



Kırıkkale Üniversitesi | Kırıkkale University  
Ekonomi, İşletme, Siyaset ve | Journal of Economics, Business,  
Uluslararası İlişkiler Dergisi | Politics and International Relations

Haziran 2017 | June 2017  
Cilt: 3 Sayı: 1 | Volume: 3 Issue: 1

Kırıkkale Üniversitesi	Kırıkkale University
Ekonomi, İşletme, Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi	Journal of Economics, Business, Politics and International Relations

JEBPIR, Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nin hakemli dergisidir.	JEBPIR is the refereed journal of Kırıkkale University Faculty of Economics and Administrative Sciences.
Dergi, Haziran ve Aralık aylarında olmak üzere yılda 2 kere yayınlanmaktadır.	Journal is published twice in a year, on June and December

Yayınlanan makalelerde belirtilen görüşler yazarlarına aittir.	All opinions in published articles are belong to their writers.
Yazıların yayınlanması, derginin ya da üniversitenin bu görüşleri savunduğu anlamına gelmez.	Publishing a article does not mean that university or journal support that opinions.

Bu derginin bütün hakları Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'ne aittir.	All rights of this journal belong to Kırıkkale University Faculty of Economics and Administrative Sciences.
--	---

## KÜNYE

### Sahibi | Publisher

Kırıkkale Üniversitesi In behalf of Kırıkkale University  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi adına Faculty of Economics and Administrative Sciences  
Güven DELİCE

### Sorumlu Yazı İşleri Müdürü | Managing Editor

Özgür ENGELOĞLU

### Editör | Editor

Cemal FEDAYİ

### Editör Yardımcıları | Assistant Editors

H. Bayram IŞIK

Seda BAYRAKDAR

### Yayın Kurulu | Editorial Board

Cemal FEDAYİ

H. Bayram IŞIK

Seda BAYRAKDAR

Hüseyin EMİROĞLU

Nihat IŞIK

İsrafil ZOR

Suphi ASLANOĞLU

### Sekreteryası | Secretary

Rüya ÇİFÇİ

Özgür ENGELOĞLU

### İletişim | Contact

*Adres / Address :* Kırıkkale Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Ankara Yolu 7. km 71450  
Yahşihan / KIRIKKALE

*Telefon / Phone :* +90 318 357 3860

*Faks / Fax :* +90 318 357 3800

*E-posta / E-mail :* jebpir@kku.edu.tr

*ISSN :* 2149-0732

*Grafik Tasarım / Graphic Design:* Özgür ENGELOĞLU, Bahadır UYSAL

*Baskı / Printing House :* Erduran Ofset Matbaacılık

Zafer Cad. Zafer İşhanı

No: 35 Z:14 KIRIKKALE

+90 318 218 0914

## ***Danışma Kurulu Advisor Board***

- Ekrem YILDIZ – Kırıkkale Üniversitesi  
Ömer TORLAK – Rekabet Kurumu  
Muhittin ATAMAN – Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Muammer Yaylalı – Erzurum Teknik Üniversitesi  
Ömer DEMİR – Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi  
Kudret Bülbül – Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Adem ÇAYLAK – Kocaeli Üniversitesi  
Adem Korkmaz – Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi  
Adnan AKIN – Kırıkkale Üniversitesi  
İlker Hüseyin Çarıkçı – Süleyman Demirel Üniversitesi  
Tayyar ARI – Uludağ Üniversitesi  
Halis ÇETİN – Cumhuriyet Üniversitesi  
Ramazan GÖZEN – Marmara Üniversitesi  
Emin Ertürk - Uludağ Üniversitesi  
Hasan Yaylı – Kırıkkale Üniversitesi  
Hakan BERUMENT – Bilkent Üniversitesi  
Ömer ÇAHA – Yıldız Teknik Üniversitesi  
Güven DELİCE – Kırıkkale Üniversitesi  
M. Savaş KAFKASYALI – Kırıkkale Üniversitesi  
Ömer Selçuk EMSEN – Atatürk Üniversitesi  
Refik Yashıkaya – Kırıkkale Üniversitesi  
Murat Ali Dulupçu- Süleyman Demirel Üniversitesi  
Ahmet UZUN – Akdeniz Üniversitesi  
Latif Öztürk – Kırıkkale Üniversitesi  
Mahmut Bilen – Sakarya Üniversitesi  
Şuayıp ÖZDEMİR – Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Ferudun Yılmaz – Uludağ Üniversitesi  
Adem Doğan – Cumhuriyet Üniversitesi  
Abdullatif Çeviker – İstanbul Medeniyet Üniversitesi  
Hakkı Büyükbaş – Erciyes Üniversitesi  
Muhittin Kaplan – İstanbul Üniversitesi  
Hamza Al – Sakarya üniversitesi  
Mustafa ACAR – Necmettin Erbakan Üniversitesi  
Seyfi Yıldız – Kırıkkale Üniversitesi  
Nezir KÖSE – Gazi Üniversitesi  
Ömer Şanlıoğlu - Erciyes Üniversitesi  
Fatih ÖZATAY – TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi  
Ahmet Hasköse – Erciyes üniversitesi  
Bekir Berat ÖZİPEK – İstanbul Ticaret Üniversitesi  
Hilmi Ünsal – Gazi Üniversitesi  
Veysel Kula – Afyon Kocatepe Üniversitesi  
Gülfettin ÇELİK – İstanbul Medeniyet Üniversitesi

## *İçindekiler / Contents*

*Pınar BAŞAR*

Katılımcı Yönetimin İş Doyumu Üzerine Etkisi:  
Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma.....1

*Fatma Pınar EŞSİZ*

Finansal İstikrar ve Makro İhtiyati Politikalar  
Üzerine Bir Değerlendirme.....35

*Merve TAŞ, Şeyda Nur ÖZLEMİŞ, Mustafa HAMURCU, Tamer EREN*

Ankara'da AHP ve PROMETHEE Yaklaşımıyla  
Monoray Hat Tipinin Belirlenmesi.....65

*Ülker ÇAM*

Yarışılabilir Piyasalar Teorisi:  
Potansiyel Rekabetin Önemi.....91

*Farzaneh Soleimani ZOGHI*

SMEs and Contract Management;  
an Empirical Study on Turkish Companies.....111

## *Editörden | From Editor*

Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi yılda iki kez yayınlanan süreli ve hakemli bir bilimsel dergidir.

Dergi, iktisat, işletme, maliye, uluslararası ilişkiler, kamu yönetimi başta olmak üzere iktisadî ve idarî bilimler alanlarındaki bilimsel makaleleri yayınlamayı amaç edinir. Dergi bilimsel makale yayınlarına ek olarak gerekli görüldüğü durumlarda söz konusu alanlarda klasikleşmiş-literatüre katkı yapan yabancı makale çevirilerine ve kitap tanıtımlarına (*book review*) ve alanında önde gelen bilim insanlarının söyleşilerine de yer verebilir. Dergide yer alan bütün yayınlar hakemlik sürecine tabi olup, dergide yer alan yazılar kısmen ya da tamamen kaynak gösterilmeksizin alıntılanamaz.

Dergide yer alan yazıların bütün hukukî sorumluluğu yazar(lara) aittir. Derginin bu sayısında;

Taş vd.; Ankara'da AHP ve PROMETHEE yaklaşımıyla monoray hat tipinin belirlenmesi ile ilgili yaptıkları çalışmada Ankara'da artan ulaşım taleplerine bağlı olarak ulaşım kaynaklarının planlanması ve artırılmasında Monoray kullanımının, daha güvenli, çevre dostu ve düşük maliyetli olmasının, alternatiflere göre tercih sebebi olduğunu ifade etmişlerdir. Makalenin sonucunda hat tipi seçiminde kullanılacak alternatiflerden en iyi seçimin tek yön asma tipi modeli olduğuna karar verilmiştir.

Çam; Birçok sektörde varlığının ampirik olarak araştırılması mümkün olan yarışılabilir piyasalar teorisi için teorik bir çerçeve sunmayı amaçlamıştır.

Eşsiz; Makro ihtiyati politikaların son zamanlarda finansal istikrarın sağlanması açısından para politikalarını destekler nitelikteki uygulamaların başında geldiğini

ifade ederek, konunun önemini belirtmektedir. Çalışmada makro ihtiyati politikaların uygulanma sürecinde program oluşturulurken ülke şartlarının göz önünde bulundurulması ve diğer politikalarla koordinasyonun sağlanması gerekliliği ortaya konulmaktadır.

Başar; Demokratik yönetim anlayışının olgusal bir yönü olan yönetime katılma anlayışını çalışanların iş doyumları yönünden incelemektir. Bu amaçla, anket çalışması uygulanmış ve anket formu, Türkiye'deki kamu ve vakıf üniversitelerinde 104 akademik personel tarafından doldurulmuştur. Özellikle üniversite gibi eğitim düzeyinin yüksek olduğu ve katılımcı yönetimin birçok kuruma göre daha rahat uygulanabileceği ve iş doyumuna üzerinde etkili olacağı düşünülen bir örneklem seçilmiştir. Uygulanan analizler katılımcı yönetimin iş doyumuna üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.

Zoghi; Türk KOBİ'lerinin sözleşmelerin önemi ve etkinliği konusundaki tutumlarını ölçmektedir. Dahası, bu çalışma, sözleşme yönetiminin şu anda Türkiye'de farklı sektörlerin KOBİ'leri tarafından nasıl uygulandığını ortaya koymaktadır.

Derginin hazırlanması sürecinde sekreteryaya görevini üstlenen Arş. Gör. Rüya Çifçi ile Arş. Gör. Özgür Engeloğlu'na; makale değerlendirmelerinde hakemlik yapan meslektaşlarıma ve Editör yardımcılarımız Yrd. Doç. Dr. Seda Bayrakdar, ile Prof. Dr. Hacı Bayram Işık hocalarımıza teşekkürü bir borç bilirim.

Dergimize gösterdikleri ilgi için tüm yazarlara teşekkür eder, iyi okumalar dilerim. Bir sonraki sayıda buluşmak üzere...

Prof. Dr. Cemal FEDAYİ

# Katılımcı Yönetimin İş Doyumu Üzerine Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma

Pınar BAŞAR<sup>1</sup>

## Özet

Bu çalışmanın amacı demokratik yönetim anlayışının olgusal bir yönü olan yönetime katılma anlayışının çalışanların iş doyumları yönünden incelemektir. Bu amaçla, anket çalışması uygulanmış ve anket formu, Türkiye'deki kamu ve vakıf üniversitelerinde 104 akademik personel tarafından doldurulmuştur. Özellikle üniversite gibi eğitim düzeyinin yüksek olduğu ve katılımcı yönetimin birçok kuruma göre daha rahat uygulanabileceği ve iş doyumunu üzerinde etkili olacağı düşünülen bir örneklem seçilmiştir. Uygulanan analizler katılımcı yönetimin iş doyumunu üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Katılımcı Yönetim, İş Doyumu

<sup>1</sup> İstanbul Ticaret Üniversitesi, İngilizce İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye,  
E-posta: [pozturk@ticaret.edu.tr](mailto:pozturk@ticaret.edu.tr)

**Abstract**

---

The purpose of this study is to examine the motivations in participating in management which is a factual understanding of democratic governance, of employees in terms of job. For this purpose, a survey questionnaire was filled by 104 academic staff in public and in private universities in Turkey. Especially, the example is chosen as university, because the participative management is easier in an institution where the education is high and the participative management style can influence the job satisfaction. The applied analysis shows the effect of participative management on job satisfaction.

---

**Keywords:** Participative Management, Job Satisfaction

---



## Giriş

Bilginin ve teknolojinin etkisi hayatın her alanında arttığı gibi işletmeler açısından da önem kazanmaktadır. Bu da çalışanların işletme içindeki önemini ve katkısını artırmaktadır. Demokratik yönetim anlayışının temellendirdiği yönetime katılma anlayışının önemi çalışanın niteliği yükseldikçe daha belirgin hale gelebilmektedir.

