk ve son genine bu şehir yerleştirilir ve aradaki şehirler de rasgele ve sadece kromozomda bir kez yer alacak şekilde istenen popülasyon sayısı kadar rasgele oluşturulur.

STYPKMNVDZES
SZPMVDYNETKS
SYMETZPVNKDS

.
. .
.

SMYEZTNVDKPS

Bilindiği gibi kromozomlar yeniden oluşturulurken bir uygunluk fonksiyonuna göre seçilir ve yeni nesile aktarılır burada kullanılacak olan uygunluk: En küçük değere sahip olan kromozomdur. Kromozomun uygunluğu tur mesafesi yani şehirler arasındaki uzaklıkların toplamıdır (Doıranlı,1999:5).



Şekil 3: En Kısa Yol Problemi

Bir sonraki popülasyonu elde etmek için kullanılan yöntem: Eğer, en iyi uygunluk değerine sahip olan ve yeni nesli de kullanılmak istenen kromozom sayısı 0 dan farklı olarak belirtildiyse, yeni popülasyona ilk olarak istenen sayıdaki kromozom hiçbir genetik operatöre tabi tutulmada aktarılır. Birkaç üretimden sonra uygunluk değeri yüksek popülasyon üyeleri elde edilmek isteniyorsa bu değer sıfırdan farklı girilmelidir. Fakat bunun bir sakıncası da belli bir süre sonra popülasyon üyelerinin birbirine benzeme olasılığının artmasıdır ki bu durum optimum çözümü bulmayı zorlaştıracaktır. Böyle bir durumdan kurtulmak için yapılması gereken çaprazlama ve mutasyona uğrama yüzdesini büyük tutmaktır.

En iyi kromozomlar seçildikten sonra bir önceki popülasyondaki diğer kromozomlar verilen çaprazlama ve mutasyona uğrama yüzdelere bağlı olarak bu iki işlem ile yeniden yeni bir popülasyon üretilir. Unutulmaması gereken bir önemli nokta da bir kromozomun ya da kromozom çiftinin verilen olasılıklar dahilinde herhangi bir genetik operatöre uğramadan yeni popülasyona aktarılacağıdır.

Yeniden üretimde, yeni popülasyon oluşturmak için kullanılan yöntem “yüzde alanlı tekerlek çevirme” yöntemidir. Eski popülasyondan seçilecek olan kromozom bu yöntem ile belirlenerek ve çaprazlama ve mutasyon yüzdeleri göz önüne alınarak yeni popülasyona eklenir.

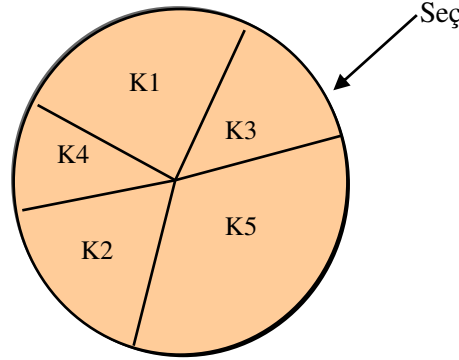
Populasyon sayısı 5 için aşağıda uygunluk değerleri verilmektedir:

<u>Kromozomlar</u>		<u>Uygunluk Değeri</u>	<u>Seçim</u>
STYPKMNVDZES	K1	3500 km	%13,75
SZPMVDYNETKS	K2	4759 km	%18,60
SYMETZPVNKDS	K3	5970 km	%23,45
SMYEZTNVDKDS	K4	8637 km	%33,93
SZPEVTNMDKYS	K5	2591 km	%10,18

$$\text{Toplam Uygunluk Değeri} = K1+K2+K3+K4+K5 = 25457$$

$$\text{Uygunluk Yüzdesi} = \text{Uygunluk Değeri} / \text{Toplam Uygunluk Değeri}$$

olduğuna göre her bir kromozomun tekerlekte yer alma yüzdeleri en küçük uygunluk değeri en yüksek yüzdeye sahip olacak şekilde tekerleğe yerleştirilir.



Şekil 4: Rulet Tekerleği Örneği

Rulet Tekerleği seçimi aşağıda açıklanmıştır:

- Tüm bireylerin uygunluk değerleri bir tabloya yazılır,
- Bu değerler toplanır,
- Tüm bireylerin uygunluk değerleri toplama bölünerek [0,1] aralığında sayılar elde edilir. Bu sayılar bireylerin seçilme olasılıklarıdır.

-Seçilme olasılıklarını tuttuğumuz tablodaki sayılar birbirine eklenerek rasgele bir sayıya kadar ilerlenir. Bu sayıya ulaşıldığında ya da geçildiğinde son eklenen sayının ait olduğu çözüm seçilmiş olur.

Yeni popülasyona kromozom seçimi bu tekerlek döndürülerek yapılır. Seç oku hangi kromozom yüzde alanına geldi ise o kromozom seçilerek ve genetik operatörler kullanılarak yeni popülasyona eklenir. Daha önceden de bahsedildiği gibi çaprazlama genelde gezgin satıcı probleminin çözümünde uygulanmayan bir yöntemdir. Fakat burada farklı bir genetik operatöre aykırı olmayan çaprazlama kullanılmış ve etkili bir yöntem olduğu belirlenmiştir.

(ii) Çaprazlama(Crossover)

Yüzde tekerlek yöntemi ile seçilen iki kromozom eğer çaprazlama yüzdesi nedeni ile çaprazlamaya uğrayacağına karar verildiyse çaprazlamaya girecektir.

İki kromozomun çaprazlaması ve bundan yeni bir çocuk kromozomun elde edilmesi şu şekilde olmaktadır .

- Kromozom boyu ile aynı uzunlukta sıfır ve birlerden oluşan bir bit katarı rasgele (ilk ve son gen 1 olmak şartı ile) üret,

- Üretilen bu bit katarı ile ana(aile1) kromozomu eşle. Ana kromozomda 1'lere karşılık gelen genleri aynı pozisyonda olacak şekilde çocuk kromozoma kopyala, 0'lara karşılık gelenleri aynı pozisyonda olacak şekilde çocuk kromozoma kopyala, 0'lara karşılık gelenleri çocuk kromozomda aynı sırada boş bırak,

- İlk ana kromozomdaki 0 lara denk gelen genlerden bir sıralı dizi oluştur,

- Bu dizide yer alan genlerin sırasını ikinci ana kromozomda (aile2) gördüğü şekilde yer değiştir,

-Yeni sırada oluşan listeyi aynı sıradan çocuk kromozomda boş bırakılan genlere yerleştir.

Çaprazlama için Aile 1 ve Aile 2 aşağıdaki şekilde verilmiş olsun,

Aile 1 : S E G T H L P O B M S

Aile 2 : S B T P E M G L H O S

Üretilen : 1 0 1 0 1 1 0 0 1 0 1

İkinci adımdan sonra :

Çocuk : S-G-HL- -B-S

Dizi : E T P O M Aile 2'ye göre yer değiştirir → T P E M O ve yer değiştirilen bu diziyi çocuk kromozoma aynı sırada yerleştir. Bu durumda çaprazlama sonucu oluşan yeni kromozom ;

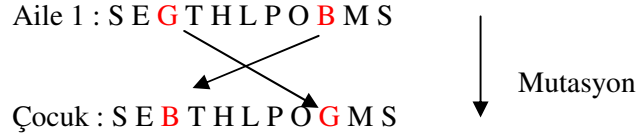
Çocuk : S T G P H L E M B O S

şeklinde olacaktır.

Kullanılan bu çaprazlama yöntemi ile oluşan yeni kromozomda aynı şehire sadece bir kez uğrama şartı da sağlanmıştır. Çaprazlamada ilk ve son genler kullanılması bunu sağlamıştır.

(iii) Mutasyon(Mutation)

Bir genin mutasyona uğraması herhangi iki genin yer değiştirmesidir. Algoritmada kullanılan yöntemde, bir kromozomun birden fazla geni mutasyona uğrayabildiği gibi mutasyon yüzdesinden dolayı bir kromozom mutasyona uğramadan yeni populusyona eklenebilir.



Daha öncede söz edildiği gibi mutasyonun amacı optimum yolu bulmaya çalışırken populusyondaki kromozom çeşitliliğini sağlayarak arama uzayını yaymak, genişletmektir.

Genetik algoritma yöntemi ile çözüm için TSP Solver programı kullanılmaktadır.

Ekte verilen ilk örnek dikkate alınırsa,

X : 27 49 30 23 59
Y : 35 41 68 85 73

Generation: 2600 Value: 155 olarak bulunmuştur. Tablo 1'de verilen uzaklıklar matrisi aşağıdaki gibi hesaplanmıştır.

$$x_{13} = (27 - 30)^2 + (35 - 68)^2 = 9 + 1089 = \sqrt{1098} = 33,14$$

$$x_{12} = (27 - 49)^2 + (35 - 41)^2 = 484 + 36 = \sqrt{520} = 22,80$$

.

.

.

$$x_{45} = (23 - 59)^2 + (85 - 73)^2 = 144 + 1296 = \sqrt{1440} = 37,95$$

Tablo 1: Uzaklıklar Matrisi

-	22,80	33,14	50,16	49,68
22,80	-	33,01	51,12	33,53
33,14	33,01	-	18,38	29,43
50,16	51,12	18,38	-	37,95
49,68	33,53	29,43	37,95	-

Gezgin satıcı problemi için optimale yakın sonuç veren yöntemlerden biri en yakın yaklaşım yöntemidir(Öztürk,2001:244). Tablo 1’de verilen uzaklıklar matrisi kullanılarak bulunan en yakın yaklaşım yöntemi ile çözümü aşağıda verilmiştir. 1. Adımda en yakın yaklaşım yönteminde maliyet matrisindeki boş gözelerle M gibi çok büyük bir değer atanır. Maliyet matrisindeki en küçük değerli eleman Tablo 2’de 18,38 değeri gezi planının halkasına eklenir bunun satırında ve sütündeki diğer değerlerin yerine M yerleştirilerek yeni maliyet matrisi oluşturulur. 2. Adım olarak Tablo 3’de en küçük değer 22.80 değeri gezi planına eklenerek yine bunun satır ve sütununa karşılık gelen değerlere M atanır. Benzer işlemler yapıldıktan sonra elde edilen optimal çözüm Tablo 4’de verilmektedir.

Tablo 2: En Yakın Yaklaşım Yöntemi 1.Adım

-	22,80	33,14	M	49,68
22,80	-	33,01	M	33,53
M	M	-	18,38	M
50,16	51,12	18,38	-	37,95
49,68	33,53	29,43	M	-

Tablo 3: En Yakın Yaklaşım Yöntemi 2.Adım

-	22,80	M	M	M
22,80	-	33,01	M	33,53
M	M	-	18,38	M
50,16	M	18,38	-	37,95
49,68	M	29,43	M	-

Tablo 4: En Yakın Yaklaşım Yöntemi Optimal Çözüm

-	22,80	M	M	M
M	-	M	M	33,53
M	M	-	18,38	M
50,16	M	M	-	M
M	M	29,43	M	-

En yakın yaklaşım yöntemi ile 1 → 2 → 5 → 3 → 4 → 1
(22,80+33,53+18,38+50,16+29,43=154,3) sonucu elde edilmiştir.

Gezgin satıcı probleminin WinQsb paket programı çözümleri;

En yakın komşu heuristik çözüm, en ucuz ekleme heuristik çözüm, iki-yollu değişim geliştirme heuristik çözüm, dal ve sınır yöntemidir.

Tablo 5: En Yakın Komşu Heuristik Çözüm (Nearest Neighbor Heuristic)

01-21-2004	From Node	Connect To	Distance/Cost		From Node	Connect To	Distance/Cost
1	Node1	Node2	22,8	4	Node4	Node5	37,95
2	Node2	Node3	33,01	5	Node5	Node1	49,68
3	Node3	Node4	18,38				
	Total	Minimal	Traveling	Distance	or Cost	=	161,82
	(Result	from	Nearest	Neighbor	Heuristic)		

Tablo 5'de WinQsb paket programı ile en yakın komşu heuristik çözüm 161,82 olarak bulunmuştur.