Katılımcı yönetim ile işyeri mülkiyetine sahip olmayan çalışanların işletme yönetiminde söz sahibi olduğunu ve sorumluluk aldığını hissederek motive etmeye çalışmak amaçlanmaktadır. Çalışanlardan bazıları işyeri mülkiyeti konularından o kadar uzaktır ki, bu verimliliği oldukça düşürmektedir. İşyeri mülkiyetine sahip olanlara yönelik işletme bilgisi üretenler de işin yönetilmesi ilkelerinden hareket ederek işi bölmekte, makineleştirmekte ve düzeni de otomatlaştırma eğilimi göstermektedirler. Çalışanlardan böyle bir düzen içerisinde verim alabilmek için iş doyumunu sağlamak gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı demokratik yönetim anlayışının olgusal bir yönü olan yönetime katılma anlayışının çalışanların iş doyumunu yönünden incelemektir. Araştırma ayrıca çalışanların özelliklerinin de bu amaç karşısındaki durumunu araştırmaktadır. Üretim veya hizmet gibi örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için kurum çalışanlarını yaptıkları işe motive etmek çok önemlidir (Saldamlı, 2009, s.65). Örgütsel bağlılık, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti gibi konularda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların sonuçlarına ilişkin olarak, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir, iş tatmini, motivasyon, karara katılma ve örgütte kalma arzusu örgütsel bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise örgütsel bağlılıkla olumsuz ilişki içerisinde bulunduğu önemli davranışsal sonuçlardandır (Saldamlı, 2009, s. 40).

## **1. Literatür Taraması**

### **1.1. Katılımcı Yönetim**

Klasik yönetim anlayışı düşüncesinin Katılımcı yönetime doğru değişmesinin nedenlerinden birisi, çalışanların kültür ve bilgi seviyesinin yükselmesi ve başkaları tarafından yönetilen bir araç durumunda olmak istememeleridir (Eren, 1993, s.258).

Katılımcı yönetim sisteminin etkinliği ve verimliliği, geleneksel yaklaşımdan, yapısal ve felsefi anlamda aşağıda sıralanan konularda ayrılmaktadır (Demirkan, 1997, s. 71):

Bilginin, işin yapıldığı en alt düzeye kadar dağıtılması,

Kararların uygulanabilmesi için bir kısım yetkinin devredilmesi,

Ödüllendirme sisteminin kurulması.

Katılımcı yönetim, ülkenin içinde bulunduğu demokratik koşullara paralel olarak gelişir. Katılımcı yönetimin başarısında ülkelerin içinde bulunduğu sosyoekonomik yapı belirleyici bir unsur olmaktadır.

Katılımcı Yönetim kavramı değişik yazarlarca değişik şekillerde tanımlanmakta ve değişik açılardan yorumlanmaktadır. Bu durum katılımcı yönetimin siyasal ve iktisadi literatürde geniş kapsamlı bir kavram oluşundan kaynaklanmaktadır. Bu itibarla katılımcı yönetim anlayışı, siyasal alandan başlayıp iktisadi alanın her safhasında geçerli olabilmektedir (Adalı, 1986, s. 60–64).

Katılımcı yönetim, çok geniş ve kapsamlı bir konu olması nedeniyle, tek ve tam bir tanımını bulmak oldukça güçtür. Konunun toplumsal, psikolojik, siyasal, hukuksal vb. birçok yönleri mevcuttur. Hukukçular, hak ve mülkiyet konusu; sosyologlar, bir endüstriyel demokrasi biçimi; işletme bilimi ile uğraşanlar ise, bir emek ve sermaye işbirliği şeklinde tanımlamalar yapmışlardır. Katılım aslında bunlardan bir ya da birkaçı değil bu düşüncelerin tamamını kapsamaktadır (Yeniçeri, 1997, s. 233). Konu bilimsel

açından bütün boyutlarıyla kavranmalıdır. Bu da ancak sistem anlayışı içerisinde mümkün olacaktır (Adalı, 1986, s. 65). “İşçi, yönetim ve katılma kavramlarının muğlâk oldukları ve ‘işçinin yönetime katılması’ deyiminde birleştirildiklerinde kolayca yanlış anlamalara yol açtıkları, katılmayla ilgilenenlerin genellikle paylaştıkları bir görüştür. Katılıma ilişkin kaynakların bir diğer ortak özelliği, işçi ve katılım kavramları enine boyuna tartışılırken, yönetim kavramının herkesçe bilindiğinin varsayılması ve bu konuya kısaca değinilmekle yetinilmesidir. Oysa çözümlenmelerin yönetim kavramından başlatılması ve gerekirse orada bitirilmesi, görüşümüze göre, kavram karışıklığının ana kaynağının yok edilmesine yetecektir. Bu noktayı açmak için, sözde ayrılan, ama özde birleşen çeşitli tanımları kısaca görmekte yarar vardır” (Fişek, 1977,s. 35).

**Katılımcı yönetim:** “Bir işletmede çalışan iş görenlerin temsilcileri aracılığı ile işletmede alınan ve kendilerini etkileyen tüm kararlara söz ya da oy ile katılmalarıdır” (Sabuncuoğlu, 1998, s. 198).

**Katılımcı yönetim:** “Kişilerin çalıştıkları örgütü ve işlerini etkileyen sorunların çözümü için düşünce katkısında bulunma sürecidir” (Baş, 1995, s. 23).

**Katılımcı yönetim:** “Kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yüreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan bulunmalıdır (Demirkan, 1997, s. 70).

**Katılımcı yönetim:** “İş görenlerin direkt veya dolaylı olarak çalıştığı işyerinde fiziki olduğu kadar fikri ve psikolojik yeteneklerini de kullanabilmesi ve içinde bulunduğu organizasyonun yönetiminde söz veya oy ile fikir beyan etme ve kararlara iştirak ederek etkileme hakkına sahip olmasıdır” (Adalı, 1986, s. 234).

**Katılımcı yönetim:** “İşveren ya da patronun istihdam ettiği bir veya daha fazla kimseye işletmenin karları üzerinden bir pay vermeyi taahhüt etmesidir” şeklinde ekonomik açıdan; “Kamu işlerinin yönetimine bütün

vatandaşların doğrudan doğruya ve demokrasi gereği katılmasıdır” (Eren, 1993, s. 267) şeklinde politik açıdan katılımlı yönetim tanımı yapılmıştır.

Katılmayı ‘**yer alma**’ ve işçilerin yönetime katılmasını da, daha ayrıntılı çözümlenmelere başlangıç olarak değerlendiren görüşe göre katılımcı yönetim kavramı, “örgüt çalışmalarını düzenleyen ve yürüten yönetim hiyerarşisinde ortak organlar yoluyla, işçilerin yer almaları” şeklinde tanımlanmaktadır (Fişek, 1977, s. 38).

### **Katılımcı Yönetimin Amaçları ve Önemi**

Katılımcı yönetim işletmenin bugün ve gelecekteki başarısı için vazgeçilemez bir unsurdur. Katılımcı Yönetim bir sistemdir ve her sistemde olduğu gibi belirlenmiş bir hedef vardır. Bu da çalışanları daha fazla sorumluluk sahibi yapmak, modern toplum şartları ile olan uyumsuzluklarını ortadan kaldırmak, onu yabancılaşmaktan kurtarmaktır (Adalı, 1986, s. 62).

Gittikçe rutinleşen çalışma hayatı çalışanların motivasyonunu düşürmektedir. Çalışanlar arasında sürtüşme ve çatışmalar ortaya çıkmakta ve bunların sonucunda yabancılaşma süreci oluşmaktadır. Bunu bertaraf etmek, çalışanların vasıf düzeyini yükseltmek, çalışanları ortak bir amaç uğrunda birleştirmek, çalışanlar arasında takım ruhu oluşturmak, işletmenin etkinliğini ve üretim kalitesini artırmak, işletmede verim ve karlılığın artırılması ve devamını sağlamak, katılımcı yönetimin öncelikli amaçları arasındadır (Büyüksulu, 1977, s. 153–154).

İşletme yönetiminde etkinliği sağlamak ve bu yolla emeğin verimliliğini artırmak için bilinen klâsik motivasyon aygıtları yetersiz kalmaktadır. Gelişen insan unsurunun ön plâna çıkması nedeni ile işletmenin amacı doğrultusundaki yeni gelişmeler, işletmenin gündemine değişik stratejiler uygulama fikrini getirmektedir. Bu da yönetilenlerin de yönetime katılmalarının sağlanması ile sağlanan katılımcı yönetimdir (Yozgat, 1983, s. 322). Kahramanmaraş’ta tekstil sektöründe yapılan bir

araştırmada çalıştığı kurumda kararlara katılan çalışanların değişime açık oldukları ve iş tatminleri, motivasyonları ve örgütsel bağlılıklarının bundan etkilendiği ve yüksek olduğu görülmüştür (Bakan, vd., 2013, s.129).

Katılımcı yönetim çalışanların çıkarlarının korunduğu ve artırıldığı, bilgi alışverişinin iyi işlediği, kişilere değer verildiği yer ve zamanda gerçekleşir (Ekin, 1989, s. 165).

Katılımcı yönetim çalışanlara hata yapma hakkının tanınmadığı, açıkça bir yetki devrinin olmadığı, çalışanların yönetime güvenmediği, bürokratik kuralların yer aldığı bir ortamda gerçekleşemez (Ekin, 1989, s. 162).

Katılımcı yönetim kendiliğinden bir hizmet içi eğitim mekanizması oluşturarak örgüte yeni bir formasyon kazandırır (Adalı, 1986, s. 71).

Organizasyonlar yaşamını sürdürebilmek için çevresindeki değişmelere uymak zorundadırlar. Bu da çalışanların ve bölümlerin birbirleriyle diğer örgütlerle ve çevre ile etkileşimlerini daha da önemli kılmaktadır (Hicks ve Gullet, 1981, s. ).

Günümüz işletmelerinin temel amaçları (Baş, 1995, s. 24):

- a) Müşterilerin gereksinim veya isteklerini karşılamak,
- b) Belli bir kar marjı sağlamak,
- c) Zamanında sunulan mal ve hizmet üretmektir.

Yönetime katılmanın durumsal değişkenleri aşağıda gösterildiği üzere dört unsur üzerinden incelenebilir (Fişek, 1977, s. 46–48):

(a) Katılmanın şekil ve derecesini belirleyen en önemli dışsal değişken, kuşkusuz, sosyo - ekonomik yapıdır. Sosyo - ekonomik yapının katılma üstünde belirleyici etki yaptığını, küçük ve orta mülkiyetle nitelenen sanayi tabanlarına göre büyük mülkiyetle nitelenen bir sanayi tabanının

katılımcı şekillerin yerleşip gelişmesi için daha uygun bir maddî ve teknik temel oluşturduğu söylenebilir.

(b) Yönetime katılmanın yerleşip gelişmesinde belirleyici rol oynayan ikinci değişken, katılmanın taraflarının siyasal - ideolojik eğilim, tutum ve gelenekleridir. Katılmanın başarıya ulaşabilmesi için, açıkça katılmadan yana olmasalar bile, işçilerle işverenlerin aynı anda işbirliğine yatkın bulunmalarının gerektiği söylenebilir.

(c) Katılmanın sonuçlarını etkileyen üçüncü unsur, işyeri ilişkilerinin düzenlenmesidir. İşyeri ilişkilerini düzenlemenin bilinen şekillerinin yaygınlık ve köklülük derecesinden katılmanın etkilendiği ve özellikle toplu pazarlık düzeninin yerleşmiş olduğu yerlerde katılmanın marjinal kalmak veya egemen düzenlemeye kaynaşmak eğilimini taşıdığı yargısına varılabilir.

(d) Yönetime katılmayı etkileyen dördüncü değişken, katılma mekanizmasının kendisidir. Katılmaya gerçeklik veren ortak organların bir başarı şartı da, barındırdıkları karşıt çıkarlara eşit uzaklıkta kalabilmeleridir.

## **1.2. İş Doyumu**

İş doyumunu çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını, mutluluk ve sosyal refah algısını içerir. Çalışanın meslek veya iş deneyimini değerlendirdiğinde hissettiği hoş veya olumlu duygusal durum iş doyumunu olarak tanımlanabilir. İş doyumunu veya memnuniyetsizlik bir kişinin iş beklentileri ve kendi gerçek başarıları arasındaki ilişkiden etkilenir. Herzberg, Mausner ve Snyderman (1959) iki faktörlü bir teori formüle ederek iş doyumunu veya işten duyulan memnuniyetsizliği tanımlamaya çalışmışlardır. İçsel faktörler; motive eden yani iş doyumunu sağlayan faktörlerdir. Dışsal faktörler; yani hijyen faktörleri ise iş memnuniyetsizliğine neden olur. ( Belias ve Koustelios, 2014, s.35). İş doyumunu çalışanın işe veya işin belirli kısımlarına olan duygularından oluşur. İş doyumunu işten elde edilen maddi çıkarlar ile çalışanın birlikte çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı

mutluluğu da belirtmektedir. Özellikle hizmet sektöründe hizmet sunanların mutluluğu verilen hizmeti direk olarak etkilediğinden müşteri memnuniyetinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların iş doyum düzeyini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörlerdir. Bireysel faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, hizmet süresi, medeni durum ve benzeri faktörlerden oluşur. Örgütsel faktörler ise iş ve niteliği, yönetim tarzı ve denetim, ücret, gelişme ve yükselme imkânları, çalışma şartları, birlikte çalışan kişiler ve örgütsel ortamdan oluşmaktadır (Tengilimoğlu ve Yiğit 2005, s. 380). Hackman & Oldman iş doyumunu için farklı bir model tanımlamışlardır. Bu modele göre çalışanların iş doyumunun, çalışmalarının dikkate değer olduğunu, iş performansı için sorumlu olduklarını ve onların gerçek iş performansının farkında olup olmadıklarına olan duygularıyla ilgili olduğu bulunmuştur. (Hackman & Oldham, 1976, s. 252).

İş doyumunu, liderlik davranışları ve örgüt kültürü arasında ilişki saptamıştır. Daha ayrıntılı olarak, çalışanlar arasında karşılıklı güven, sıcaklık saygı ve uyum; çalışanları ile üstleri arasında birbirine bilgi vermek gibi davranışlar sağlık alanında çalışanların iş doyumunun öncel faktörleri olduğu belirlenmiştir. Liderlik desteğinin, iş katılımının ve düşük rol çatışmasının iş doyumunun ve işten çıkma isteğinin öncel faktörü olabileceği belirtilmektedir.. Bu nedenle liderlik, işin tüm boyutlarını etkileyen ve çalışanların davranışlarını, performansını ve genel iyilik halini etkileyen bir işle ilgili faktördür ( Belias & Koustelios 2014, s. 35). Dönüşümcü liderliğin üç bileşeni iş tatmini ve örgütsel performansın belirleyici değişkenleridir (Griffith, 2004, s.339). İş doyumunu, liderliğin örgütsel performans ile ilişkisinde önemli bir aracı değişken olarak belirlenmiştir (Griffith, 2004, s.338). Dönüşümcü liderlik ve yönetim performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların kendi performansını değerlendirmesi, ödüllendirme sistemi amaçlara ulaşılmasında ve yönetim performansında daha aktif rol oynamalarına neden olduğunu göstermektedir (Nguyen, vd., 2017, s.202).

Yönetimi etkileyen birçok faktör vardır. Liderlik tarzı da bunlardan biridir. Liderlik tarzının, iş doyumunu üzerindeki pozitif etkisi kamu sektöründeki öğretmenlerde özel sektördeki öğretmenlere göre daha yüksek bulunmuştur. Liderlik tarzının iş doyumunu üzerinde olumlu bir etkisi vardır. İnsanlar da paylaşmak ve görüş alışverişinde bulunmak ister. Çalışanların korkusuzca konuşabilmesi, yanlış bir şey söyleme endişesi taşımaması memnuniyet duygusu yaratır ( Mahmut, vd., 2012, s.197).

Rawalpindi, Islamabad, Wah ve Taxila üniversitelerindeki öğretim üyelerinin bölüm başkanlığının liderlik tarzının ve cinsiyetinin iş doyumuna belirgin bir etkisi olduğunu göstermiştir. 9 üniversitesinden 350 öğretim üyesinin cevapladığı anketler göstermektedir ki "Satmak (Selling) " tarzı liderlik, bölüm başkanları tarafından kararlar almak için en çok kullanılan tarz olduğu belirlenmiştir. "Katılımcı (Participating) " liderlik tarzı, mevcut çalışmaya dâhil edilen tüm üniversitelerin bölüm başkanları tarafından ikincil stil olarak kullanılır. "anlatmak (telling)" ve "açıklama (Delegating)" tarzı liderlik ise bunları izlemektedir (Parveen & Tariq, 2014, s. 1).

Yılmaz, A., ve Ceylan, Ç. B(2011) çalışmasında, Samsun ili ve ilçelerinden tesadüfi yöntemle belirlenen ilköğretim okullarında çalışan 804 öğretmen ve 153 yöneticiye "İş Doyumu Ölçeği" ile "Liderlik Davranışları Düzeyleri Ölçeği" uygulamıştır. Yöneticilerin liderlik davranışları ile öğretmenlerin iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Öğretmenlerin branşları ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı fark olduğu ancak cinsiyetleri ve hizmet yılları ile iş doyumunu düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Yöneticilerin kendilerinde gördükleri işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik davranışları düzeyleri ile öğretmenlerin yöneticilerinde gördükleri işe yönelik ve kişiye yönelik liderlik davranışları düzeyleri arasında yöneticiler lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Yöneticilerin, öğretmenlerin iş doyumunu artırmaları; öğretmenlerin ise yöneticilerine bakış açılarını ve yaklaşımlarını değiştirmeleri gerektiğine dikkat çekilmiştir (Yılmaz ve Ceylan, 2011, s.277).



Tengilimoğlu'nun (2005) araştırmasının bulguları; iş doyumunu ile liderlik davranışı özellikleri arasında pozitif bir ilişkiyi ortaya koymaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre; yeniliklere açık olma, çalışma ihtiyaçlarını tanımlama, çabuk karar alma, iyi çalışmalarını takdir etme ve amaçların açık seçik belirlenmiş olmasının iş doyumunu üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Liderlik, çalışanları için dışa yönelik bir sosyal tatmin ve destek kaynağı sağlar. Bu da, Amaç – Yol Teorisinin gerçekleştirilmesini desteklemektedir (Szilagyi ve Sims, 1974, s.622).

Çalışmalar liderlik tarzının çalışanların iş doyumunu etkilediğini göstermektedir. Dönüşümcü liderliğin takipçilerin rol performansı, lidere duyulan güven ve çalışanların güçlendirilmesine etkisi bulunmaktadır. Aynı zamanda dönüşümcü liderliğin tatmin ve lidere güveni kısmen etkisi olduğu görülmüştür. (Bartram & Casimir, 2007, s.4) Sanal ekip liderlerinin dönüşümcü liderlik stiline ve çalışanların iş doyumununun istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif korelasyon göstermektedir (Johnson, 2012, s.789). Otokratik liderlik tarzının iş doyumuna etkisi diğer liderlik tarzlarından daha yüksek çıkmıştır. Bunu demokratik liderlik ve laissez - faire liderlik tarzı izlemektedir (Ping, 2015, s.52). Yöneticiler ödüllendirme ve mücadeleye davet eden iş sağlayarak çalışanların iş doyumunu yükseltmeye çalışırlar. İş doyumunu iş devir hızına dolaylı ve işi bırakma niyetine doğrudan etki etmektedir (Nadiri & Tanova, 2010, s.34) Bir lider yön göstermeli, planları uygulama ve çalışanları motive etmelidir. İş doyumunu çalışanların çalışma ortamı, iş arkadaşları, kazanç ve yükselme fırsatları algılarının bir bütünüdür (Belias & Koustelios, 2014, s.24).

Yapılan araştırmalar iş doyumunun iş çevresinde yapılan iyileştirmelerden etkilenmediğini gösteriyor. Diğer faktörler ise sağlık ve güvenlikle ilgili imkânlar, performans hedefleri, kariyer geliştirme ve yükselme imkânlarıdır. Bunlara ek olarak çalışanların işletmenin değerleri, misyonu, yönetim stratejileri hakkında bilgiye sahip olması ve toplam kalite aktivitelerine katılımından da etkilenmektedir. Daha geniş tanımlarsak, iş doyumunu etkileyen maddeler şu şekilde gruplanabilir: yükselme ve

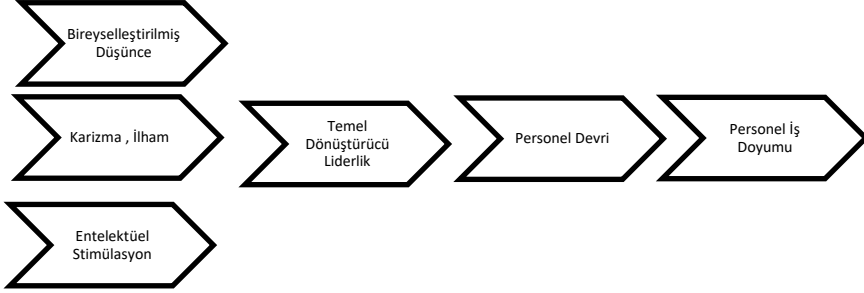
kariyer geliştirme imkânları, adil ödül sistemi, üretkenliği etkileyen çevre düzenlemesi, zenginleştirilmiş iş ve katılım. (Ugboro ve Obeng, 2000, s.254).

240 İngiliz çalışan üzerinde Workplace Employee Relations Survey (WERS97) uygulanması sonucunda iş doyumunu ile işletmenin büyüklüğü arasında negatif bir korelasyon saptanmıştır. Bunun iş ortamının esnekliğinin azalması ve ast üst ilişkisinin daha zayıf olmasının etkili olabileceği düşünülmektedir (Gazioğlu & Tansel, 2003, s.2).

Hemşirelerin yarısından fazlası işlerinden tatmin olmaktadır ve iş stresinden etkilenmektedirler. Hemşireler Mainland Çin'de sağlık sistemindeki iyileştirmelerden olumlu etkilenmekte ve kariyerlerini yükseltmeyi hedeflemektedirler (Lu, vd., 2007, s.575).

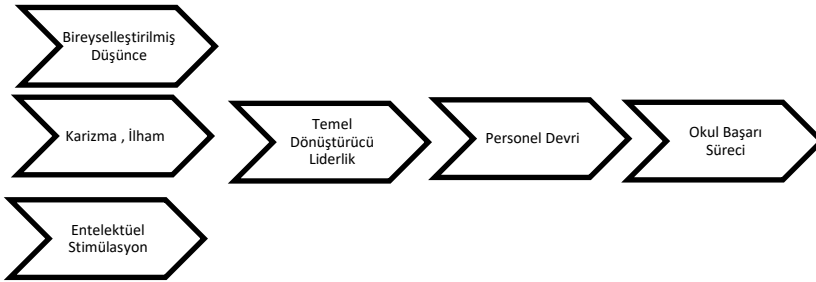
Hemşirelerde, rol çatışması ve belirsizlik en çok stres yaratan ve işten ayrılmaya neden olan faktörlerdendir (Wu ve Norman, 2006, s.305). İş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasında önemli bir pozitif korelasyona; iş doyumunu ile rol çatışması ve rol belirsizliği ise negatif bir korelasyon gösterir (Wu ve Norman, 2006, s.310).

Daha yüksek iş doyumunu tecrübe eden eğitimciler daha yüksek iş performansı göstermişlerdir. İş doyumunu etkileyen faktörler oldukça kapsamlıdır: Mesleki gelişim fırsatları, beraber çalışma, öğretmen otonomi ve yetkilendirme. Diğer faktörleri çevresel, psikolojik ve demografik olarak tanımlanışlardır. Çevresel faktörler iş doyumuna çok büyük etkide bulunurlar. Liderlik de bu çevreyi etkiler. Dönüşümcü liderlik stilleri iş doyumuna pozitif etkide bulunmaktadır. Örneğin etkili müdürler öğretmenlerin örgütün başarısında kolektif olarak sorumluluk duymalarını sağlamaktadırlar. Öğretmenleri yetkilendirerek hedeflere katkıda bulunulan ve risk almaktan korkulmayan eğitim çevresi sağlamaktadır. Öğretmenler değer gördüklerini hissettiklerinde kendileri değerli hisseder ve işlerinden heyecan duyarlar (Potter, 2012, s.22).



Şekil 1. Temel Dönüştürücü Liderlik İle Personel İş Doymu Ve Personel Devri

**Kaynak:** Griffith, J. (2004). Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover and School Performance. Journal of Educational Administration, 42(3), 344.