Tablo 6: En Ucuz Ekleme Heuristik Çözüm (Cheapest Insertion Heuristic):

01-21-2004	From Node	Connect To	Distance/Cost		From Node	Connect To	Distance/Cost
1	Node3	Node1	33,14	4	Node5	Node4	37,95
2	Node1	Node2	22,8	5	Node4	Node3	18,38
3	Node2	Node5	33,53				
	Total	Minimal	Traveling	Distance	or Cost	=	145,80
	(Result	from	Cheapest	Insertion	Heuristic)		

Tablo 6'da WinQsb paket programı ile en ucuz ekleme heuristik çözüm 145,80 elde edilmektedir.

Tablo 7: İki-Yollu Değişim Geliştirme Heuristik Çözüm (Two-way Exchange Improvement Heuristic)

01-21-2004	From Node	Connect To	Distance/Cost		From Node	Connect To	Distance/Cost
1	Node3	Node1	33,14	4	Node5	Node4	37,95
2	Node1	Node2	22,8	5	Node4	Node3	18,38
3	Node2	Node5	33,53				
	Total	Minimal	Traveling	Distance	or Cost	=	145,80
	(Result	from	Two-way	Exchange	Improvement	Heuristic)	

WinQsb paket programı ile iki-yollu değişim geliştirme heuristik çözüm sonucu, en ucuz ekleme heuristik çözümde olduğu gibi 145,80 olarak bulunmuştur.

Tablo 8: Dal ve Sınır Yöntemi (Branch and Bound Method)

01-21-2004	From Node	Connect To	Distance/Cost		From Node	Connect To	Distance/Cost
1	Node1	Node2	22,8	4	Node4	Node3	18,38
2	Node2	Node5	33,53	5	Node3	Node1	33,14
3	Node5	Node4	37,95				
	Total	Minimal	Traveling	Distance	or Cost	=	145,80
	(Result	from	Branch	and	Bound	Method)	

Tablo 8’de WinQsb paket programı ile dal ve sınır çözüm yöntemi ile yine 145,80 sonucu elde edilmektedir.

GA çözüm için Tablo 1’de verilen uzaklıklar matrisi kullanılmaktadır. Ek de 5 nokta için şekil olarak da görülmektedir. Problemi açıklamak için sadece 5 nokta seçilmiştir. Seçilen 5 nokta için klasik yöntemler ve genetik algoritma çözümü birbirine yakın sonuçlar vermektedir. GA özellikle nokta sayısı arttıkça daha kısa sürede optimale yakın bir çözüm bulmak amacıyla kullanılabilir. Ekte 12, 30, 50 ve 75 nokta için bulunan çözümler verilmektedir. Jenerasyon sayısı arttıkça daha iyi sonuçlar da bulunabilmektedir fakat, belli bir süre sonra daha iyi sonuç bulamayacağı için jenerasyon sayısının artması sonucu değiştirmeyecektir.

5. SONUÇ

GA’lar sezgisel bir teknik olarak, yöneylem araştırması problemlerinde kullanımı giderek artmaktadır. GA’lar yaklaşımlarının kullanılmasıyla yöneylem araştırması alanında ortaya çıkan en iyileme problemlerinin çözümüne ilişkin alternatif yöntemler ortaya atılmış ve bu yeni yöntemlerin bazı problemlerin çözümünde kullanılması, uygulamaya açık olan diğer problemlere de farklı bir boyut kazandırmıştır.

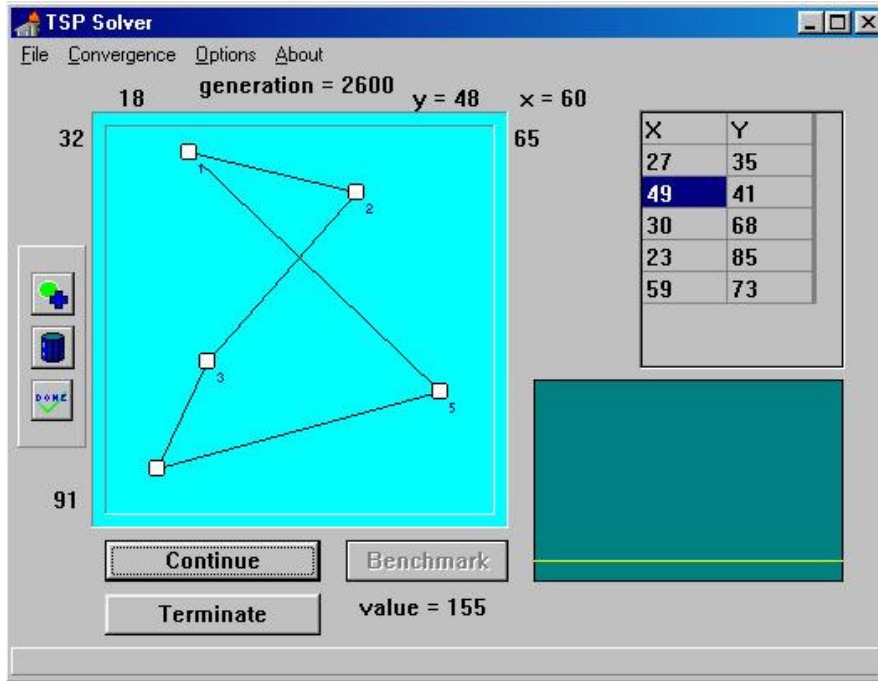
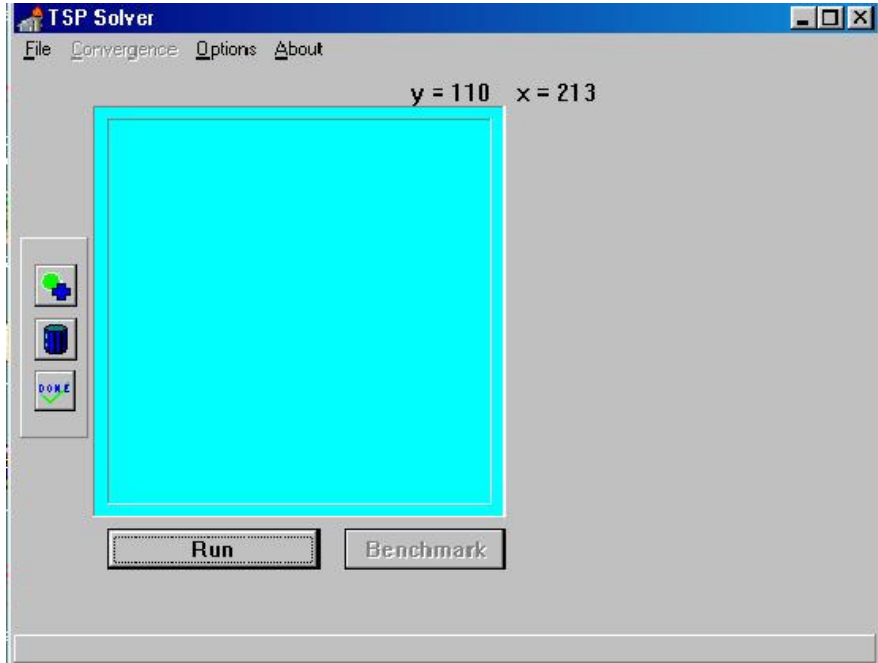
Hasşerbetçi(1997) yöneylem araştırmasında yer alan klasik problemlerin çözümleri için kullanılan GA’lar içeren bir çok çalışma olmasına karşın, pratikte karşılaşılan yöneylem araştırması problemlerinin çözümünde GA tekniğinin performansının hala yeterli olmadığını ifade etmiştir. Birbirleri ile ilişkilendirilmiş küçük çaplı problemlerde, deneysel araştırmaya dönük çalışmalar GA tekniği baz alınarak uygulanmaya başlamıştır.

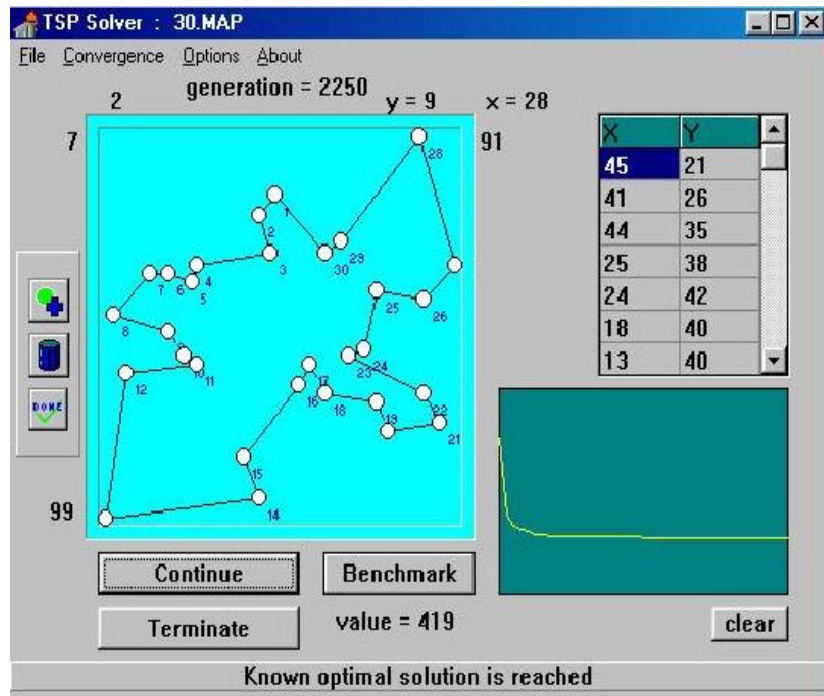
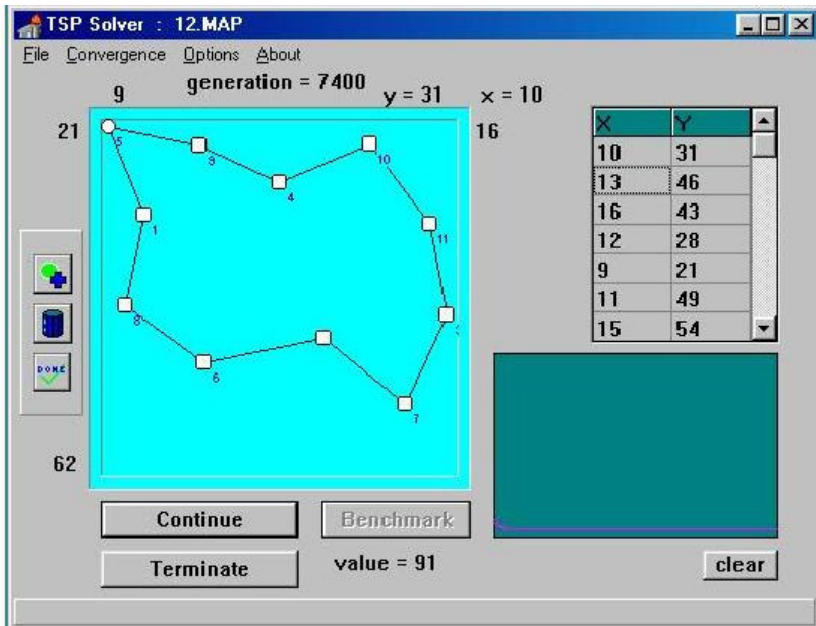
Yukarıdaki örnekte de görüldüğü gibi genetik algoritma çözümü ile optimuma yakın sonuç bulunabilmektedir. Özellikle nokta sayısı arttıkça kısa sürede çözüm bulabilmek için bu yöntem daha etkili sonuçlar verebilmektedir. GA’lar problemin kendisi hakkında az bilgiye ihtiyaç duyduğundan caziptirler, bu algoritmalara dayanan çözümler karmaşık dinamik yapıların optimizasyonu için daha uygundur.

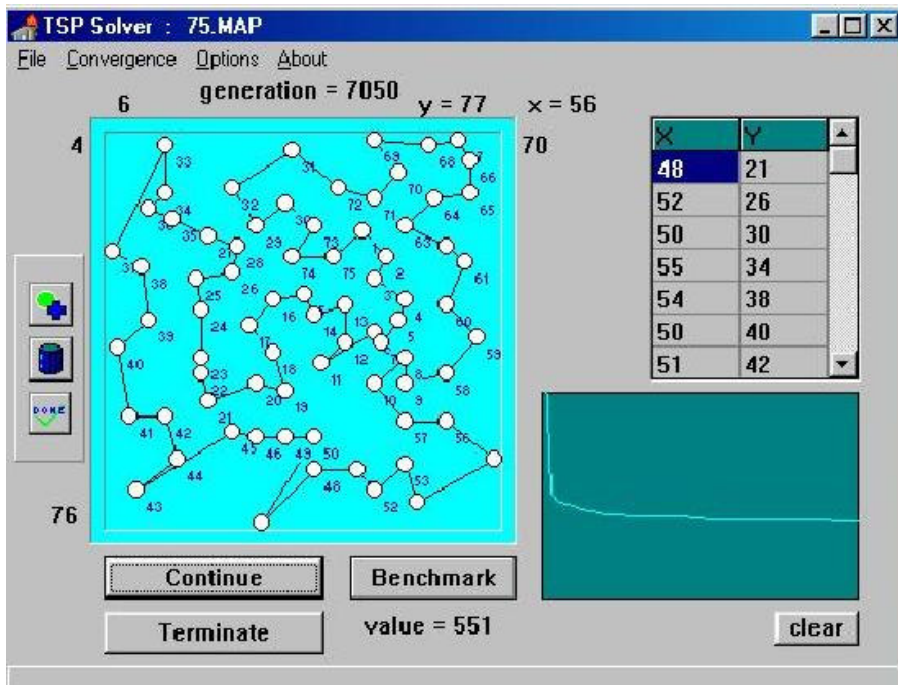
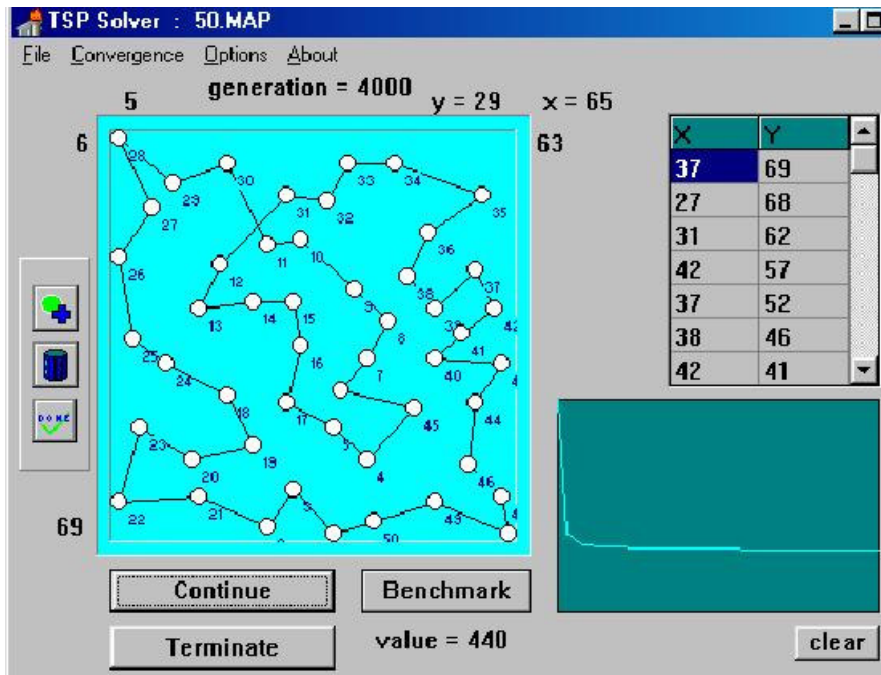
KAYNAKLAR

- CHAMBERS, L.D. (1999), *Practical Handbook of Genetic Algorithms :Complex Coding Systems* Volume III, CRC Press, 572 p.
- DOYRANLI, Ş.(1999), *Genetik Algoritmalar ile Seyahat Eden Satıcı Probleminin Çözülmesi*, <<http://www.doruk~.net.tr/Arifprogramlar/delphiT>>
- GOLDBERG, D. E. (1989), *Genetic Algorithms in Search, Optimization, and Machine Learning* Reading, MA : Addison-Wisley, 412 p.
- HASŞERBETÇİ, H., K. (1997), *Genetik Algoritmaların Yöneylem Araştırmasında Kullanılması*, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü İşletme Bölümü, 53 s.
- KAYA, M.(1999), *Genetik Algoritma ve Gezgın Satıcı Probleminin Çözümü*, Fırat Üniversitesi FBE Yüksek Lisans Tezi.
- KARR, L. C., FREEMAN L. M. (1999), *Industrial Applications of Genetic Algorithms*, CRC Prees. 350 p.
- KÖMÜR, M. ve ALTAN, M.(2001), *Betonarme Bir Kiriş ve Kolonun Genetik Algoritma ile Optimum Tasarımı*, Mühendislikte Modern Yöntemler Sempozyum Kitabı .
- LALENA, M.(1998), *Travelling Salesman Problem Using Genetic Algorithms* <<http://www.lalena.com/ai/tsp/>>
- MÍCHALEWÍCZ, Z. (1992), *Genetic Algorithms + Data Structures = Evolution Programs*, Springer-Verlag, 250 p.
- MÍTCHELL, M. VE FOREST S.(1994), *Genetic Algorithms and Artificial Life*. Vol. 1, No. 3, pp. 267-289. Reprinted in C. G. Langton (Ed.) *Artificial Life: an Overview*, MIT Press, Cambridge, MA (1995).
- OBÍTKO, M., (1998), Introduction to *Genetic Algorithms*, <<http://cs.felk.cvut.cz/~xobitko/ga/>>
- OĞUZ, M. ve AKBAŞ, S.(1997), *Genetik Algoritmalar*, YTÜ Endüstri Mühendisliği, Bitirme Tezi. <<http://artemis.efes.net/moguz/>>
- ÖZTÜRK, A.(2001), *Yöneylem Araştırması*, Genişletilmiş 7. Basım, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa.
- PORTMANN M.C.(1996), *Genetic Algorithms and Scheduling*, A State of Art and Some Propositions, Workshop on Production Planning and Control, Mons, Belçika.

EKLER







Günümüz Dünyasında Üretim Faktörlerinden Teknoloji (Teknik Bilgi)nin Gelişimi ve Önemi

Dr. Salih ÖZTÜRK

Araştırmacı, GAZİANTEP

ÖZET

Günümüzde sosyal ve kültürel düzlemle birlikte ekonomide belirleyici role sahip küresel bir süreç yaşanmaktadır. Bu sürecin, ekonomide var olan dinamikleri, geleneksel yaklaşımlarla açıklayamaması "yeni ekonomi" olarak ifade edilen paradigmanın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ancak, özü itibarıyla iletişim-bilgisayar teknolojisindeki gelişmelere ve sürdürülebilir büyüme eğilimine bağlı olarak önceki trendlerin değiştiğine işaret eden, yeni ekonomi kavramının, kanımızca sorgulanması gerekmektedir. Bu makalede, bu kavram ve yol açtığı kavram kargaşası, örnekleme yoluyla tartışılmıştır. Bu çerçevede yeni teknolojilerin yeni ekonomi kavramı ile karıştırıldığını, bu kavramın yerine tekno-ekonomi kavramının kullanılmasının daha doğru olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler : Globalleşme, yeni ekonomi, tekno-ekonomi, enformasyon, iletişim teknolojileri

ABSTRACT

Today, there is a globalization process in economy like a social and cultural planes. Lack of explanation of globalization process in economical dynamics resulted in a paradigm called new economy. Development in communication-computer technology and sustainable development are the difference between new and old economy. In our opinion, however, new economy definition need to be questioned. In this paper, it is argued that this concept and its caused confusion of concept by way of examples. This context, we can state that technological development are confused with new economy and instead of new economy techno-economy should be used.

Keywords : Globalization, new economy, techno-economy, enformation, technology of communication.

GİRİŞ

Bugün batı dünyasında bilişim sanayileri refahın ana kaynağı haline gelmiştir. Günden güne, yoğun rekabet ortamında başarılı olmak için bilişim teknolojilerini uygulayan işletmelerin sayısı hızla artarken örgütler bir bütün olarak başarı için bilişime bel bağlamışlardır. Bilgi ekonomisinde, işletmeler sürekli devam eden bir verimlilik arttırma, çevresel talebe tepki verebilme, örgütsel değişimi gerçekleştirme mücadelesi içinde olacaklardır. Bilgi ekonomisinde kuruluşların en önemli kaynakları klasik üretim faktörleri değil beyin gücü olacaktır. Bilginin yaratılması ve paylaşılması görünmeyen faaliyetlerdir. Bu sebeple insanlar zorlanarak ya da onlara talimatlar verilerek bilgi yönetilemez. Bilgi ekonomisinde başarı ancak çalışanların istekli katılımlarının sağlanmasıyla mümkündür. Bu şekilde insanlar güven ve katılım ortamında yaratıcı güçlerini kullanacak, bilgilerini diğerleriyle paylaşacak ve dinamik bir örgüt ortaya çıkacaktır.

Yeni Ekonomi kavramı ile ilgili tartışmaların büyük bölümü özellikle ABD’de 90’lı yıllarda ortaya çıkan normalin üzerindeki iyi performanstan kaynaklanmaktadır. Özellikle 1996-2000 yılları arasında düşük enflasyon ve tahminlerin üzerinde yakalanan büyüme oranları, bu gelişmede ABD’nin bilişim ve iletişim teknolojilerine yaptığı yatırımların etkisi olduğu kanaatini güçlendirmektedir. Yeni ekonomi olarak adlandırılan ve uzun vadede de devam etmesi beklenen bu durum aslında farklı kesimlerce değişik anlamlarda kullanılmaktadır. Bu tanımlar küresel rekabet çağında klasik ekonomi kuramlarının geçersizliği ve hızlı teknolojik değişimi öne çıkaran çok geniş kapsamlardan sadece üretim ve verimlilik artışında bilişim ve iletişim teknolojilerinin etkisini içeren daha dar bir odağa kadar değişebilmektedir. Hatta bazı yazarlar kapsamın çok geniş olması nedeniyle isteyenini istediği anlamı yüklemeye ihtimalinden dolayı Yeni Ekonomi yerine E-Ekonomi veya Dijital ekonomi kavramlarının kullanılmasını ve tanım olarak da “modern elektronik temelli bilişim teknolojilerinin gelişme ve yayılmasıyla ortaya çıkan ekonomik ortam” ifadesini önermektedirler.

Yeni ekonomi, ünlü düşünür Roger Cass tarafından son 200 yıl içinde ortaya çıkan değişik ekonomik ve toplumsal gelişmelerle oluşan dalgalardan biri olarak görülmektedir (Rubin, 2000 : 88). Roger Cass 1789 yılından başlayarak 60 yıl kadar devam eden birinci “yeni ekonomi” dönemini Sanayi/Fransız devrimi olarak adlandırmaktadır. İkinci olumlu gelişme dönemi 1848 yılında başlamış ve büyük demiryolu dönemi olarak 25 yıl sürmüş, 1872 yılındaki krizle beraber 24 yıllık bir gerileme dönemi ortaya çıkmıştır. Bu dönemin sona erdiği 1896 yılında elektrik, telefon gibi gelişmelerin sebep olduğu yeni bir 24 yıllık olumlu dalga ortaya çıkmıştır. Üçüncü “yeni ekonomi” dönemi günümüzün yeni ekonomisini andıran etkilerde bulunmuştur. 1921 ile 1947 arasında oldukça sorunlu bir gerilemeyle sona eren bu dönemi 1948 yılında II. Dünya Savaşı sonrası Bretton Woods anlaşması ve Marshall Planı gibi gelişmelerle yeni bir 24 yıllık dönem izlemiştir. Bilgisayarın icadıyla şekillenen bu dönem 1973 yılındaki petrol şokuyla düşüşe başlamış, 1993 yılındaki internet devrimine kadar 20 yıl devam etmiştir. 1994 yılında artık yaygın bir şekilde sözü edilen günümüzün Yeni Ekonomi dönemi başlamış, bu dönemin öne çıkan temaları küreselleşme ve iletişim teknolojileri olmuştur. Roger Cass’a göre bu dönemin olumlu etkisi 2020 yılına kadar devam edecek, daha sonra 25 yıllık bir düzenleme dönemi gelecektir.