Şekil 2. Model A: Temel Dönüştürücü Liderlik İle Personel İş Doymu Ve Okul Başarı Süreci ilişkisi

**Kaynak:** Griffith, J. (2004). Relation of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover and School Performance. Journal of Educational Administration, 42(3), 344

Yazarlar Meyer Ve Allen'in (1991) Üç Bileşenli örgütsel bağlılık Modelini kullanarak yaptıkları analizde örgütsel bağlılık ile iş doyumunu, iş katılımı ve mesleki bağlılık arasında ilişki bulmuşlardır (Meyer, vd., 2002, s.20).

Birçok çalışma iş doyumunun örgütsel bağlılığın öncel değişkeni olduğuna işaret etmektedir. Buna karşılık birçok çalışma da iş doyumunun örgütsel bağlılığı sağladığını göstermektedir. Örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal bağlılık; devamlılık ve normatif bağlılığa göre iş doyumunu üzerinde daha fazla ve pozitif ilişki olduğu görülmektedir. (Namasivayam ve Zhao, 2007, s. 1219).

Tayvan havayolu şirketinde yapılan araştırmada lojistik regresyon analizinin sonuçlarına göre, uçuş görevlilerinin örgütsel bağlılığının (Normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı) ve iş tatmininin işten ayrılma niyetine negatif etkisi saptanmıştır(Chen, 2006, s.274).

Tayvan'da bir araştırma hastanesinde 295 hemşireye yapılan anket sonucu çalışanların duygularının bazı boyutlarının iş doyumuyla anlamlı derecede ilişkili olduğu, iş doyumunun örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Yang ve Chang, 2008, s.879).

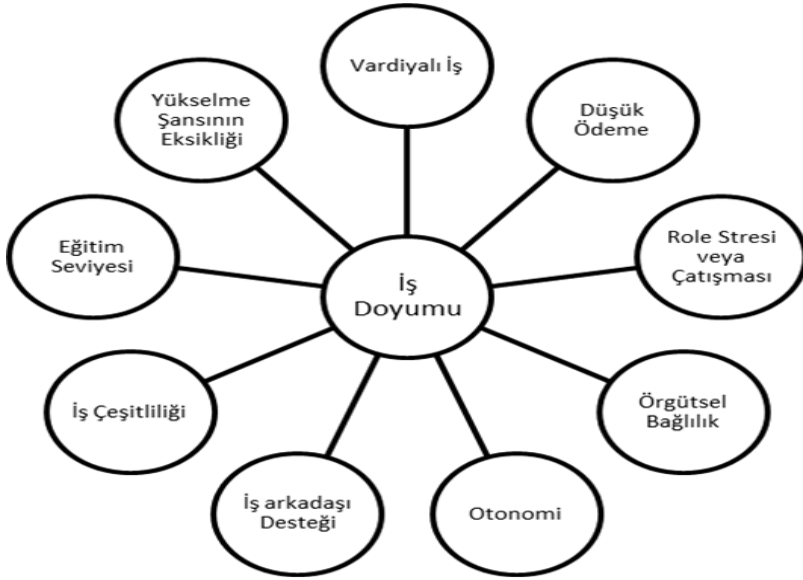
Slovenya'dan 149 firmada, firma yaşının çalışanların memnuniyeti, girişimcilik ve büyüme üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir (Auer Antoncic ve Antoncic, 2011, s.589).

Omarov' un 2009 araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların örgütsel güven ve iş doyum düzeyleri ortanın biraz üstünde çıkmıştır. Ayrıca, yöneticiye güven ve örgütün kendisine güven düzeylerinin iş doyumunu etkilediği, çalışma arkadaşlarına güven düzeyinin ise iş doyumunu etkilemediği ortaya çıkmıştır. Örgütsel güven düzeyleri içerisinde iş doyumunu en çok örgütün kendisine güven düzeyi etkilemektedir. Buradan da çalışanların doyumlarını en çok çalıştıkları ortamın etkilediğini söyleyebiliriz. Bu sonuç yalnız bu işletmeye özgü olabilir. Buna benzer

araştırmalar Türkiye’de yapılarak, değişkenler arası ilişki farklı yönlerden ele alınabilir (Omarov, 2009, s.108).

Daha önceki çalışmalar daha fazla iş katılımı ile yüksek iş doyumu ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Günümüz çalışma hayatında, son derece zorlu işlerde çalışanların , (örneğin yüksek teknoloji şirketlerinde olduğu gibi) işlerinin hayatlarının merkezi yapması, işlerinde ekstra saatler harcamalarının bu sonucu etkilediği düşünülmektedir (Shragay ve Tziner, 2011, s.144).

Uygulamada ilk olarak Dokuz Eylül Üniversitesi Merkez Laboratuvarı yönetimine ve çalışanlarına 5S eğitimi verilmiş ve daha sonra proje ekibi oluşturularak üç aylık süre içerisinde 5S aşamaları (Seiri: Sınıflandırma, Seiton: Düzen, Seiso: Temizlik, Seiketsu: Standardizasyon ve Shitsuke: Disiplin) uygulanmıştır. Uygulama sonrası geçen beş yıllık dönem içerisinde 5S uygulamasının işi kolaylaştırma, iş doyumu, güvenli ortam oluşturma ve yönetime katılım boyutlarının çalışan memnuniyetine etkisi beşli likert ölçekli anket formu kullanılarak değerlendirilmiştir. Uygulama sürecinde o dönemde aktif olarak çalışan 114 çalışana anket formu verilmiştir. Uygulama sonrası 5S bileşenlerinden, işi kolaylaştırma ile güvenli ortam oluşturma boyutlarının çalışan memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki saptanmıştır (Doğan, vd., 2014, s.300).



Şekil 3: Örgütsel Bağlılık, İş Çatışması ve İş doymumu arasındaki İlişki Modeli

**Kaynak:** Wu, L., & Norman, I. J. (2006). An Investigation of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Role Conflict and Ambiguity in a Sample of Chinese Undergraduate Nursing Students. *Nurse Education Today*, 26(4), 307

Şekilde de görüldüğü gibi, örgütsel bağlılık, otonomi, iş arkadaşı desteği ve iş çeşitliliği ile pozitif korelasyon bulunurken, rol stresi, düşük ödeme, vardiyalı iş, yükselme şansının eksikliği ve eğitim seviyesi arasında negatif korelasyon saptanmıştır.

Çalışanların örgütsel amaçlara, istekli ve verimli biçimde katkıda bulunması için iş doymununun sağlanması gerekmektedir. İş doymu düşük çalışanlar yüksek olanlara göre daha az iş başarımları göstermektedir. İş doymunu çalışanların iş ve çalışma ortamından beledikleri ile algıladığı arasındaki fark olarak tanımlanabilir. İş doymunun yüksek olmasının; verimliliğin yüksek olmasına, iş gücü devir oranının ve devamsızlıkların düşmesine, işe bağlılığın artması gibi sonuçları sağlamada etkili olacağı düşünülmektedir (Tengilimoğlu, 2005, s.24). Araştırmalar destekleyici bir iş ortamının iş doymu üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. (Namasivayam ve Zhao, 2007, s.1215).

## 2. Uygulama

### 2.1. Araştırmanın Amacı, Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın amacı demokratik yönetim anlayışının olgusal bir yönü olan yönetime katılma anlayışının çalışanların motivasyonları yönünden incelemektir. Araştırma ayrıca çalışanların özelliklerinin de bu amaç karşısındaki durumunu araştırmaktadır. Çalışmanın örneklemini 104 akademisyen çalışan oluşturmaktadır.

Aşağıdaki tabloda Türkiye’ de öğretim üyeleri sayıları özetlenmiştir. Araştırmanın örneklemini Türkiye’ deki öğretim üyeleri oluşturmakla beraber daha çok İstanbul’daki Öğretim üyeleri oluşturduğundan tabloya dâhil edilmiştir. Örneklemin evreni temsil etmesi amaçlanmıştır.

Tablo 1. 2016-2017 Öğretim Yılı İstanbul’daki Üniversitelerde Öğretim Üyeleri Sayıları Özet Tablosu

	Profesör			Doçent			Yardımcı Doçent			Öğretim Görevlisi			Okutman			Uzman			Araştırma Görevlisi		
	Erkek	Kadın	Top.	Erkek	Kadın	Top.	Erkek	Kadın	Top.	Erkek	Kadın	Top.	Erkek	Kadın	Top.	Erkek	Kadın	Top.	Erkek	Kadın	Top.
<b>Türkiye</b>	15790	6626	22416	9738	5285	15023	21087	14214	35301	11820	9123	20943	3954	6341	10295	1968	1897	3865	23757	23616	47373
<b>İstanbul</b>	3715	1899	5614	1703	1275	2978	3947	3648	7595	1589	2134	3723	681	1783	2464	162	248	410	3184	3796	6980

**Kaynak:** <https://istatistik.yok.gov.tr/>

### 2.2. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anketler katılımcılara uygulanmadan önce gerekli açıklamalar yapılmış ve katılımcıların sorularına cevaplar verildikten sonra anket uygulamasına geçilmiştir.

Ankette 3 soru grubu bulunmaktadır:

- Demografik Sorular
- Yönetime Katılma Ölçeği
- İş Doyumu Ölçeği

Yukarıda değinilen soru grupları aşağıda detaylı olarak ele alınmaktadır.

### **2.2.1. Demografik Sorular**

Katılımcılara aşağıdaki kişisel sorular sorulmuştur:

- a) Yaş grubu
- b) Cinsiyet
- c) Medeni hal
- d) Eğitim durumu
- e) Çalışma kıdemi grubu
- f) İşyeri kıdemi grubu
- g) Ev durumu

### **2.2.2. Yönetime Katılma Ölçeği**

Araştırmada kullanılan Katılımcı Yönetim Ölçeği sorularını Öğretici (2006, s. 134) hazırlamıştır. Anket 27 sorudan oluşmakta ve cevaplar 5-li Likert Ölçeğine göre alınmıştır.

### **2.2.3. Doyum Ölçeği**

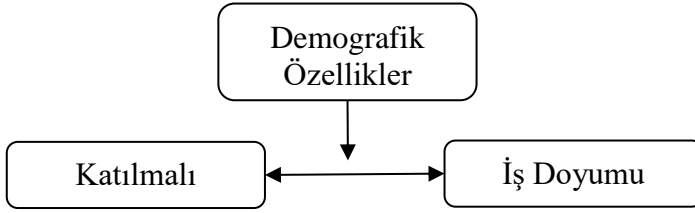
Minnesota İş Doyum Ölçeği, (Göktaş, 2007, s. 1-14; Hirschfeld, 2000, s. 258; Holcomb-McCoy ve Addison-Bradley, 2005, s. 8; Mason ve Griffin, 2005, s. 636-638; Schriesheim, Powers, Scandura, Gardiner ve Lankau, 1993, s. 398; Sur, Hayran, Mumcu, Söylemez, Atlı ve Yıldırım, 2004, s. 152-164; Şanlı, 2006, s. 109) 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967, s. 1) tarafından içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ters soru içermeyen Minnesota İş Doyum Ölçeğinin 20 soruluk kısa formu genel iş doyumunu ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Baycan (1985) tarafından Türkçeye çevrilip, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış, Cronbach Alpha değeri 0,77 olarak bulunmuştur (Kayapınar, 2007, s. 81). Minnesota İş Doyum Ölçeği içsel, dışsal ve genel



doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahiptir. Telif haklı bir ölçektir. Akdoğan dışsal tatmin boyutunu ölçen 12. soru “Şirket politikalarının uygulamaya konuş şekli bakımından”, “Kanun, Yönetmelik ve talimatların uygulamaya konulması bakımından” olarak tekrar düzenlemiştir (Akdoğan, 2002, s. 102).

### 2.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmanın kavramsal modeli aşağıdaki şekilde grafik olarak ele alınmıştır.



Şekil 4. Katılımcı Yönetimin İş Doyumu Üzerine Etkisi Araştırma modeli

Araştırmanın hipotezleri:

H1: Katılımcı yönetimin bileşenleri ile iş doyumu bileşenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Verimli çalışma ortamı ile iş doyumu bileşenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Ast-üst iletişimi ile iş doyumu bileşenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

### 3. Analiz ve Sonuçlar

Araştırmada toplanan verilerin incelenmesi, istatistiksel olarak işlenmeye uygun hale getirilmesi SPSS 22 programı kullanılarak frekans analizleri yapılmıştır.