Konuyla ilgili bir çok çalışma Yeni Ekonominin faziletlerinden bahsederken Paul Krugman gibi bazı akademisyenler Yeni Ekonominin abartılı bir ifade olduğu konusunda söz konusu görüşleri eleştirmekte, Yeni Ekonomi kavramının esas itibariyle ABD’de yaygın olarak sözü edilen düşük enflasyon, düşük işsizlik ve yüksek verimlilik olgusunun tek başına açıklaması olamayacağını belirtmektedirler (Krugman, 1997 : 1). Sözde yeni ekonominin etkilerinin 1950 ve 1960’lardaki gelişmelerden daha önemli olmadığı kanaatinde olan Profesör Krugman’a göre uzun mesafeli telefon hatları ve televizyonun insan hayatındaki reel etkisi internet ve DVD’ye göre çok daha fazladır. Yine,

özellikle son 10 yılda hızlanan ve Yeni Ekonominin bir özelliği haline gelen şirket satınalmalar ve birleşmeler sözde önem kazanan küçük işletmelerden çok Alfred Sloan'ın mimarlığını yaptığı eski ekonominin dev şirketlerine dönüş sinyalleri veriyor gibidir.

GÜNÜMÜZDE BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN GELİŞİMİ

Bilindiği gibi üretim faktörleri; emek, sermaye, doğal kaynaklar, girişimci ve teknoloji (teknik bilgi) olarak beşe ayrılır. Özellikle teknik bilgi ve teknolojinin gelişmesi her zaman ekonomide özellikle üretimde, üretimi arttırıcı ve maliyetleri düşürücü özelliği vardır. Yeni ekonomi kapsamında yer alan ürün ve hizmetlerin en önemli özelliği ise, teknik bilginin temel üretim faktörü olarak ön plana çıkmasıdır. Bu sektörlerde yeni ürünlerin üretilmesi ya da mevcut ürünlerin değiştirilmesi, geliştirilmesi ve önemli maliyet artışları doğuran araştırma ve geliştirme faaliyetlerini gerektirmektedir.

ICT ürünlerinin üretimi yüksek maliyetler gerektirse de bu ürünleri üretim süreçlerinde kullanan firmaların üretimlerinde gözlenen artış trendi ile birlikte birim maliyetlerde görece bir azalma söz konusu olur. Örneğin yüksek maliyetli bir yazılım programı, üretim artışı ile birlikte birimsel maliyetleri azaltıcı etkiler doğurabilir (Hahn, 2001 : 3).

ICT sektörlerinin kapsamını OECD aşağıdaki şekilde saptamıştır:

Başlıca ICT ürünleri

Firma ve bürolarda kullanılan bilgi işlem ve hesap makineleri
İzole edilmiş metal ve kablo mamulleri
Elektronik supap ve tüp mamuller ile diğer elektronik parçalar
Televizyon ve radyo vericileri ile ilgili ürünler, telefon ve telgraf hat cihazları
Televizyon ve radyo alıcıları mamulleri, ses ve video kayıt cihazları, teksir cihazları ve yardımcı ürünler
Endüstriyel süreç araçları dışında, ölçme,kontrol,test, rota saptama vb. amaçlarla kullanılan araç ve cihazların mamulleri
Endüstriyel süreç kontrol araçları ile ilgili mamuller

ICT ürünleri ile ilgili hizmetler

Makine ve ekipmanların toptan satışı ve tedariki
Bilgisayar dahil, işyeri makine ve bilgi işlem ekipmanlarının kiralanması
Telekomünikasyon
Bilgisayar ve ilgili hizmetler

Kaynak: Dirk Pilat and Frank C.Lee, Productivity Growth in ICT – Producing and ICT Using Industries : A Source Growth Differentials in The OECD?, OECD STI Working Paper 2001/4, s.5.

Yeni ekonomi sektörlerinde beşeri sermaye, fiziksel sermayeyi güçlü bir şekilde tamamlayan bir rol üstlenmektedir (DeLong and Summers, 2001 : 39). Gerek enformasyon teknolojilerinin kullanımı ve gerekse üretimi, nitelikli işgücü talebini artırır. Dolayısı ile beşeri sermaye yatırımlarında artış gözlenir.

Yeni ekonomi ürün ve hizmetlerinin piyasaya sunumu çok düşük maliyetlerle gerçekleştirilebilir. On - line dağıtım olanakları sayesinde yeni ürün ve hizmetlerin bedelsiz olarak tanıtımı ve müşterilere düşük maliyetler çok kısa sürede ulaştırılması mümkündür.

Bilgi ve teknoloji arasında döngüsel bir ilişki vardır ve giderek artan bir hızla birbirlerini her seferinde bir üst düzeyde üreterek çoğaltmaktadırlar. Bugün gelişmekte olan pek çok ülke için amaç haline gelen teknoloji üretiminde bile bunu görmek mümkündür. Çünkü belli bir teknolojiyi edinmek, ilk aşamada bu teknolojiyi uygulayabilme becerisini gerektirir. İkinci aşamada, belli bir alanda öğrenilen teknolojinin ilgili olabileceği bütün üretim ve ekonomik etkinlik alanlarına yayılımının sağlanması ve son aşamada ise edinilen, özümşenen teknolojinin bir üst düzeyde yeniden üretilmesi becerisinin kazanılmasıdır ki bu da bilgi ve bilim üretmekle gerçekleşmektedir (Göker, 1995 : 42). Açık bir biçimde görülebileceği gibi bilim üretebilmek için mutlaka teknoloji üretmeye gereksinim vardır.

Günümüzde teknolojinin uluslararası rekabet alanındaki rolü o derece belirleyici hale gelmiştir ki artık ekonomik gelişmişlik sınıflandırmaları teknoloji üreten ve üretmeyen ülkeler şekline dönüşmüştür. Gerek ülkeler gerekse firmalar, hızla değişen teknolojik, ekonomik ve siyasi şartlara uyum stratejisi belirlemek ve uygulamak zorundadırlar.

OECD tarafından yayınlanan bir rapor çerçevesinde teknolojiler, yarattıkları değişimin büyüklüğüne göre artımsal, köklü, kapsamlı ve yayılğan (jenerik) teknolojiler olarak sınıflandırılmaktadır. Günümüzde ise en yaygın, en etkin jenerik teknoloji, enformasyon (bilgi) teknolojisidir. Dolayısıyla bilgi toplumu, çağımızın bilgi teknolojisinin sağladığı imkanlar çerçevesinde yeniden yapılanan ve üzerinde yapılandığı teknolojiyi üretmeye çalışan bir toplum olarak algılanabilir.

YENİ VE FARKLI BİR EKONOMİK SİSTEM

İnternetin web teknolojisi aracılığıyla geniş kitlelere yayılması, önceleri sadece belli bir finansal güce sahip olan büyük işletmelerin yararlanabildiği bilişim teknolojilerinin göreceli olarak küçük ölçekli işletmeler ve hatta girişimci bireyler tarafından da ticari amaçlı olarak kullanılabilmesine imkan sağlamıştır. Sanal Şirket kavramının bir adım ötesine geçilmesine neden olan bu gelişme ile "Ağla Bütünleşik Şirket" ve "E-Ticaret Topluluğu" dönemine girilmiştir. E-Ticaret topluluğu bir sanayi çevresinde ortak çıkarları için birlikte piyasa hakimiyeti arayan bir dizi kurumlar toplamını ifade etmektedir. Mesela, Microsoft ve Intel'in oluşturduğu Wintel ile Sun, IBM, Oracle ve Netscape tarafından oluşturulan Java, yazılım endüstrisinden gösterilebilecek iki örnektir. Üstelik hem Intel hem de Microsoft şu ya da bu şekilde aynı zamanda Java topluluğuna üye iken, IBM, Oracle ve Netscape de Wintel topluluğunun aktif katılımcıları konumundadırlar. Belki de bu ilişkilerin dinamiği "Ortaklaşa Rekabet" kavramıyla bir ölçüde açıklanabilecektir

Yeni piyasaların oluşturulması, müşteri hizmetleri, yeni ürün ve süreç geliştirme çabaları için devrim niteliğinde dönüşümlerin sağlanabilmesi tek bir işletmenin gücünü fazlasıyla aşmaktadır. Bu amaçla şirketler bir çok alanda diğer örgütlerle işbirliğine giderek ittifaklar oluşturmakta, iş ekosistemleri gibi oluşumlar içinde yer almak zorunda kalmaktadırlar. İletişim ve bilgisayar ağ teknolojilerinin mümkün kıldığı bu tür ittifaklar ile büyümenin anahtarı yeni işletme tasarımları ve işletme toplulukları olmuştur. Gerek işletmenin kendisi tarafından gerekse ve çoğunlukla da diğer kuruluşlarca sağlanan, birbirini tamamlar nitelikteki fonksiyonlardan oluşan ağlar kurulmakta, bu ağlar sinerjistik topluluklar veya diğer bir ifade ile “İş Ekosistemleri”ni oluşturmaktadır. Her ne kadar bu tür işbirlikleri yeni bir kavram olmasa da, bütünleşmenin düzeyi ve yeni örgütsel yapılar için sunduğu fırsatlar açısından düşünüldüğünde mevcut teknoloji olmaksızın bu tür bir yapının meydana getirilmesinin mümkün olmadığı görülecektir (Moore, 1998 : 7).

İş ekosistemlerini mümkün kılan ve etkinliğini arttıran faktör bilgisayar ağlarıdır. Bilgisayar ağları 1990’lı yıllarda çağdaş işletmelerde yaygınlaşmaya başlamış, 1980’li yıllarda PC’lerin oluşturduğu büyük etkiyi tekrarlayarak PC’lerin etkinliğini arttırmıştır. Hatta Sun Microsystems’in patronu Scott McNeally “ağ bilgisayardır” sözüyle yeni dönemin bilgisayar ve teknoloji kavramının ağ olgusundan ayrı düşünülemeyeceğini ifade etmiştir. Ancak, son bir kaç yılda görülen gelişmeler McNeally’nin tahmininin ötesinde seyretmiştir. Nortel Firmasından John Roth McNeally’nin deyişini ”ağ şirkettir” şeklinde genişletmiştir. Buna göre, network/ağ olarak tanımlanan yapının içinde bilgisayarlar, fakslar, telefonlar, dijital asistanlar, video konferans araçları, TV setleri gibi gereçler birer düğüm noktası olarak yer almaktadır. Dolayısıyla, günümüz dünyasında ağ kavramı bilgisayardan öte işletmenin, hatta işletme ekosistemlerinin kendisini ifade etmektedir (Roth, 1998 : 285).

Bugün yeni ve farklı bir ekonominin doğuşuyla, bilgisayar ağları dönemi işletmeleri için yeni yönetim teknikleri gerekmektedir. Bu defa bilgi işçilerinin, entelektüel sermayenin ve bilgi stoklarının sürekli değişim çağında yönetimi söz konusudur. Bilgi ekonomisinde bilginin yaratılması hem bilgi işçilerine hem de bilgi tüketicilerine yani insanlara aittir. Mal ve hizmetlerin içeriği müşteri fikirleri tarafından belirlenirken, bilişim teknolojisi mal ve hizmetlerin bir parçası haline gelecektir. Bilgi ekonomisinde kuruluşların en önemli kaynakları klasik üretim faktörleri değil beyin gücü olacaktır. Mesela, bilgi çağının işletmelerinden olan Microsoft ele alındığında, maddi kaynaklarının (arazi, bina, stoklar, hammadde vs.) neredeyse yok denecek kadar olduğu ancak, kayda değer tek varlığının işletme içindeki elemanlar olduğu görülecektir. Elbette bu ifadeler sermayenin artık önemsiz bir faktör olduğu anlamına gelmiyor. Hatta tüm ekonomi ele alındığında; örneğin, tarım, sanayi ve hizmetler kesimlerinde katmadeğer yaratılır. Ancak, unutulmaması gerekir ki, 15 yıl önce kayda değer bir sermayesi olmayan Microsoft’un bugün piyasa değeri General Motors ve

IBM'den daha fazladır. Yeni ekonomide sermaye ancak bilginin bir fonksiyonu haline gelmiştir (Akın, 1999 : 1).

İnternet özellikle webin gelişmesinin ardından bir çok sektörde dönüştürücü etkiler yapması üzerine çarpıcı bir örnek belki konunun içeriği hakkında bazı fikirlerin oluşmasında yardımcı olabilir. Boeing şirketinin 2000 yılı faaliyetlerinin temelinde İnternet yer almıştır. İnsanlar İnternette jet uçağı satın alabilirler mi? Bu soruya Boeing yetkilileri "bizi ilgilendirmiyor" şeklinde cevap veriyorlar. Elbette Boeing havacılık sanayinin amazon. Com'u olma gayreti içinde değil. Sadece İnterneti kullanarak uçaklarını daha hızlı üretmek ve daha yüksek kar marjlarıyla çalışmak istiyor. Boeing de Cisco, Dell, Oracle ve otomotiv sektörünün çoktan kullanmaya başladığı şekliyle müşterileri ve 15. 000'den fazla tedarikçisiyle ilişkilerini İnternette yürütmeye çalışıyor (Vogelstein, 2001 : 72). Bu belki de Intel yönetim kurulu başkanı Andy Grove'un belirttiği gibi "İnternet şirketi diye bir şey yoktur, her şirket ya internet şirketi olmaya ya da ölmeye mahkumdur" (Useem, 2000 : 72) sözüne de bir örnek olarak verilebilir.

Aslında her yeni ekonomik fırsat döneminde büyük beklentiler ortaya çıkması doğaldır. Bu dönemlerde borsalarda yükselişler, o teknoloji alanındaki firma sayısında artış yaşanır. HP Türkiye yöneticisi Şahin Tulga bu konuyu şu şekilde örneklemektedir : "Örneğin; demiryolları ilk faaliyete başladığında A. B. D. 'de 6. 000 demiryolu firması kurulmuştur. Otomobil ilk çıktığında da 2. 000 otomobil firması ortaya çıkmıştır. Yeni ekonomi alanında da bir zamanlar kurulan dot com şirketlerini ve bunların inanılmaz hızla artan hisse senedi fiyatlarını hatırlayabiliriz. Ardından bu beklentilerin abartılı olduğunun anlaşılmasıyla birlikte, kaçınılmaz olarak hayal kırıklığı aşamasına gelinir. Demin verdiğim örnekler üzerinde devam edecek olursak, bugün demiryolu şirketlerinin sayısı 20'ye düşmüştür. Yine aynı şekilde, A. B. D. 'de değil bütün dünyada 20 kadar otomobil firması kalmıştır. Yeni ekonomi alanında da NASDAQ'ta yaşanan düşüş ve kapanan firma sayısı hepimizin malumudur. Hayal kırıklığının ardından artık gerçeklerin öğrenildiği, soğuk kanlılıkla verimli ticari faaliyetin başladığı aydınlanma dönemi gelir. Aydınlanma döneminde her şeyin yerli yerine oturmasıyla birlikte yeni teknolojinin sağladığı verimlilik artışı gerçekleşir. Yeni ekonomi söz konusu edildiğinde, şimdi aydınlanma aşamasında olduğumuzu söyleyebiliriz." (Tulga, 200 : 1).

ENFORMASYON MALLARI

Enformasyon malları için bir tanım vermeden önce enformasyonun ne olduğu konusuna değinmekte fayda bulunmaktadır. Enformasyon en genel haliyle işlenmiş biçimdeki veriler olarak ele alınabilir. Enformasyon bir diğer tanıma göre "karar birimleri arasında iletişime konu olabilen indirgenmiş ve dönüştürülmüş bir bilgi" olarak ele alınmaktadır (Dasgupta ve David, 1994 : 493). Bu tanım bilgi (knowledge) ile enformasyon (information) arasında bir fark olduğunu kabul etmekte ve bu farkın enformasyonun işlenmiş bilgi oluşuyla

ortaya çıktığı yaklaşımını benimsenmektedir. Kanımızca bu fark geçerlidir. Aktarım işlemi düşünülecek olursa enformasyonu bir biçimde aktarmanın mümkün olduğunu ancak bilginin aktarılamayacağını kolayca söyleyebiliriz. Verilen farklı bir tanım enformasyonun işlenmiş ve iletişime uygun hale dönüştürülmüş bir bilgi olduğunu destekler niteliktedir ve bu tanıma göre enformasyon "sayısallaştırılabilen ve parçalar halinde kodlanabilen herşey" i kapsamaktadır. (Saphiro ve Varian, 1999 : 3).

Yukarıda bahsi geçen tanımdan yola çıkarak enformasyon mallarını ekonomik bir işleme konu olan herhangi bir enformasyon şeklinde adlandırmak mümkündür. Aynı zamanda enformasyon malları bilgi malları olarak adlandırılan mal grubunu da işaret etmektedir. Bu tanımla ele alındığında kitaplar, müzik cd leri, yazılımlar, borsa bilgileri, haberler vb. nin hepsi enformasyon malına bir örnek teşkil etmektedir (Saphiro ve Varian 1999 : 3). İnternet üzerinde gerçekleştirilen elektronik ticaret içerisindeki payları açısından değerlendirildiğinde enformasyon malları olarak adlandırılan grubun (Yazılım, kitap, müzik) %46 gibi oldukça önemli bir paya sahip olduğu gözlenmektedir . Geleneksel mallar ile bir karşılaştırmaya gidildiğinde enformasyon mallarının farklı özelliklere sahip olduğu gözlenmektedir. Enformasyon mallarını geleneksel mallardan ayıran temel özellikler ise rakip olmama (non-rivalry) , dışlanamama (non-excludable) , şeffaf olmama (non-transparent) ve farklı maliyet yapısına sahip olma şeklinde sıralanabilir¹ (Saphiro ve Varian 1999 : 1-4). Bu özellikleri de göz önünde bulundurularak bu mallara ait bir tanım şu şekilde verilebilir. Enformasyon malları rakip olmayan (non-rival) , dışlanamayan (non-excludable), şeffaf olmayan (non-transparent) ve üretim maliyetleri azalma eğiliminde olan sayısallaştırılabilen ve parçalar halinde kodlanabilen mallardır.

Bu malların satışına yönelik olarak satıcıların uyguladıkları stratejiler de farklılaşmaktadır. Enformasyon mallarının satışlarında uygulanan bu stratejiler asıl olarak tüketici artığının ele geçirilmesine yönelik uygulamaları işaret etmektedir. Tüketici artığı en basit tanımla tüketicilerin herhangi bir mala ödemek arzusunda oldukları fiyat ile fiili olarak ödedikleri fiyat arasındaki farkı anlatmaktadır. Bu stratejilerden en önemli görünen iki tanesi sürüm farklılaştırma (versioning) ve mal paketleme (bundling) dir. (Shapiro ve Varian, 1999 : 53-72, 73-78).

Bir malın farklı sürümlerinin aynı anda piyasaya sürülmesi ile tüketici artığının farklı fiyatlar ödemeye razı tüketiciler cephesinden çekilmesi sürüm farklılaştırma stratejisinin dayandığı noktadır. Özellikle yazılım sektöründe sıkça karşılaşılan bir uygulamadır. Diğer strateji olan mal paketleme ise (bundling) birden fazla malın bir paket olarak satışı ile farklı talep cephelerinden artığın alınması prensibine dayanmaktadır. Yine sıklıkla yazılım piyasasında gözlenmektedir.

Son olarak deneme malları uygulamasından da bahsedilebilir. Deneme malları uygulaması enformasyon mallarının saydam olmaması nedeniyle tüketicinin eksikliğini hissettiği bilginin tamamlanması amacıyla yönelik bir

uygulama olarak ortaya çıkmaktadır. Mallar belirli bir süre ile kullanıcıya ücretsiz olarak kullandırılmakta ve kullanıcının malı tanınması sağlanmaktadır. Bu süre sonunda tüketici malı satın almakta veya vazgeçmektedir. Bu uygulama ile en sık karşılaşılan ürün yine yazılımlar olmaktadır. Bir çok yazılım şu an deneme sürümleri ile çıkartılmakta ve kullanıcıya mal hakkında bir bilgi sağlamayı amaç edinmektedir.

Şu ana kadar çizilen resmi özetleyecek olursak ekonominin “yeni” ticaret biçimi olarak e-ticaret ve bu tür ticarete sıklıkla konu olan enformasyon malları “yeni” olanın belirli bir cephesini tanımlamakta kullanılabilir. Ancak bir “yeni” bileşen daha bulunmaktadır. Bu da ticaretin “yeni” modelinde alışverişin gerçekleştirilmesini sağlayan elektronik para veya e-para dır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bilgi tekniklerinin ve teknolojinin, iktisadi büyüme ve verimlilik düzeyi üzerindeki etkileri net bir şekilde hesaplanamamakla birlikte; literatürde yapılan analizlerde, bu konuda pozitif bulgular elde edilmiştir. Dünya ekonomisi göz önüne alındığında, başta ABD olmak üzere gelişmiş ekonomilerin hemen her alanında olduğu gibi bilgiye dayalı ürün ve hizmetlerin üretimi açısından da önemli bir potansiyele sahip oldukları söylenebilir.

1995 yılından beri iş dünyasında, özellikle ABD'de dönüştürücü bir etki yapan internet ve beraberinde gelen web temelli teknolojiler geçtiğimiz son iki yılda sayısı binleri bulan internet şirketlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Tamamen internetin sunduğu fırsatları değerlendirerek kurulan bu şirketler - yaygın kullanımıyla "dot-com"lar- sahiplerinin çok kısa sürede halka arzların ardından dolar milyarderi olmasını sağlamış, teknoloji hisselerinin değerlerinin defalarca katlanması ile gerçekte somut bir varlığı olmayan şirketler olağanüstü borsa değerlerine ulaşmışlardır. Ancak 1998 ve 1999 yıllarında altın dönemini yaşayan internet şirketleri-dotcomlar- 2000 yılında şaşkıncı bir şekilde düşüşe geçmiştir. İçlerinde eToys ve Linux yazılım şirketi Red Hat gibi ünlü internet şirketlerinin de bulunduğu bir çok firmanın hisse değerleri yüzde 90'lara varan değer kayıplarına uğramış, söz konusu gelişmeler internet şirketlerinin varoluş ve çalışma yöntemlerinin tekrar dikkatle ele alınması gerektiği gerçeğiyle noktalanmıştır.

Bu gelişmeler basit bir cümleyle özetlenebilir : "İnternet şirketlerinin dönemi artık kapanmıştır. Ancak, tam tersine internet çağı henüz yeni başlamaktadır. " İnternet şirketlerinin yükseliş ve çöküşü yeni oluşan bir piyasada şirketlerin nasıl kurulacağı, yönetileceği, finansman sağlanacağı gibi konularda önemli tecrübeler sağlamıştır. En azından bir şirketin "kâr etmeksizin" sadece borsada değerinin yükselmesine bel bağlayarak hayatını sürdürebilmesinin imkansız olduğu görülmüştür. Bu konuyu ileri teknoloji yatırım bankası Broadview'in yöneticisi Paul Deninger "İnternetin herşeyi değiştireceği doğrudur. Ancak herşeyin değişeceği doğru değildir" sözüyle kısaca ifade etmektedir.

Çoğu gelişmekte olan ülke ile birlikte Türkiye’de de yeni ekonomi kapsamında kabul edilen mal ve hizmetlerin toplam gelir ve hasıla içerisindeki ağırlığı düşük düzeydedir. Gelişmekte olan ekonomiler, iktisadi gelişme performanslarını artırmaya çalışırken, ICT sektörlerinin boyutlarını artırıcı gelişmelere destek vermelidirler. Bu anlamda, beşeri sermaye ve teknolojik gelişmelere aktarılan kaynakların GSMH içerisinde oranı artırılmalıdır. Öte yandan, ICT sektörlerinin iktisadi büyüme ve verimlilik düzeyi üzerinde etkilerini artırıcı her türlü, yasal ve kurumsal alt yapının tesis edilmesi lazımdır.

AÇIKLAMALAR

1. **Rakip olabilirlik, olamazlık (rivalry-nonrivalry)** : Bu durum enformasyon malının bir kişi tarafından kullanımı sırasında bir diğer kişinin malı kullanamamasını anlatmaktadır. Geleneksel mallar tüketim sırasında birbirlerine rakip mallardır. Yani herhangi bir malı tercih ettiğiniz zaman diğerlerini bu tercihten dışlarsınız aynı zamanda diğer bireylerin aynı malı kullanması da imkansız hale gelir. Dolayısıyla herhangi bir malın kullanımında alternatif maliyet veya fırsat maliyeti olarak atlandırılan durumla karşı karşıya kalınır.

Diğer yandan enformasyon malları birbirlerine rakip değildirler (*nonrivalry*). Yani herhangi bir enformasyon malı birden fazla kişi tarafından aynı anda kullanılabilir. Diğer yandan herhangi birden fazla enformasyonun aynı anda kullanımı da mümkündür. Örnek olarak bir makale yazarken bir kişinin hem ekonomi hem de matematik alanındaki enformasyonları birlikte kullanması mümkündür. Dolayısıyla kullanımları fırsat maliyetleri konularını gündeme getirmez.