Katılımcılara ait demografik özelliklerin frekans analizleri aşağıdaki tabloda işlenmektedir.

Tablo 2. Demografik Değişkenler Frekans Analizi

Demografik Değişkenler		Frekans	Yüzde
Yaş grubu	24 ve altı	2	1,9
	25-34	64	61,5
	35-44,	21	20,2
	45-54	6	5,8
	55 ve üstü	11	10,6
Cinsiyet	Kadın	53	51,0
	Erkek	51	49,0
Kurum	Özel	26	25,0
	Kamu	78	75,0
Unvan	Arş. Gör.	66	63,5
	Öğr. Gör.	4	3,8
	Yard. Doç.Dr.	18	17,3
	Doç.Dr	11	10,6
	Prof.Dr.	5	4,8
Medeni hal	Evli	66	63,5
	Bekâr	38	36,5
Çocuk sahibi olma	Var	42	40,4
	Yok	62	59,6
Çalışma kıdemi grubu	1-5 yıl	64	61,5
	6-10 yıl	8	7,7
	11-15 yıl	26	25,0
	16-20 yıl	2	1,9
	21 yıl ve daha fazla	4	3,8
Toplam		104	100

Araştırmaya katılanların çoğunluğu yani yüzde 83'ü 45 yaşın altındadır. Kadın erkek sayısı birbirine yakındır. Araştırmanın evreninin örnekleme uygun olduğu söylenebilir. Akademik çalışma hayatında da kadın sayısı erkeklere yakındır. Araştırmaya katılanların çoğunluğu (%66) araştırma görevlisi ve 5 yıla yakın süredir çalışma hayatının içindedir. Örneklemin içerisinde araştırma görevlisinin sayısının daha çok olduğu görülmektedir. Evrenin örnekleme temsil ettiği düşünülmektedir.

Tablo 3. İş Doyumu Ölçeği Soruları Frekans Analizi

İş Doyumu Ölçeği Soruları	Ort.	Std. Sapma
d01 Beni her zaman meşgul etmesi açısından	3,54	,891
d02 Tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından	3,19	,966
d03 Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansım olması bakımından	3,45	1,004
d04 Toplumda saygın bir kişi olma şansımı bana vermesi bakımından	2,97	1,110
d05 Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından	3,47	1,149
d06 Amirimin karar vermedeki yeteneği bakımından	3,51	1,097
d07 Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması açısından	3,14	1,178
d08 Bana güvenli bir gelecek sağlaması yönünden	3,31	1,124
d09 Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından	2,79	1,171
d10 Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansımın olması açısından	3,15	1,068
d11 Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	2,91	1,183
d12 Şirket politikalarının uygulamaya konuş şekli bakımından	3,63	1,005
d13 Yaptığım iş karşılığında aldığım ücret açısından	3,10	,930
d14 Terfi olanağımın olması açısından	3,03	1,144
d15 Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından	3,29	1,171
d16 İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından	3,21	1,138
d17 Çalışma koşulları bakımından	3,40	1,219
d18 Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmaları bakımından	2,98	1,190
d19 Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmem açısından	3,36	1,206
d20 Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden	2,86	1,202

Not: Cevaplar 5-li Likert Ölçeğine göre: Hiç memnun değilim, Memnun değilim, Memnunum, Oldukça memnunum, Çok memnunum

İş doyumu ölçeği sorularına verilen cevapların çoğunun memnunum sonucuna yakın olduğu görülmektedir. Yalnızca “d09 Başkaları için bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından”, “d11 Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması bakımından”, “d18 Çalışma arkadaşlarımın birbirleriyle anlaşmaları bakımından” ve “d20 Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden” sorularının cevaplarına oldukça memnunum cevabının daha çok verildiği görülmektedir.

Tablo 4. Yönetime Katılma Ölçeği Soruları Frekans Analizi

Yönetime Katılma Ölçeği Soruları	Ort.	Std. Sap.
k01 Kurumunuzun vizyonu belirlenirken çalışanların görüşlerine başvurulması	3,54	,869
k02 Kurumunuzda sizi de kapsayan çalışma grupları, takım vb. oluşumların bulunması	3,43	,932
k03 Çalıştığınız kurumda belli bir personel gelişim programının uygulanması	3,74	,955
k04 Çalıştığınız kurumun yapısının çalışmaların en verimli olmasını sağlayacak şekilde düzenlenmesi	3,83	,939
k05 Çalışanların yenilikçi çabalarının teşvik edilmesi, ödül vs. verilmesi	3,74	1,052
k06 Çalıştığınız kurumun vizyonunun sizce anlamlı bulunması ve paylaşılması	3,65	1,164
k07 Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının işe yaklaşımı ve entelektüel yapısı birbirinden farklı kişilerden oluşması	3,54	1,105
k08 Çalıştığınız kurumda kararların tüm personelin katılımıyla alınması	4,01	,887
k09 Kurumunuzda çalışanlara iş yapma stili konusunda özgürlük tanınması	3,82	,845
k10 Kurumunuzda ilişkilerin insan öncelikli olması, insana değer verilmesi ve yatırım yapılması	3,84	1,025
k11 Çalıştığınız kurumda kurallar konulurken bu kuralların neden olabileceği tepkiler düşünülerek esneklik payının bırakılması	3,88	,992
k12 Kurumunuzun vizyonu hakkında tüm çalışanların bilgilendirilmesi	3,57	1,068
k13 Çalıştığınız kurumda doğru insanlarla doğru işlerin bir araya getirilmesi	3,71	,931
k14 Faaliyetlerde yapılacak değişikliklerde çalışanların görüşlerine başvurulması	3,83	,980
k15 Yönetimin belirlediği hedeflere ulaşma adına çalışanlara en iyi yolu bulma özgürlüğünün tanınması	3,83	,980
k16 Kurumunuzun, çalışanların çabalarını artırabilmek için onların beklentilerini bilmesi	3,85	,973
k17 Çalışanlara mevcut durum hakkında değerlendirmelerde bulunmak, süreçle ilgili endişelerini dile getirmek için fikirlerinin sorulması	3,92	,962
k18 Kurumunuzda yatay, dikey ve çapraz iletişim ağlarının bulunması	3,79	,931
k19 Kurumunuzda oluşturulan çalışma gruplarının fikirlerinin, önerilerinin, sorun çözümüne katkılarının değer görmesi	3,77	,997
k20 Çalıştığınız kurumda çalışanlara farklı yetenekler kazandıracak programların uygulanması	3,85	,911
k21 Çalıştığınız kurumun çalışanların düşünsel yeteneklerinden yararlanması	3,62	1,100
k22 Kurumunuzdaki iş ortamının fiziksel ve sosyal etmenlerinin, iş görenlerin istekleri dikkate alınarak düzenlenmesi	3,77	1,054
k23 Kurumunuzda yapılacak değişimler hakkında değişimin yönü, amacı, alacağı nihai şekil, bunun nasıl yapılacağı ve kimin nelere katlanmak zorunda kalacağı konularında çalışanlara bilgi verilmesi	3,71	1,138
k24 Kurumunuzda takım halinde çalışan insanların birbirlerini tamamladıklarına ve daha başarılı olduklarına dair inancın olması	3,65	1,041
k25 Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin üstler tarafından desteklenmesi	3,46	1,105
k26 Kurumunuzda çalışanlarla üst yönetim arasındaki statü farklılığını ortadan kaldırmak için çabalar mevcut olması	3,75	1,022
k27 Kurumunuzda her zaman çalışanlarla yöneticiler arasında karşılıklı sevgi ve saygının olması	3,48	1,174

Not: Cevaplar 5-li Likert Ölçeğine göre: Hiçbir Zaman, Nadiren, Bazen, Sıklıkla, Her zaman

Katılımcı yönetim ölçeğine verilen cevapların çoğunun nadiren seçeneğine yakın olduğu görülmektedir. “k08Çalıştığınız kurumda kararların tüm personelin katılımıyla alınması” sorusuna verilen cevabın olduğu, yani akademisyenlerin buna hiçbir zaman cevabının verildiği görülmektedir. Üniversiteler gibi eğitim seviyesinin en yüksek olduğu kurumlarda bile personelin kararlara çok katılmadığı görülmektedir.

### Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları ve Değerlendirilmesi

Tablo incelendiğinde KMO testindeki 0,893 değeri örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu gösterirken, Barlett testinin sonucu da 2023,795 ve  $p=0,00$  güven 190 seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla verilerin faktör analizine uygun olduğu ifade edilebilir.

Anket çalışmasında kullanılan ifadelerin, faktör analizine uygunluğunun tespit edilmiş olmasıyla bu ifadelerin toplanacağı boyutların ve söz konusu boyutların varyanslarının görülebilmesi amacıyla faktör analizi uygulanmıştır.

Tablo 5. KMO ve Barlett's Test Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Testi

KMO ve Barlett's Test Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Testi		0,893
	Yaklaşık Ki-Kare	2023,795
Barlett Testi	df	190
	Sig.	0

Daha sonra faktör analizleri yapılarak araştırmanın bileşenlerine ayrılması hedeflenmiştir.

Tablo 6. Doyum Ölçeğinin Faktör Analizi

Faktörler	Değişken No	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha	Açıklanan Varyans Değeri
	d2	0,835		
Faktör 1	d16	0,757		
Kişisel Karar Alma	d7	0,725	0,956	29,502
	d15	0,722		
	d11	0,69		
	d10	0,666		

	d1	0,632		
	d	0,609		
	d9	0,595		
	d3	0,572		
	d19	0,57		
	d13	0,817		
	d14	0,759		
Faktör 2	d8	0,639	0,885	22,349
Dışsal Doyum	d17	0,615		
	d18	0,56		
	d4	0,504		
Faktör 3	d5	0,921		
Yönetim Şeklinin	d6	0,906	0,864	21,03
Algılanması	d12	0,55		
Toplam	20			72,881

Doyum ölçeği literatürde içsel ve dışsal doyum olarak ikiye adlandırılmıştır. Bu araştırmada ise Faktör 1 Kişisel karar alma, Faktör 2 Dışsal Doyum ve Faktör 3 Yönetim Şeklinin Algılanması olarak ayrılması uygun görülmüştür.

Tablo incelendiğinde KMO testindeki 0,893 değeri örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu gösterirken, Barlett testinin sonucu da 2023,795 ve  $p=0,00$  güven 190 seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla verilerin faktör analizine uygun olduğu ifade edilebilir.

Anket çalışmasında kullanılan ifadelerin, faktör analizine uygunluğunun tespit edilmiş olmasıyla bu ifadelerin toplanacağı boyutların ve söz konusu boyutların varyanslarının görülebilmesi amacıyla faktör analizi uygulanmıştır.

3 faktörlü model tarafından toplam varyansın % 72,881’i açıklanmıştır. 1. Faktör toplam varyansın % 29,502’sini, 2. Faktör % 22,349’unu ve 3. Faktör % 21,03’ünü açıklamaktadır.

Tablo 7. Katılımcı Yönetim Ölçeğinin Faktör Analizi

Faktörler	Değişken No	Faktör Yükleri	Cronbach Alpha	Açıklanan Varyans Değeri
Faktör 1 Verimli Çalışma Ortamı	k15	0,85	0,963	36,842
	k7	0,817		
	k4	0,792		
	k21	0,752		
	k12	0,751		
	k13	0,718		
	k6	0,699		
	k3	0,679		
	k19	0,67		
	k10	0,634		
	k18	0,633		
	k16	0,625		
	k27	0,616		
	k17	0,613		
k2	0,602			
k1	0,561			
Faktör 2 Ast-Üst İletişimi ve Esneklik	k26	0,88	0,952	33,209
	k22	0,842		
	k23	0,834		
	k24	0,785		
	k25	0,682		
	k14	0,667		
	k8	0,662		
	k5	0,653		
	k20	0,65		
k11	0,613			
k9	0,53			
Toplam	27			70,051

Katılımcı yönetim araştırmada ise Faktör1 Verimli Çalışma Ortamı ve Faktör 2 Ast-Üst İletişimi olarak tanımlanması uygun görülmüştür. 3 faktörlü model tarafından toplam varyansın % 72,881'i açıklanmıştır. 1. Faktör toplam varyansın % 29,502'sini, 2. Faktör % 22,349'unu ve 3. Faktör % 21,03'ünü açıklamaktadır.