Dışlanabilirlik (excludability) : Dışlanabilirlik konusu enformasyon mallarını geleneksel mallardan ayıran ikinci bir konudur. Geleneksel mallar söz konusu olduğunda değişimin taraflarından birisi değişim sonunda kendisi dışındaki herkesi malın kullanımından dışlayabilir. Burada değişim mülkiyet hakkının devri anlamına gelmekte ve kurumsal düzenlemelere dayanmaktadır. Geleneksel bir malı tüketecek olan kişi malı satın aldığı anda mülkiyet hakkını edinmiş olur ve mülkiyet hakkı devri bu kişi lehine gerçekleşmiş olur. Dolayısıyla diğer tüketicileri de malın kullanımından dışlamış olur.

Diğer yandan enformasyon malları söz konusu olduğunda ise diğer kişilerin malın kullanımından dışlanması ancak kısmi olarak mümkündür ve yine telif hakları patentler ve fikir mülkiyet hakları gibi çeşitli kurumsal düzenlemelerin varlığına dayalıdır. Bu konu mülkiyet haklarının enformasyon malları konusunda yeterince güçlü bir biçimde düzenlenmemiş olması ile de ilişkilidir. Ancak dışlanabilirlik aynı zamanda malın doğasına da bağlıdır. Örnek olarak Coca-Cola'nın tarifinin yeterince kompleks olması nedeniyle fazlaca bir zahmete katlanılmaksızın patent sistemine başvurulmadan saklanabilmesi ile, videolarda TV yayınlarını kaydeden sistemin basit bir sistem olması nedeniyle bilgisayarın kolayca başkaları tarafından elde edilebilmesi verilebilir. Ancak genelde enformasyon malları çerçevesinde mülkiyet haklarının bütünüyle devri mümkün olamamaktadır. Dahası bir bilgi size enformasyon olarak satılsa dahi sahibinde kalıcılığını sürdürmektedir (Romer 1996 : 112). Burada dikkat çekici olan bu özelliğin yalnızca enformasyon mallarına has olmadığı ve aynı zamanda kamu mallarının da bu özelliği taşımakta olduğudur.

Şeffaflık (transparency) : Bu konu ise malın tüketiminden veya işleme konu olmasından önce malın konu olduğu işlemin taraflarının mal hakkındaki bilgileri ile ilgilidir. Geleneksel mallara ait bilgi işlem öncesi taraflar tarafından bütünüyle bilinmektedir. Dolayısıyla geleneksel mal alıcıları malı bilerek alır. Yani mal bu anlamda şeffaf bir özellik göstermektedir.

Ancak enformasyon mallarında bu durum söz konusu değildir. Enformasyon mallarında mal hakkındaki bilgiye tüketimden önce ulaşmak çoğu zaman mümkün değildir. Ancak tüketildikten ve mülkiyeti el değiştirdikten sonra bu bilgi edinilebilir. Bu duruma bir örnek olarak kitap verilebilir. Her hangi bir tüketicinin bir kitaba ait bilgiyi tüketim öncesinde yani o kitabı okumadan önce edinmesi mümkün değildir. Tüketici önce kitabı satın alır, okur tüketir ve ondan sonra bilgisine erişir. Dolayısıyla enformasyon malları şeffaf değildir. Bu özelliklerinden dolayı

enformasyon malları tecrübe malları (experience goods) olarak ta adlandırılır (Saphiro ve Varian, 1999 : 22).

Maliyet Yapısı : Üretim maliyetleri açısından değerlendirildiğinde de enformasyon malları ile geleneksel mallar arasında belirli bir farklılık bulunduğu gözlenmektedir. Geleneksel malların üretiminde çoğunlukla ölçüğe göre azalan getiri durumunun söz konusu olduğu söylenebilir. Yani üretim miktarı arttıkça marjinal gelir de bir azalma meydana gelecektir. Bu aynı zamanda ölçüğe göre artan maliyetleri de anlatmaktadır. Üretim miktarı arttıkça yalnızca marjinal maliyetler değil ortalama maliyetlerde zaman içerisinde bir artış eğilimi göstermektedir.

Diğer yandan enformasyon mallarında maliyet yapısı farklılaşmaktadır. Enformasyon malları üretimi başlangıçta genellikle yüklü miktarda yatırım gerektirmektedir. Bu yatırımlar "batık maliyet" (sunk cost) olarak adlandırılabilir. Burada batık maliyet kavramı ile yatırımdan vazgeçildiği takdirde yatırım mallarının satışı yoluyla veya başka bir yol ile geri kazanılmayan maliyetlerden bahsedilmektedir (Saphiro ve Varian, 1999 : 21). Ancak enformasyon malları bir kez üretildikten sonra tekrar üretimi (veya daha anlaşılır bir ifade ile kopyalanması) oldukça düşük maliyetlere konu olmaktadır. Dolayısıyla enformasyon malları üretiminde marjinal ve ortalama maliyetlerde bir azalma eğilimi olduğu (hem de oldukça hızlı bir biçimde) söylenebilir.

Halbuki geleneksel mallarda gerek üretimin ilk aşaması gerekse tekrar üretim aşamaları her seferinde kayda değer miktarlarda maliyete konu olmaktadır. Aynı zamanda bir çok geleneksel mal üretimi için katlanılan ilk maliyetler geri kazanılabilir maliyetlerdir. Bu anlamıyla batık-maliyet değildir.

Enformasyon mallarına örnek olarak bir kitabın üretimi verilebilir. Kitabın üretimi için ilk maliyetler oldukça yüksek düzeydedir. Yazarın telif hakları, dizgi işlemleri, filmlerin alınması vb. gibi işlemler ilk kopyanın üretimi için gerekli olan maliyetlerdir. Bu maliyetler sabit veya batık maliyetler olarak adlandırılır (Saphiro ve Varian, 1999 : 20-21). Ancak ilk kopyanın üretilmesi ardından üretilen ikinci ve diğer kopyaların maliyetleri karşılaştırılmayacak denli önemsiz düzeydedir (Saphiro ve Varian, 1999 : 3-4, 20-21). İşte bu yüzden enformasyon mallarında üretim miktarı arttıkça azalan bir marjinal maliyetten ve artan getiriden bahsedilmektedir.

KAYNAKÇA

- AKIN, H. B. (1999). "2000 Yılına Doğru Bilgi Toplumu Üzerine Genel Bir Değerlendirme ve Bilgi Ekonomisinin Özellikleri", [http : //www. stratejyonetim. com/yeniekonomi. htm](http://www.stratejyonetim.com/yeniekonomi.htm), (25 Ağustos 2002).
- DASGUPTA, P. , DAVID, P. A. (1994). "Toward a new economics of Science", *Research Policy*, 487-521.
- DELONG, J. B. , LAWRENCE, H. S. , (2001) "The New Economy : Background, Question, and Speculations", *Economic Policy for the Information Economy, A Symposium Sponsored by Federal Reserve Bank of Kansas City, August 30-September 1, 39-60.*
- GÖKER, Aykut, "Bilim, Teknoloji Politikalarına Giriş İçin Enformasyon Toplumu Üzerine Kavramsal Bir Yaklaşım Denemesi", *Mülkiye, Cilt XXV, Sayı 230, Eylül-Ekim 2001, 40-78.*
- HAHN, R. W. (2001). "A Primer on Competition Policy and the New Economy", *Joint Center , Aei – Brookings Joint Center For Regulatory Studies, Working Paper 01-03, February, 1-23.*
- KRUGMAN, P. . (1997). "Dismal Science", *Slate*, [http : //slate. msn. com/ Dismal/ 97-12-18/ Dismal. asp](http://slate.msn.com/Dismal/97-12-18/Dismal.asp), (Ağustos 2002).
- MOORE , J. F. (1998). "The New Corporate Form", (Ed. Don Tapscott, Alex Lowy, David Ticoll) , *Blueprint To The Digital Economy, Mc Graw Hill, New York, 1-24.*
- PILAT, Dirk and Frank C.Lee, *Productivity Growth in ICT – Producing and ICT Using Industries : A Source Growth Differentials in The OECD?*, *OECD STI Working Paper 2001.*
- ROTH, J. (1998). *The Network Is The Business*, (Ed. Don Tapscott , Alex Lowy, David Ticoll) , *Blueprint To The Digital Economy, Mc Graw Hill, New York, 285-302.*
- RUBI, H. "Roger Cass; The Last Optimist" *Fast Company*, Issue 48, July 2001, [http : //www. fastcompany. com/online/48/cass. html](http://www.fastcompany.com/online/48/cass.html) , (01. 09. 2002).
- SHAPIRO, C. , VARIAN H. R. (1999). *Information Rules : A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, Boston : Massachusetts.

- ŞAHİN, T. (2001). “Yeni Ekonomi Makro Ekonomik Dengeleri Nasıl Etkiliyor?” *Activeline*, [http : //www. activefinans. com/activity/hp/finans2001/makro. html](http://www.activefinans.com/activity/hp/finans2001/makro.html), (03. 09. 2002).
- USEEM, J. (2000). “Dot-coms, What Have We Learned?” *Fortune*, October 30. , 61-74.
- VOGELSTEIN, F. (2001). “Flying on the Web In a Turbulent Economy” *Fortune*, No. 9, April 30, 64-78.

İşletme Performansını Belirlemede Veri Zarflama Analizi

Öğr. Gör. Semra TETİK

Celal Bayar Üniversitesi, Salihli Meslek Yüksekokulu, İşletme Bölümü, SALİHLİ

ÖZET

Veri Zarflama Analizi (VZA), doğrusal programlamanın özel bir uygulama şekli olup, aynı amaç ve hedeflere sahip işletmelerin göreceli olarak verimliliğini ölçmede kullanılmaktadır. VZA'nın uygulama alanları; hastaneler, bankalar, mahkemeler ve okullar vb. kurumlardır. Bu tür uygulamalarda, her bir hastane, banka, mahkeme veya okul var olduğu sistem içinde yer alan, benzer birimlerle karşılaştırılarak göreceli etkinlikler belirlenebilmektedir.

Bu çalışmanın amacı Salihli'deki hastanelerin göreceli performansını ölçmektir.

Anahtar Sözcükler: Veri Zarflama Analizi, Kuramsal Hastane, Performans

ABSTRACT

Data envelopment analysis (DEA) is an application of linear programming that has been used to measure the relative efficiency of operating units with the same goals and objectives. Applications of DEA have measured the relative efficiencies of hospitals, banks, courts, schools and so on. In these applications, the performance of each institution or organization was measured relative to the performance of all operating with in the same system.

The goal of this study is measure the relative performance of hospitals in Salihli.

Keywords: Data Envelopment Analysis, Composite Hospital, Performance.

1. GİRİŞ

Hızla değişen bir dünyada yaşıyoruz. İnsan ihtiyaçları giderek daha fazla çeşitleniyor ve artıyor. Buna paralel olarak da insan ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan örgütler çoğalıyor, gelişiyor. Ulaşım ve iletişimin gelişmesiyle mesafeler kısalıyor, örgütlerin birbiriyle işbirliği yapmaları kolaylaştığı gibi rekabette de yoğunlaşıyor. Rekabetçi ortamlarda kaynaklarını en iyi kullanabilen örgütler başarıya ulaşıyorlar.

İnsanların sınırlı ömürleri içerisinde ihtiyaçlarının tümünü karşılamak arzusunda olmaları zaman emek ve çabalarını bilinçli ve planlı bir şekilde kullanmalarını zorunlu hale getirmiş ve bu durumda verimliliği gerekli kılmıştır (Dinçer – Fidan, 1996:19).

Genel bir tanımlama yapılırsa verimlilik bir üretim yada hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı yaratmak için kullanılan girdi arasındaki ilişkidir (Prokopenko, 1998:3). Bu nedenle verimlilik, bir işletmenin belli bir çıktıyı en az girdi kullanarak elde etmesi, kıt kaynakların en etkin bir şekilde kullanılması olarak tanımlanır (Öğüt, 1994: 39). Başka bir deyişle verimlilik, toplam fiziksel gelirin kullanılan fiziksel gidere oranı veya düşünülen kaynak kullanımlı iş performansının niteliği ile niceliğinin özet bir değeri şeklinde tanımlanabilir (Akdemir, 1996:65).