Araştırmada katılımcıların kurumsallaşma ve kurum performansına ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik kullanılan ölçeğe ilişkin gerçekleştirilen güvenirlik analizi sonucunda ölçeğin alt boyutları itibariyle Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde, ölçeğin iç tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir (>0,60).

### **Araştırmanın Regresyon Testleri Analizi Sonuçları ve Hipotezlerin Değerlendirilmesi**

ANOVA tablosu incelenerek anlamlılık değeri incelenmiştir. Anlamlılık seviyesi, hipotez sınama yönteminin kurulması sırasında kullanılan bir bilimsel ve istatistiksel terimdir. Araştırmalarda genellikle anlamlılık seviyesi %5 (0,05) olarak alınır (Altunışık, R. vd. 2004: 43). Anlamlılık seviyesi %5 (0,05) olarak alındığından model anlamlıdır.

Tablo 8. Çoklu Regresyon Analizi

<b>Bağımlı Değişken: Verimli çalışma</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>Sig. değeri</b>
<b>Bağımsız Değişken</b>			
Sabit	1,234	5,716	,000
Karar Alma	0,242	2,032	,045
Dışsal Doyum	0,350	2,865	,005
Yönetim Sekli	0,252	2,786	,006
F	47,486		
Sig.	0,000		
R	0,767a		
R <sup>2</sup>	588		
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	0,575		

\* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır

Yukarıdaki tabloda aşağıdaki çoklu regresyon verilen sonuçlara göre, modeli açısından Verimli Çalışmayı tanımlamak için aşağıdaki gibi yazılabilir:

Verimli Çalışma = 1,234 +0,216 karar alma+ 0,323 dışsal doyum + 0,216 yönetim şeklinin algılanması



Verimli Çalışma bir birim arttığında karar alma 0,216 birim, dışsal doyum 0,323 ve yönetim şeklinin algılanması 0,216 birim artmaktadır. Verimli Çalışma ile en çok dışsal doyum arasındaki ilişki yüksektir. H1a hipotezi doğrulanmıştır. Verimli çalışma ortamı ile iş doyumunu bileşenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 9. Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Ast-Üst İletişimi	Beta	t değeri	Sig. Değeri
<b>Bağımsız Değişken</b>			
Sabit		6,151	0,000
Karar Alma	0,306	2,307	0,023
Dışsal Doyum	0,291	2,138	0,035
Yönetim Sekli	0,166	1,642	0,104
F		47,486	
Sig.		0,000	
R		0,698a	
R <sup>2</sup>		0,488	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>		0,472	

\* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır

Yukarıdaki tabloda aşağıdaki çoklu regresyon verilen sonuçlara göre, modeli açısından Ast-Üst İletişimi tanımlamak için aşağıdaki gibi yazılabilir:

$$\text{Ast-Üst İletişimi} = 1,513 + 0,279 \text{ karar alma} + 0,274 \text{ dışsal doyum} + 0,145 \text{ yönetim şeklinin algılanması}$$

Ast-Üst İletişimi bir birim arttığında karar alma 0,279 birim, dışsal doyum 0,274 ve yönetim şeklinin algılanması 0,145 birim artmaktadır. Ast-Üst iletişimini en çok karar almanın etkilediği görülmektedir. H1 ve H1b hipotezi doğrulanmıştır. H1: Katılımcı yönetimin bileşenleri ile iş doyumunu bileşenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

## **Sonuçlar**

Katılımcı yönetim günümüzde oldukça önem kazanmıştır. Tüm örgütlerde demokratik gelişmelere paralel olarak bir yönetim şekli olarak geçerlilik kazanmıştır. Bu yönetim şekli uzmanlığa dayalıdır. Çalışanların hepsinin konumlarına bakılmadan eşit söz hakkına sahip olmasına ve karar almada rol almalarına olanak tanımaktadır. Katılımcı yönetim şeklinde çalışanların eşit ve yeterli düzeyde yetkilendirilmiş olması işletmenin etkili olabilmesi için çok önemlidir. Akademisyenlerin iş doyum düzeyi ile özellikle cinsiyet, yaş ve mesleki kıdem gibi demografik değişkenler arasındaki ilişkide anlamlı bir fark bulunamamıştır. Kararların sonuçlarından etkilenen çalışanlar kararlara katıldıklarında daha çok sorumluluk almaktadırlar ve işletme performansına daha olumlu etkileri olacağı düşünülmektedir. Yetki devri katılımcı yönetim mekanizmasında temeldir. Yönetime katılmak iş görenlerin yetkiye bağımlılığının rıza ile oluşmasını ve insanların potansiyelinin olumlu yardımlaşmalarına zemin hazırlar.

Yönetici, iş görenlerin kendileriyle ilgili her türlü kararlara katılmalarına olanak sağlayarak hem önemli olduklarını hissettirmeye ve motivasyonlarını artırmaya çalışmaktadır. Diğer yandan da, yöneticiler çalışanların birikim, yetenek ve bilgilerinden mümkün olduğu kadar çok faydalanması işletmenin kaynaklarını maksimum düzeyde kullanarak iş dünyasında rekabet avantajını artırmaya çalışmaktadır. Entelektüel sermayenin önem kazandığı günümüz şartlarında çalışanların motivasyonu çok önem kazanmıştır. Bunun için onların fikirlerine değer verildiğinin gösterilmesi olumlu bir performans sergilemelerine neden olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın örneklemini Türkiye'deki vakıf ve devlet üniversiteleri oluşturduğundan daha geniş bir örnekleme incelenmesine gereksinim duyulmaktadır. Ayrıca anket birçok kademede akademikisyene mail yolu ile ve elden ulaştırıldığı halde geri dönüşler 104 kişi ile sınırlı kalmıştır. Bundan dolayı sonraki çalışmalarda örneklemin bölge ve sayı açısından daha geniş olarak incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

## Kaynaklar

Adalı, S., (1986), "Daha İyi Hizmet Görme Açısından Katılımcı Yönetim", İstanbul: Türk Dünyası Araştırma Vakfı Yayın No. 21, Kutuyay Yayınlar No. 6.

Aga, D. A., Noorderhaven, N., &Vallejo, B. (2016), "Transformational leadership and Project success: Themediating role of team-building", International Journal of Project Management, 34(5), s.806-818.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E., (2004), Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı, Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Asrar-ul-Haq, M., Kuchinke, K. P., &Iqbal, A., (2017). "Therelationship between corporate social responsibility jobsatisfaction and organizational commitment: Case of Pakistan ihighereducation", Journal of Cleaner Production, 142, s.2352-2363

Auer Antoncic, J., & Antoncic, B., (2011), "Employeesatisfaction, intrapreneurshipand firm growth: a model", Industrial Management & Data Systems, 111(4), s.589-607.

Bakan, İ. T. & Büyükbeşe T., (2008), "Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y. C.13, S.1 s.29-56.

Bakan, İ. T., Erşahan, B. T., & Büyükbeşe, T. T., (2013), "Katılımcı Karar Verme İle Çalışanların İşe Yönelik Davranışları Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması", Yakın Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 6(1), s.107-139

Bartram, T., & Casimir, G. (2007), "Therelationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with theleader: themediatingeffects of empowermentand trust in theleader", Leadership&Organization Development Journal, 28(1), s.4-19.

Baş, İ. M., (1995), "Katılımcı Yönetim", Tekstil İşveren Dergisi Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Aylık Dergisi, Sayı 190, s. 23.

Başaran, İ. E., (1989). Yönetim, Ankara: Gül Yayınevi.

Bayraktar, C. A., Araci, O., Karacay, G., &Calisir, F. (2017), " Themediating effect of rewarding on therelationship between employee involvementand job

satisfaction", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 27(1), s.45-52.

Baysal, C. ve Tekarslan, E., (1996), *İşletmeciler için Davranış Bilimleri*, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın.

Belias, D., & Koustelios, A. (2014), "Leadership And Job Satisfaction--A Review", *European Scientific Journal*, 10(8).

Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh, N., Hashmi, M. A., & Shaikh, F. M., (2012), "The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction", *International Business Research*, 5(2), s.192.

Büyükuslu, A. R., (1977), *Globalizasyon Boyutunda İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Der Yayınları, Eren Ofset.

Can, H., (1994), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Yayınevi.

Chen, C. F., (2006), "Jobsatisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note", *Journal of Air Transport Management*, 12(5), s.274-276.

Demirkan, M., (1997), *Toplam Kalite Yönetimi ve Türk İlişkileri Sistemine Etkileri*, Sakarya: Değişim Yayınları.

Dereli, T., (1985). *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul: Okan Yayıncılık, Venüs Matbaacılık.

Ding, C., & Shen, C. K., (2017), "Perceived organizational support, participation in decision-making, and perceived insider status for contract workers: a case study", *Management Decision*, 55(2).

Doğan, Y., Özkütük, A., & Doğan, Ö. (2014), "Laboratuvar Güvenliğinde "5S" Yönteminin Uygulanması ve Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi", *Mikrobiyol Bul*, 48(2), s.300-310.

Ekin, N., (1989), *Endüstri İlişkileri*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, No: 104.

Eren, E., (1993), *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E., (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Yayınları No. 402, İşletme Ekonomi Dizisi, No. 34.

Fişek, K., (1977), *Yönetime Katılma*, Ankara: TODAİE Yayınları, No. 158, Sevinç Matbaası.

Gazioglu, S., & Tansel, A., (2003). "Jobsatisfaction, work environment and relations with managers in Britain", ERC-EconomicResearch Center, Middle East Technical University.

Griffith, J. (2004), "Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance", *Journal of Educational Administration*, 42(3), s.333-356.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R., (1976), "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational behavior and human performance*, 16(2), s. 250-279.

Hicks, H. ve Gullet, C. R., (1981), *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*, Çev. Besim Baykal, İstanbul: İ.İ.T.İ.A. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları, No. 1.

[https://istatistik.yok.gov.tr/yuksekogretimIstatistikleri/2015/2015\\_T10\\_v3.pdf](https://istatistik.yok.gov.tr/yuksekogretimIstatistikleri/2015/2015_T10_v3.pdf) (Erişim tarihi 20.09.2017)

Johnson, K. A. (2012), "Virtual Leadership: The Influence of Transformational Leadership Style on Employee Satisfaction at the Defense Contract Management Agency" ProQuest LLC. 789.

Jung, C. S. (2017). "Current-Ideal Culture Incongruence, Hierarchical Position, and Job Satisfaction in Government Agencies", *International Public Management Journal*, (just-accepted).

Kaynak, T., (1990), *Organizasyonel Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları; No. 223, İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, No. 117.

Koçel, T., (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları, No. 405, İşletme-Ekonomi Dizisi, No. 35.

Lam, C. K., Xu, H., & Chan, S. H. (2015), "The Threshold Effect Of Participative Leadership And The Role Of Leader Information Sharing", *Academy Of Management Journal*, 58(3), s.836-855.

Lu, H., While, A. E., & Barriball, K. L. (2007), "Job satisfaction and its related factors: a questionnaire survey of hospital nurses in Mainland China", *International journal of nursing studies*, 44(4), s.574-588.

McNeese-Smith, D. K., (1997), "The influence of manager behavior on nurses' job satisfaction, productivity, and commitment", *Journal of Nursing Administration*, 27(9), s.47-55.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L., (2002), "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), s.20-52.

Mohamed, L. M., (2016), "Assessing the effects of transformational leadership: A study on Egyptian hotel employees", *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 27, s.49-59.

Nadiri, H., & Tanova, C., (2010), "An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry", *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), s.33-41.

Namasivayam, K., & Zhao, X., (2007), "An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work-family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India" *Tourism Management*, 28(5), s.1212-1223.

Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K., (2017), "Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance", *Journal of Business Research*, 70, s.202-213.

Omarov, A. (2009), *Örgütsel Güven ve İş Doyumu: Özel Bir Sektörde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.*

Öğretici R., (2006), *Katılımcı Liderlik Ve Katılımcı Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya T.C. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*

Öztabağ, L., (1970), *Psikolojide İlk Adım, İstanbul: Remzi Kitabevi.*

Parveen, S., & Tariq, A. (2014), "Leadership Style, Gender and Job Satisfaction: A Situational Leadership Approach", *International Journal of Science and Research* 3(12), s. 2319-7064.

Ping, A. T., (2015), *The Relationship Between Leadership Styles And Employees' Job Satisfaction In Small And Medium Enterprises (Smes)* (Doctoral dissertation, UTAR).

Potter, S. L., (2012), *Relationships Between Educators' organizational Commitment, Job Satisfaction, And Administrators'gender* (Doctoral dissertation, Liberty University).

Sabuncuoğlu, Z., (1984), *Çalışma Psikolojisi*, Bursa: Bursa Üniversitesi, Yayınları.

Sabuncuoğlu, Z., ve Melek T., (1996), *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi.

Saldamlı, A., (2009), *İşletmelerde örgütsel bağlılık ve işgören performansı*. Detay Yayıncılık.

Shragay, D., &Tziner, A., (2011), "The generational effect on the relationship between job involvement, work satisfaction, and organizational citizenship behavior", *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27(2), s. 143.

Soysal, M., (1968), *Halkın Yönetime Etkisi*, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) Yayınları.

Szilagyı, A. D., & Sims, H. P., (1974), "An exploration of thepath-goalth theory of leadership in a healthcareenvironment". *Academy of Management Journal*, 17(4), s.622-634.

Telli, E., Ünsar, A.S. ve Oğuzhan A., (2012), "Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama", *Electronic Journal of Vocational Colleges*, s.135-150.

Tengilimoğlu, D., (2005), "Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(24), s.23-45.

Tengilimoğlu, D., Yiğit A., (2005), "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *375 Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:8, Sayı:3.

Ugboro, I. O., & Obeng, K., (2000), "Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study", *Journal of Quality management*, 5(2), s.247-272.

Verbeke, W., Bagozzi, R. P., & Belschak, F. D., (2016), "The role of status and leadership style in sales contests: A natural field experiment", *Journal of Business Research*, 69(10), s.4112-4120.

Vestal, B. D., (2011), *An Investigation of Preferred Conflict-Management Behaviors in Small-School Principals* (Doctoral dissertation, Texas A&M University).

Williams, I. A., (2011), *Conflict Management Styles and Job Satisfaction by Organizational Level and Status in a Private University*. ProQuest LLC. 789.

Wu, L., & Norman, I. J., (2006), "An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students", *Nurse Education Today*, 26(4), s.304-314.

Yang, F. H., & Chang, C. C., (2008), "Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey" *International Journal of Nursing Studies*, 45(6), s.879-887.

Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. B. (2011), "İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumunu ilişkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), s.277-394.



# Finansal İstikrar ve Makro İhtiyati Politikalar Üzerine Bir Değerlendirme

Fatma Pınar EŞSİZ<sup>1</sup>

## Özet

1990'lı yıllar, gelişmekte olan ülkeler başta olmak üzere dünyanın pek çok yerinde ortaya çıkan finansal krizlerle şekillenmiştir. O dönemde yaşanan finansal krizler neticesinde ortaya çıkan yüksek enflasyonu engellemek için birçok merkez bankası kısa vadeli faiz oranlarını para politikası aracı olarak kullanmak suretiyle fiyat istikrarını sağlamaya odaklanmıştır.

Ancak son küresel kriz fiyat istikrarının sağlandığı bir ortamda uluslararası piyasalarda dalgalanmalara neden olmuş, finansal istikrarsızlıklar baş göstermiştir. Bu süreç merkez bankalarının uyguladıkları politikaların temelini sarsmış, krizle beraber para politikalarının ortaya çıkan eksik yönlerinin nasıl kapatılacağı kriz sonrasında tartışılan önemli konulardan biri olmuştur.

Makro ihtiyati politikalar son zamanlarda finansal istikrarın sağlanması açısından para politikalarını destekler nitelikteki uygulamaların başında gelmektedir. İkibinli yıllardan sonra gelişmeye başlayan makro ihtiyati politikaların amacı basit bir ifadeyle finansal istikrarı olumsuz etkileyen sistemik risklerin önüne geçilmesidir. Özellikle 2008 krizi sonrasında ortaya çıkan konjonktürde birçok ülkenin makro ihtiyati politikalara daha sık başvurmasıyla konuya olan ilgi artmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Finansal İstikrar, Makro İhtiyati Politikalar, Merkez Bankası, Sistemik Risk.

**JEL Sınıflandırma:** E52, E58

<sup>1</sup> Kırıkkale Üniversitesi, İİBF, İktisat Bölümü, Kırıkkale, Türkiye,  
E-posta: pinarfatma@gmail.com

**Abstract**

---

1990's have been shaped by financial crisis emerging in many parts of the world especially in developing countries. In order to prevent high inflation rates arising from the financial crises experienced at that time, many central banks focused on maintaining price stability by using short-term interest rates as instruments of monetary policy.

Nevertheless, the last financial crisis happened in an environment that price stability was provided and led to fluctuations in the international markets. This process has shaken the basis of monetary policy that implemented by central banks.

Recently macro-prudential policies are the main applications that support monetary policy for providing financial stability. The macro-prudential policies, which were developed after 2000's, aim to prevent systemic risks that affect financial stability negatively. Interest in this subject has increased with the implementation of macroprudential policies by many countries especially in the conjunction after 2008 crisis.

---

**Key Words:** Financial Stability, Macroprudential Policies, Central Bank, Systemic Risk.

**JEL Classification:** E52, E58

---

## Giriş

Makro ihtiyati politikalar, kriz sonrasında sıklıa tartiŐılan bir konu olan para politikalarının sisteme makro aıdan bakma sorununu giderme konusunda etkili bir unsur olarak g r lmektedir. Amacı ekonomi aıısından olumsuz sorunlara neden olan sistemik riski sınırlamak olan makro ihtiyati politikalar ekonomiyi finansal ve reel ekonomi arasındaki etkileŐimi kapsayacak Şekilde bir bütün olarak ele almaktadır. Kriz sonrasında birçok ülke hızlı kredi büyümesi ve varlık fiyatları enflasyonu gibi riskleri sınırlamak amaılı kredilere ilişkin karlılık oranlarının deŐiŐtirilmesi, sermaye yeterlilik oranlarının yeniden düzenlenmesi, dinamik karşılık ayrılması, kredilere yönelik vergi benzeri ek yükümlülükler ve zorunlu karşılıklar gibi makro ihtiyati politika araılarına başvurmuşlardır. Özellikle yükselen piyasa ekonomileri kriz sonrasında karşı karşıya kaldıkları konjonktür dolayısıyla makro ihtiyati politika araılarını daha sıklı kullanmışlardır.

Bu aıdan ıalıŐmada ilk olarak finansal istikrar tanımlanmıŐ, ardından finansal istikrarın sağlanması iıin para politikalarını destekler nitelikte uygulanan makro ihtiyati politikalar amaıları ve araıları göz önünde bulundurulurak aııklanmıŐtır.  ı nc  baŐlık altında finansal istikrarı sağlamak adına makro ihtiyati politikaları uygulayan ülke örneklerine yer verilmiştir. Son olarak ise makro ihtiyati politikalar ve finansal istikrar arasındaki ilişki avantaj ve dezavantajları belirtilmek suretiyle ele alınmıştır.

### 1. Finansal İstikrar

20. yüzyıl bazen tek bir ülkede yaşanan bazen de tüm dünyaya yayılan finansal istikrarsızlık nöbetleriyle geımiŐtir. Yaşanan her kargaŐa beraberinde finansal krizleri öngörme,  nleme ve yönetme konularına dikkat ıeken yeni tartiŐmaları getirmiŐtir (Laker, 1999: 1). 21. yüzyıla gelindiğinde ise merkez bankacılığı bir dönüm noktasına gelmiştir. Merkez bankaları en son  d nıı veren mercii konumundan, ekonomik

dalgalanmalara istikrar kazandıran aktif bir ekonomik aktör haline gelmiştir (Siklos, 2002: 1). Yaşanan krizler ve uzun yıllar devam eden bu tartışmalar neticesinde merkez bankalarının kısa vadeli birden fazla amaca sahip olmak yerine uzun vadeli temel bir amaca yönelmeleri gerektiği düşüncesi benimsenmiş (Kaya, 2007: 16–17), fiyat istikrarı ve finansal istikrar merkez bankalarının hedeflediği iki amaç olarak öne çıkmıştır. Son küresel krizle beraber ise finansal istikrar amacı sıkça tartışılan konulardan biri olmuştur.

Finansal istikrarı tanımlamadan önce bazı anahtar unsurları göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Bu unsurlardan ilki finansal istikrarın finansal sistemin altyapı, kurumlar ve piyasalar gibi farklı yönlerini içeren oldukça kapsamlı bir kavram olmasıdır. Bir diğeri finansal istikrarın yalnızca kaynakların ve risklerin bölüştürülmesi görevini yerine getirmek, tasarrufları harekete geçirmek ve servet birikimini, kalkınmayı ve büyümeyi kolaylaştırmak anlamına gelmemesi, aynı zamanda ödemeler sisteminin ekonomi genelinde sorunsuz işlemlerini gerektirmesidir. Ayrıca finansal istikrar kavramının sadece finansal krizlerin olmaması anlamında olmadığı, bunun yanı sıra olası dengesizliklerin finansal sistem ve ekonomik süreç açısından bir tehdit oluşturmadan önce sınırlanması becerisi olduğu finansal istikrar tanımı yapılırken dikkat edilmesi gereken bir diğer unsur olarak belirtilmektedir (Schinasi, 2004: 6).

Bu unsurlar belirtildikten sonra finansal istikrar dar kapsamda finans piyasalarındaki hisse senedi, döviz kuru, faiz oranları ve benzeri fiyatların ekonomik birimlerin yatırım ve tüketim kararlarında yanılmalara yol açmayacak şekilde oluşması ve hareket etmesi olarak tanımlanabilir. Geniş kapsamda ise ekonominin sağlıklı işleyebilmesi için finansal sistemin üstlendiği tasarrufların etkin dağılımı rolünü sorunsuz ve sürekli şekilde sürdürmesi anlaşılmaktadır (TCMB, 2006: 1).

Borio ve Drehman (2009: 4) birçok finansal istikrar tanımının üç önemli unsuru içerdiğini belirtmektedir. Bunlardan ilki bu tanımların finansal istikrarı bir bütün olarak değerlendirmesidir. İkincisi, çalışmaların finansal istikrarı ekonominin genelinden izole olarak ele almayıp, reel

ekonomi açısından ekonomik fayda ve maliyet analizi yaptıklarıdır. Son olarak ise finansal istikrarı tanımlamak için daha gözlemlenebilir ve somut olan finansal istikrarsızlığa başvurmuşlardır.

Finansal istikrar kavramına önemli katkılarda bulunan Andrew Crockett bu görüşe paralel olarak finansal istikrarı finansal istikrarsızlıktan yola çıkararak; finansal istikrarsızlığın olmaması Şeklinde tanımlamıŐtır. Finansal istikrarsızlığı ise ekonomik performansın finansal varlık fiyatlarındaki dalgalanmalar veya finansal arabulucuların sözleşmeye bağlı yükümlölüklerini yerine getirememe gibi nedenlerle bozulduğu bir durum olarak ifade etmiŐtir. Ancak bu tanımdan yola çıkararak her finansal bozulmanın finansal istikrarsızlık olarak nitelendirilemeyeceği, finansal istikrarsızlık olarak nitelendirilmesi için ekonomik performans üzerinde ölçülebilir etkiye sahip olmasının gerekliliği üzerinde durulmuŐtur (Crockett, 1997: 2).

Finansal istikrarın olmaması halinde ortaya çıkacak sonuçları belirtmek merkez bankalarının neden finansal istikrarı bu kadar önemsediklerinin anlaşılmasını kolaylaŐtıracaktır. Bu açıdan muhtemelen aşağıdaki gibi sonuçlanan istikrarsızlığa karşı dikkatli olmak oldukça önemlidir ( Tadjuddin, 2003: 2):

1. Mevduat sahipleri ve yatırımcılar gibi kesimlerde güven kaybıyla beraber bankalardan muhtemel kaçıŐların yaşanması,
2. Gerçekçi olmayan banka faiz oranları nedeniyle aracılık fonksiyonunun etkisiz hale gelmesi,
3. Bireylerin tasarruflarını evde tutmayı tercih etmesi veya sermaye ıkıŐları nedeniyle kaynakların etkisiz dağılımı,
4. Kurtarılması göreceli olarak maliyetli olan finansal kuruluşlar ve bankaların zarar görmesinin ekonomiye dair sistemik etkilerle sonuçlanması,
5. Para politikasının gerektiği gibi uygulanamaması.