Günümüzde “performans” kavramı, özellikle hizmet kesiminde giderek önem kazanmaktadır (Lapinski, Alfandari, 1987:109). En genel ifadeyle

performans, bir işletmenin belirli bir zaman diliminde elde ettiği başarı derecesi olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle performans bir işi yapan bireyin bir grubun yada bir teşebbüsün o iş ile amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır (Baş, Artar, 1991:13) İşletme yöneticileri, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan işletmenin geleceğine yönelik kararlar veremez ve vermemelidir.

Her ekonomik birim amaçlarını gerçekleştirmek için dış çevresinden temin ettiği kaynakları (girdileri) belirli bir üretim teknolojisinden yararlanarak mal ve hizmetler biçiminde çıktılara dönüştürür. İşletmelerin bir zaman dilimindeki performansının değerlendirilmesi kullandığı girdileri çıktılara dönüştürürken ne kadar rasyonel davrandığının incelenmesidir. Bu bağlamda bir ekonomik birimin performansını değerlendirirken, kullanılan girdilerden en büyük çıktı seviyesi elde edilip edilmediği ya da belirli çıktı seviyesine en düşük girdi miktarı ile ulaşıp ulaşılmadığının saptanması gerekir. İşte Veri Zarflama Analizi (VZA) işletmelerin göreceli performansını ölçmek için geliştirilmiştir (Aktaş, 2001:163).

2. VERİ ZARFLAMA ANALİZİ (VZA) KAVRAMI

Veri Zarflama Analizi (VZA); doğrusal programlamanın özel bir uygulama şekli olup, aynı amaç ve hedeflere sahip işletmelerin göreceli olarak verimliliğini ölçmede kullanılan bir yöntemdir. VZA'nın uygulama alanları; hastaneler, bankalar, mahkemeler, okullar vb. kurumlardır.

VZA yaklaşımı, referans gruplarının bütün birimlerine dayanarak "kuramsal etkinlik sınırı" oluşturmada doğrusal programlamadan faydalanmaktadır. Kuramsal birime ait çıktı, referans grubundaki bütün çıktıların ağırlıklı ortalamaları yardımıyla hesaplanmaktadır. Kuramsal birime ait girdi ise yine bütün referans grubundaki girdilerin ağırlıklı ortalamaları ile belirlenmektedir. Doğrusal programlama modelindeki kısıtlar; kuramsal birim çıktılarının, incelenen birim çıktılarından büyük veya eşit olmasını gerektirmektedir. Kuramsal birimin girdilerinin incelenen birimden daha düşük olması kuramsal birimin aynı veya daha fazla çıktıyı daha düşük girdi kullanarak elde ettiğini göstermektedir. Bu durumda; kuramsal birimin, incelenen birimden daha verimli olduğu yorumu yapılmaktadır. Bir başka deyişle incelediğimiz birim kuramsal birime göre daha düşük verimliliğe sahiptir. Kuramsal birim, referans grup içindeki bütün birimleri kapsadığından, incelenen biriminin, referans grubuna göre daha düşük verimliliğe sahip olduğu anlaşılır (Timor, 2001: 69-70).

3. VZA TEKNİĞİ İLE SALİHLİ'DEKİ HASTANELERİN PERFORMANSINI BELİRLEME

Bu çalışmanın amacı, Manisa'nın Salihli ilçesinde faaliyet gösteren üç hastanenin (Özel Hastane, SSK, Devlet Hastanesi) Veri Zarflama Analizi yaklaşımıyla göreceli performansını ölçmektir.

Bu noktadan hareketle söz konusu hastanelerle ilgili aşağıda görülen üç input kriteri ve dört output kriteri tanımlanmıştır. Veriler "aylık" olarak elde edilmiştir.

İnput kriterleri

1. Tıbbi Bakım Dışı Çalışan Hastane Personeli Sayısı
2. Malzemeler İçin Yapılan Harcamalar
3. Yatak/Gün Sayısı

Output Kriterleri

1. Sigortalı Hizmet Alan Hasta/Gün Sayısı
2. Sigortasız Hizmet Alan Hasta/Gün Sayısı
3. Eğitilmiş Hemşire Sayısı
4. Eğitilmiş İntern Sayısı

Tablo 1: Üç Hastaneye Ait Aylık Kaynak Tüketimleri (Girdiler)

İnput Kriteri	H a s t a n e		
	Özel	SSK	Devlet
Tıbbi bakım dışı çalışan hastane personeli sayısı	36	31	56
Malzemeler İçin Yapılan Harcamalar (1.000.000.000 TL.)	7	32	86
Yatak/Gün Sayısı	44	60	105

Tablo 2: Üç Hastane Yaptığı Aylık Hizmetler (Çıktılar)

Output Kriteri	H a s t a n e		
	Özel	SSK	Devlet
Sigortalı Hizmet Alan Hasta/Gün	26	13.840	15.366
Sigortasız Hizmet Alan Hasta/Gün	309	250	7.600
Eğitilmiş Hemşire Sayısı	11	31	75
Eğitilmiş İntern Sayısı	11	23	60

Aşağıda SSK'nın göreceli verimliliğini hesaplamak üzere bir model geliştirilmiştir. SSK'nın göreceli verimliliğini doğrusal programlama modeli ile belirlemede kuramsal hastaneye ait ağırlıklar kullanılmıştır. Aşağıda ağırlıklara ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

W_g = Özel Hastane'nin girdilerinin ve çıktılarının ağırlıklı uygulanması.

W_u = SSK'nın girdilerinin ve çıktılarının ağırlıklı uygulaması

W_c = Devlet Hastanesi'nin girdiler ve çıktılarının ağırlık uygulaması.

Veri Zarflama Analizi bu eşit ağırlıkların toplamını gerektirir. Böylece ilk kısıt:

$$W_g + W_u + W_c = 1$$

Genel olarak her veri Zarflama Analizi Doğrusal Programlama Modeli, İş birimleri için ağırlıklarının toplamının 1 olmasını gerektiren bir kısıt içerecektir.

Yukarıda verilen ağırlıklar hipotetik-kuramsal hastanenin girdi ve çıktılarını belirlemede kullanılacaktır. Modelde yer alan girdi/çıktı ilişkisi aşağıda verilen forma göre belirlenmektedir.

$$\text{Kuramsal Hastane Hasta / Gün Sayısı} = \left[\begin{array}{c} \text{Özel Hastanede} \\ \text{Sigortalı Hasta/} \\ \text{Gün Sayısı} \end{array} \right] W_g + \left[\begin{array}{c} \text{SSK'daki} \\ \text{Hasta/gün} \\ \text{sayısı} \end{array} \right] W_u + \left[\begin{array}{c} \text{Devlet Hastanesi} \\ \text{Hasta/gün} \\ \text{sayısı} \end{array} \right] W_c$$

Tablo 1’de gösterildiği gibi her bir hastane için sigortalı hasta/gün sayısı yerine koyarak aşağıdaki ifadeyi elde ederiz.

Kuramsal Hastane

$$\text{Sigortalı Hasta/gün Sayısı} = 26 W_g + 13.84 W_u + 15.366 W_c$$

Kuramsal hastanenin diğer çıktı kriterleri benzer bir şekilde hesaplandı. Şekil3’de sonuçların özeti gösterilmiştir. Dört çıktının her biri için tüm hastanelerin çıktısının SSK’nın çıktısından daha büyük ya da eşit olmasını gerektiren bir kısıt yazmamız gereklidir. Bu yüzden çıktı kısıtının genel biçimi:

$$\text{Kuramsal Hastanenin Çıktısı} \geq \text{SSK'nın çıktısı}$$

SSK’nın sigortalı hasta/gün sayısı 13.840 olduğu için sigortalı hasta/gün çıktısının benzer kısıtı:

$$26 W_g + 13.840 W_u + 15.366 W_c \geq 13.840$$

Benzer şekilde, diğer üç çıktı kriterinin her birinin kısıtını formüle edersek;

$$\begin{array}{l} 309 W_g + 250 W_u + 7.600 W_c \geq 250 \quad \text{Sigortasız Hasta} \\ 11 W_g + 31 W_u + 75 W_c \geq 31 \quad \text{Hemşireler} \\ 11 W_g + 23 W_u + 60 W_c \geq 23 \quad \text{İnternler} \end{array}$$

Yukarıdaki dört kısıtta sağ tarafı teşkil eden kuramsal hastane çıktıları SSK’nın çıktılarından büyük veya eşit olmalıdır. Bu koşulları yerine getiren bir çözüm tespit edilebilirse kuramsal hastanenin en azından SSK kadar çıktı ürettiğini söyleyebiliriz.

Şekil 1: Üç Hastanenin Çıktı Kriterleri İle Kuramsal Hastanenin Çıktı Kriterleri Arasındaki İlişki

W _g ÖZEL		W _u SSK		W _c DEVLET	
Sigortalı	26	Sigortalı	13.840	Sigortalı	15.366
Sigortasız	309	Sigortasız	250	Sigortasız	7.600
Hemşireler	11	Hemşireler	31	Hemşireler	75
İnternler	11	İnternler	23	İnternler	60

KURAMSAL HASTANE	
Sigortalı	26 W _g + 13.840 W _u + 15.366 W _c
Sigortasız	309 W _g + 250 W _u + 7.600 W _c
Hemşireler	11 W _g + 31 W _u + 75 W _c
İnternler	11 W _g + 23 W _u + 60 W _c

Daha sonra kuramsal hastanenin girdileri ile mevcut kaynakları arasındaki ilişkinin yapısını ortaya koymak için gerekli kısıtları göz önüne almamız gerekir. Üç girdi kriterinin her biri için bir kısıt gereklidir. Girdi kısıtlarının genel biçimi aşağıdaki gibidir.

$$\text{Kuramsal Hastanenin Girdisi} \leq \text{Kuramsal Hastanenin Mevcut Kaynakları}$$

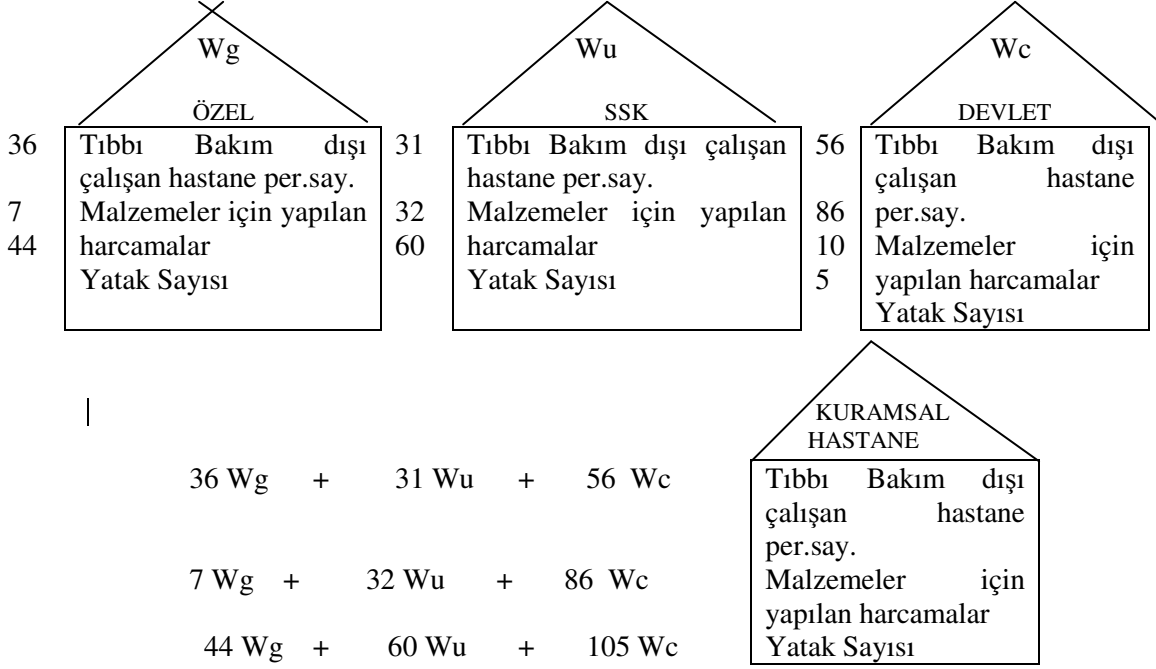
Her bir girdi kriteri, kuramsal hastanelerin girdisi üç hastanenin her birinin uygun girdisinin ağırlıklı ortalamasıdır. Böylece girdi kriteri için 1, tıbbi bakım dışı çalışan personel sayısı, kuramsal hastanelerin girdisidir.

$$\left[\begin{array}{c} \text{Kuramsal Hastane} \\ \text{Personel Sayısı} \end{array} \right] = \left[\begin{array}{c} \text{Özel Hastanenin} \\ \text{Personel Sayısı} \end{array} \right] W_g + \left[\begin{array}{c} \text{SSK'nın} \\ \text{Personel Sayısı} \end{array} \right] W_u + \left[\begin{array}{c} \text{Devlet Hastanesinin} \\ \text{Personel Sayısı} \end{array} \right] W_c$$

Şekil 2'de gösterildiği gibi her bir hastanenin, tıbbi bakım dışı çalışan personel sayısının değerleri yerine konulduğunda kuramsal hastanenin tıbbi bakım dışı çalışan personel sayısı için aşağıdaki ifade elde edilir.

$$36 W_g + 31 W_u + 56 W_c$$

Şekil 2: Üç Hastanenin Girdi Kriterleri ile Kuramsal Hastanenin Girdi Kriterleri Arasındaki İlişki



Benzer şekilde Şekil 2’de gösterildiği gibi diğer iki girdi kriterinin her birinin ifadesini yazabiliriz. Girdi kısıtlarının formülasyonunu tamamlamak için right-hand-side değerlerini ifadesini yazmalıyız. VZA yaklaşımında, bu right-hand-side değerleri SSK’nın girdi değerlerinin bir yüzdesidir. Bu yüzden aşağıdaki karar değişkenlerini ifade etmeliyiz.

$E =$ SSK’nın mevcut girdisi kuramsal hastanenin küçük bir parçasıdır.

VZA yaklaşımındaki E faaliyetlerinin önemli bir rolü olduğunu örneklerle açıklamak için kuramsal hastanenin mevcut tıbbi olmayan çalışan sayısını ifadelendirmek için nasıl yazılacağını göstereceğiz. Tablo 1’de görülen 31 sayısı SSK’daki tıbbi bakım dışı çalışan personel sayısını göstermektedir. Böylece 31 E kuramsal hastanenin mevcut tıbbi bakım dışı çalışan personel sayısıdır. Eğer $E = 1$ ise kuramsal hastane için kullanılan kaynaklar SSK için kullanılan ile aynı değeri taşıyacaktır. $E > 1$ ise kuramsal hastane kısmen daha fazla kaynak kullanıyorken, $E < 1$ olması durumunda kuramsal hastanenin kısmen SSK’ya göre daha az kaynak kullandığı söylenebilir. Yukarıda verilen üç farklı girdi değerine ilişkin doğrusal programlama kısıtları aşağıda verilmiştir.

$$\begin{aligned}
 36 W_g + 31 W_u + 56 W_c &\leq 31 W_u E \text{ Tıbbi bakım dışı çalışan} \\
 &\text{personel sayısı} \\
 7 W_g + 32 W_u + 86 W_c &\leq 32 E \text{ Araç – Gereçler} \\
 44 W_g + 60 W_u + 105 W_c &\leq 60 E \text{ Yatak / Gün}
 \end{aligned}$$

Eğer bulunan çözüm $E < 1$ ise bu sonuç kuramsal hastanenin işlemlerinde SSK kadar kaynak kullanmaya gereksinim duymadığı şeklinde yorumlanacaktır.

VZA modelinde amaç E'nin değerini minimize etmektir. E'yi minimize etmek kuramsal hastanenin girdi olarak kullandığı kaynakları minimize etmekle eşdeğerdir. Aşağıda yukarıdaki VZA problemine ait DP modelinin amaç fonksiyonu verilmiştir.

$$Z \text{ (Min) } E$$

VZA'da verimlilik ölçüsü amaç fonksiyonunda yer alan E'nin değerine bağlıdır.

$E = 1$ İse kuramsal hastane SSK'nın kullandığı kadar girdiye ihtiyaç duymaktadır. SSK'nın verimli olmadığını gösteren bir sonuç elde edilmemiştir.

$E < 1$ ise kuramsal hastane SSK'nın ürettiği çıktıyı üretmek için daha az girdi kullanmaktadır. Dolayısıyla SSK'nın kuramsal hastaneye göre göreceli olarak daha düşük verimlilikle çalıştığı söylenebilir.

Yukarıda verilen VZA probleminde dört değişken ve sekiz kısıt mevcuttur. VZA problemini DP ile çözebilmek için gereken model aşağıda verilmiştir.

Amaç Fonksiyonu:

$$Z \text{ (Min) } E$$

$$\text{Kısıtlar} \quad W_g + W_u + W_c = 1 \quad (1)$$

$$26 W_g + 13.840 W_u + 15.366 W_c \geq 13.840 \quad (2)$$

$$309 W_g + 250 W_u + 7.600 W_c \geq 250 \quad (3)$$

$$11 W_g + 31 W_u + 75 W_c \geq 31 \quad (4)$$

$$11 W_g + 23 W_u + 60 W_c \geq 23 \quad (5)$$

$$-31 E + 36 W_g + 31 W_u + 56 W_c \leq 0 \quad (6)$$

$$-32 E + 7 W_g + 32 W_u + 86 W_c \leq 0 \quad (7)$$

$$-60 E + 44 W_g + 60 W_u + 86 W_c \leq 0 \quad (8)$$

$$E, W_g, W_u, W_c \geq 0$$

Yukarıdaki modelde daha önce verilen kısıtlarda sağ tarafta yer alan E katsayılı değerler, E bir karar değişkeni olduğu için kısıtların sol tarafına işaret değiştirilerek yazılmıştır. Yukarıdaki VZA probleminin DS-Windows programı yardımı ile çözülmesi sonucunda aşağıdaki çıktılar elde edilmiştir.

OBJECTIVA FUNCION VALUE

1) 1.000000

VARIABLE	VALUE	REDUCED COST
E	1.000000	0.000000
WG	0.000000	0.000000
WU	1.000000	0.000000
WC	0.000000	0785176
ROW	SLACK OR SURPLUS	DUAL PRICES
1)	0.000000	0.000000
2)	0.000000	0.000000
3)	0.000000	0.000000
4)	0.000000	0.000000
5)	0.000000	-1.000000
6)	0.000000	0.020101
7)	0.000000	0.000000
8)	0.000000	0.006281

Yukarıda elde edilen çıktı incelendiğinde SSK'nın etkinliğinin 1 bulunduğu görülmektedir. Bu sonuca göre kuramsal hastane, SSK'nın kullandığı kadar girdi kullanmıştır. Buradan da SSK'nın VZA sonucunda, verimli olmadığını gösteren bir sonuç elde edilmemiştir yorumu yapılabilir. Yukarıda verilen VZA problemin Doğrusal Programlama çözümü incelendiğinde $W_g = 0$, $W_u = 1$ ve $W_c = 0$ olduğu, dolayısıyla kuramsal hastanenin Özel Hastane ve Devlet Hastanesi tarafından belirlendiği görülmektedir. Kuramsal Hastanenin her girdi ve çıktısı, iki hastanenin (Özel ve Devlet) ağırlıklı ortalamaları olarak oluşturulmaktadır.

Çözüm tablosunda Slack/Surplus (Aylak ve Atık değerler) sütununda yer alan değerlerde SSK'nın etkinliği hakkında ek bilgi vermektedir. Kuramsal hastane SSK kadar çıktıya sahip değildir. (2. ve 5. kısıtlar) Bunun anlamı şudur. Kuramsal hastane SSK'nın kullandığı kadar kaynak kullanmasına rağmen daha düşük çıktı elde ettiği ifade edilebilir. Oysa ki, Doğrusal Programlama modelindeki kısıtlar, kuramsal birim çıktıların, incelenen birim çıktılarından büyük veya eşit olmasını gerektirmektedir. Bu durumda SSK'nın kuramsal birime göre daha yüksek verimliliğe sahip olduğu ifade edilebilir. Yukarıdaki problemin bulgularından yola çıkılarak, kuramsal etkinlik sınırındaki hastanelerle (Özel Hastane ve Devlet Hastanesi) karşılaştırıldığında kuramsal hastanenin SSK'dan daha verimsiz olduğu ifade edilebilir. Bu sonuç SSK'nın grup içindeki diğer hastanelerden (Özel Hastane ve Devlet Hastanesi) daha yüksek verimliliğe sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir. Veri Zarflama Analizinin sonuçları dikkate alınarak, Özel Hastane ve Devlet Hastanesi yönetimi kaynaklarının nasıl daha etkin kullanılabilceğini belirlemek üzere gerekli faaliyetler üzerinde durmalıdır.

SONUÇ

Günümüz işletmelerinin en önemli sorunu rekabet ortamında ayakta kalabilmek için kaynakların verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır.

Verimlilik düzeyindeki artışlar, hem işletme faaliyetlerini hem de ulusal ekonomiye olumlu yönde katkıda bulunmaktadır. Verimlilik, çıktıların girdilere oranı olarak tanımlanmakla birlikte kaynakların ne kadar etken kullanıldığına da bir göstergesidir.

İşletmelerin sahip olduğu kaynaklarını ne kadar etken kullandığını ölçmek için belirli bir zaman diliminde elde ettiği sonuçları yani performansının belirlenmesi gerekmektedir. İşte VZA İşletmelerin göreceli performansını ölçmek için geliştirilmiştir.

VZA, aynı amaç ve hedefleri olan iş birimlerinin göreceli etkinliğini ölçmede kullanılan bir doğrusal programlama modelidir. Performans değerlendirme çalışmalarının biçimsel anlamdaki ilk uygulamaları birinci dünya savaşı sırasında ABD’de Amerikan Deniz Kuvvetlerinde yapılmıştır. Daha sonraları F. Taylor’un iş ölçümüne bağlı olarak verimlilik ölçümü çalışmaları ile işletmelerde biçimsel olarak kullanılmaya başlanmıştır.

VZA tekniğinde performans ölçümlerinin anlamlı olabilmesi için aynı amaç ve hedefleri olan karar birimlerinin benzer girdi - çıktı yapısına sahip ve aynı ekonomik çevre koşullarında faaliyet gösteren işletmeler yada bir işletmenin alt birimleri tarafından oluşturulması gerekir.

Verimlilik ilk bakışta sadece işletmelerle ilgili gibi görünse de sonuçta bireyden topluma kadar uzanan bir süreç içinde her düzeyde hayati öneme sahiptir. Dolayısıyla işletmeler uygun performans ölçme tekniğini kullanarak verimlilik düzeylerini ölçmeli, verimliliği engelleyen faktörleri araştırmalı ve gerekli önlemleri almalıdır. Dinamik, değişken ve kompleks çevre şartlarında karar etmenin ve ekonomik fırsatları değerlendirmenin çok zor olduğu rekabet ortamında, işletmeler için dış faktörlerden ziyade işletme içi faktörlerin denetimi daha kolaydır. Bu nedenle işletmeler, kaynaklarını etken bir şekilde kullanarak verimliliği artırmalı, maliyetleri düşürmek ve kaliteyi yükseltmek arasında iyi bir denge kurarak piyasada tutunmanın yollarını aramalıdır.

VZA, işletmelerin performansını ölçmede en uygun tekniklerden birisidir.

KAYNAKÇA

AKDEMİR Ali, **İşletme Bilimine Giriş**, Genişletilmiş 2.Baskı, Ankara, 1996.

AKTAŞ Hüseyin, **“İşletme Performansının Ölçülmesinde Parametrik Olmayan Bir**

Yaklaşım: Veri Zarflama Analizi”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, c.7, s.1, Manisa – 2001.

ANDERSEN D.R.SWENEY D.J., WILLIAMS T.A., An Introduction To Management Science,

s.147; TİMOR Mehpare, “Hastane Performansını Belirlemede Veri Zarflama analizi, “İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi, C.30, s. 1, Nisan 2001.

BAŞ M.İ., ARTAR a., “İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri”, MPM Yay.No.435, Ankara 1991.

DİNÇER Ömer, FİDAN Yahya, **İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul – 1996.

LAPINSKİ Leo, ALFANDARİ Michael, A Performance Reporting System Within Commercial Bank Operations, 1987.

ÖĞÜT Sezer, “Piyasalarda Verimlilik” Verimlilik Dergisi, 1994/3.

PROKOPENKO Joseph, Verimlilik Yönetimi, Çev: (Olca Baykal vd.) MPM Yay. No: 476, Ankara, 1998.