Bir ekonomide finansal istikrarın bozulmasının sonuçlarından biri olarak makro ekonomik göstergelerin aşırı oynak olması ekonomideki hem gelir hem de varlık dağılımını bozabilmekte, diğer yandan toplumun refah seviyesini düşürebilmektedir. Bu nedenle makroekonomik istikrarın sağlanması toplumun refah seviyesinin korunması adına oldukça önemlidir. Finansal istikrar ise ekonomideki tasarrufların verimli yatırımlara kanalize edilmesinde etkin bir rol oynadığı için kaynakların etkin kullanılması açısından oldukça önemlidir. Bu şekilde etkin çalışan bir finansal sistem bir yandan risklerin dengeli dağılımını sağlarken diğer yandan ekonominin şoklara karşı duyarlılığını azaltmaktadır. Finansal istikrarın olmadığı bir durumda yaşanabilecek herhangi bir finansal krizle birlikte reel kesim tarafından gerçekleştirilen üretimin aksaması ve büyük refah kayıpları yaşanması söz konusu olmaktadır. Böylece finansal sektördeki istikrarsızlık makroekonomik istikrarı da tehlikeye atacaktır (Başçı, 2012: 2).

Son yıllarda, gerçekleşen finansal işlemlerin hacmindeki artışlar, finansal araçların hem çeşit hem de yapı olarak farklılaşması, uluslararası finansal sisteme entegrasyon süreci ve yaşanan yüksek maliyetli krizler finansal istikrarın daha da önemsenmesine neden olmaktadır. Finansal sistemin para, finansal araçlar, finansal piyasalar, finansal kurumlar ve en tepede merkez bankaları olmak üzere beş ana unsurdan oluştuğu düşünüldüğünde, söz konusu unsurlardan herhangi birinin fonksiyonlarını yerine getirememesi durumunda finansal sistemin riske girmesi ve istikrarsızlığın yaşanması söz konusu olmaktadır. Bu açıdan piyasada güven ortamının oluşması, belirsizliğin azalması ve risklerin fiyatlara dahil edilmesi açısından finansal sistemin istikrarlı olması önem kazanmaktadır (Darıcı, 2012: 2).

## **2. Makro İhtiyati Politikalar: Tarihi Arka Plan**

2008-2009 yılları arasında finansal krizin hız kazanması ve onu takip eden ekonomik daralma, finansal sistemin rolüne ilişkin soruları artırmıştır. Bu dönemde birçok ülkede para politikası, fiyat istikrarı (mal ve hizmetlerde) ve firma düzeyinde gözetim, denetim ve düzenleme (mikro

ihtiyati politikalar) ile fazlasıyla meŐguldü. Bütün finansal sistemi etkileyecek olan finansal gelişmelerle yeteri kadar ilgili değillerdi (Clark ve Large, 2011: 11). Őimdi ise finansal sistemde bir bütün olarak istikrarsızlığı azaltıcı yeniden düzenleyici çerçeveler oluşturulması konusunda giderek artan bir fikir birliği oluşmaktadır. Yani finansal sisteme mikro açıdan değil, makro açıdan bakılarak sistemin tamamına yönelik denetim ve düzenlemeler yapılmasının üzerinde sıkça durulmaktadır.

Makro ihtiyati politikalar, para politikalarının kriz sonrasında sıkça tartışılan bu eksikliğini, yani sisteme makro açıdan bakma sorununu giderme konusunda etkili bir unsur olmaktadır. Makro ihtiyati politikaların amacı hakkında henüz bir görüş birliği yoktur. Buna rağmen, makro ihtiyati politikaların amacının sistemik risklerin önüne geçerek finansal istikrarı sağlamak olduğu söylenebilir.

Bu tür politikaların spesifik amaçlarına göz atılırsa, geleneksel görüşe göre amaç, sistemik krizlerin maliyet ve risklerinin sınırlandırılmasıdır. Bir başka görüşe göre ise, makro ihtiyati politikaların amacı, çok önemli makro ekonomik maliyetleri olan sistemin bütünüyle ilgili sorunların taşıdığı risklerin sınırlandırılmasıdır. Bu ikinci görüşe göre, makro ihtiyati politikaların mahiyetini anlayabilmek, mikro ihtiyati ve makro ihtiyati bakış arasındaki ayırımı anlamakla başlamaktadır (Galati ve Moessner, 2013: 6). Mikro ihtiyati bakış, finansal kuruluşların başarısızlıklarını önlemeyi amaç edinirken, makro ihtiyati bakış finansal sistemi bir bütün olarak muhafaza etmek istemekte ve genel denge etkilerinin önemini kabul etmektedir (Hanson vd., 2011: 1).

Küresel finansal krizin olası etkilerinden sıyrılmak için kriz sonrası dönemde kriz kaynaklı sorunlarla mücadele etmek için politikacıların etkin bir araç olarak kullanma eğilimine girdikleri (Pooran, 2009: 534) makro ihtiyati politika araçları için IMF'nin listesi şöyle oluşmuştur (Lim vd., 2011: 8):

- Krediyle ilgili uygulamalar: Kredi oranı tavanı (LTV), borç-gelir oranı tavanı (DTI), döviz kredileri tavanı, kredi ve kredi büyümesi için taban,
- Likiditeyle ilgili uygulamalar: Net döviz pozisyonuna ilişkin sınırlamalar (NOP), zorunlu rezervler,
- Sermayeye ilgili uygulamalar: Ters çevrimsel sermaye yeterliliği, dinamik karşılıklar, kar dağıtımına ilişkin kısıtlamalar.

Küresel finansal kriz, giderek artan sayıdaki birçok ülkede artan sıklıklarla makro ihtiyati politikaların uygulanmasına neden olmuştur. IMF'nin bu politikaların uygulanma alanı ile ilgili yaptığı araştırma, krizden önce ve sonra gelişen piyasa ekonomilerinin, gelişmiş ekonomilere göre makro ihtiyati politikaları daha geniş ölçüde kullandığını göstermektedir. Ayrıca makro ihtiyati politikaların, diğer iktisat politikalarıyla karşılaştırıldığında önemli üstünlüklere sahip olduğu görülmektedir. Örneğin, ihtiyat politikaları, para politikası araçlarına göre daha az keskin ve maliye politikası araçlarına göre daha esnektir. Ülke otoriteleri, küçük çaptaki ekonomik bozulmalara karşı daha yalın, etkin ve basit olduğu için bu politikaları tercih ettiklerini dile getirmektedir (Lim vd., 2011: 9). Ancak bu açıklamalardan, makro ihtiyati politikaların para ve maliye politikalarının yerine geçtiği anlaşılmamalıdır. Aksine makro ihtiyati politikalar, para ve maliye politikalarının önüne geçmemekte, onları destekleyici olarak kullanılmaktadır. Bu eksende, makro ihtiyati politikaların amacı, bir bütün olarak finansal sistemde istikrarı sağlamak olduğu için, finansal sistemde istikrar sağlandığında para ve maliye politikalarının daha etkin hale gelmesi beklenmektedir (Oktar vd., 2012: 160).

### **3. Finansal İstikrarın Sağlanması İçin Uygulanan Makro İhtiyati Politika Örnekleri**

Sürdürülebilir büyüme, enflasyon oranlarının düşük olması, istihdam oranında istikrarlı bir artışın yakalanması, düşük işsizlik ve dengeli



bir kamu maliyesi makroekonomik istikrarın olmazsa olmaz koŐulları arasında sayılabilmektedir. Bu koŐulların ũlke ekonomisi aŐısından ifade ettiĐi ųnem otoriteler tarafından uzun yıllardır anlaŐılmıŐ, ancak finansal istikrar ise son kũresel krize kadar arka sıralarda kalmıŐtır. Krizle beraber finansal sektųrųn ųnemi daha iyi anlaŐılmıŐ, finansal sektųrde ortaya Őıkan herhangi bir istikrarsızlık durumunun reel sektųre sıŐramasının ųnemli sıkıntılara neden olabileceĐi daha iyi anlaŐılmıŐtır. Bu sebeple fiyat istikrarı ve finansal istikrar hedeflerinin birlikte yųrųtųlebilmesi ųnemli bir konu olarak karŐımıza Őıkmaktadır. Bu iki hedefin aynı anda gerŐekleŐtirilebilmesi iŐin yeni politikalar ve yeni araŐlar geliŐtirmek politika yapıŐlar arasında tartıŐılmıŐ, bu amaŐla Őok sayıda araŐtırma ve faaliyet gerŐekleŐtirilmiŐtir (BaŐŐı, 2012: 2).

Bu sųreŐte **Tųrkiye** ekonomisi farklı bir konjonktųrle karŐı karŐıya kalmıŐtır. İŐ talebin hızlı toparlanmasına karŐı, dıŐ talebin bu hızda toparlanamaması iŐ ve dıŐ talepte ųnemli bir ayrıŐma yaŐanmasına neden olmuŐtur. Ayrıca 2010 yılında geliŐmiŐ ũlke merkez bankalarının uyguladığı geniŐleme paketleri sonrasında artan kısa vadeli sermaye akımları, bu durumu daha belirgin hale getirmiŐtir. Sermaye giriŐleri Tųrk Lirasında aŐırı değerlenmeye neden olmuŐ, aynı zamanda yurt iŐi kredi kullanımını ivmelendirmiŐtir. Bu geliŐmeler neticesinde, dıŐ ticaret ve cari iŐlemler dengesinde ciddi bir bozulma gųzlenmiŐtir. Bu bozulma, 2010 yılı sonlarında giderek artmıŐ, cari aŐıĐın finansmanının neredeyse tamamı kısa vadeli sermaye ve portfųy yatırımlarıyla saĐlanmıŐtır. Oysa Tųrkiye ekonomisinin geŐmiŐte yaŐadıĐı tecrųbeler sermaye akımlarındaki oynaklığın makro ekonomik istikrar iŐin ųnemli olduğu, cari iŐlemler aŐıĐının ekonomiyi kırılgan hale getirdiğini ortaya koymuŐtur (Kara, 2012: 3).

Tųrkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) bu risklerle karŐı karŐıya iken, makro finansal riskleri de gųzeten yeni politika bileŐimini uygulamaya koymuŐtur. Bu yeni politika bileŐiminde, TCMB Kanunu'nda belirtilen fiyat istikrarı amacı korunurken, finansal istikrar amacı da fiyat istikrarı amacıyla aynı dųzeye getirilmiŐtir. Bu dųnemde finansal istikrarı

tehdit eden kredi genişlemesi ve kısa vadeli sermaye akımları ise ara hedef olarak belirlenmiştir. Bu ara hedeflere ulaşabilmek ve fiyat istikrarı ve finansal istikrarı sağlayabilmek için üç politika aracı kullanılmaktadır. Bunlar politika faizi, faiz koridoru ve zorunlu karşılık oranlarıdır. TCMB bu yeni politika bileşimiyle enflasyon hedeflemesi rejimini uygularken finansal istikrarı gözetilen bir arayış içinde olan ilk merkez bankalarından biri olmuştur (Özatay, 2011: 27).

*Tablo 1. TCMB'nin Para Politikası Çerçevesi (Eski-Yeni Karşılaştırması)*

	Eski Yaklaşım	Yeni Yaklaşım
Amaçlar	Fiyat İstikrarı	Fiyat İstikrarı Finansal İstikrar Yapısal Araçlar
Araçlar	Politika Faizi	Konjonktürel Araçlar (Politika Faizi, Likidite Yönetimi, Faiz Koridoru)

**Kaynak:** TCMB, 2012: 30,

Erişim Adresi: <http://www3.tcmb.gov.tr/yillikrapor/2012/files/tr-full.pdf>

Yukarıdaki tabloda TCMB'nin uyguladığı eski ve yeni yaklaşım para politikası çerçevesi yer almaktadır. Tabloya göre; eski yaklaşımda amaç fiyat istikrarı, araç ise politika faizi iken, kriz sonrası uygulamaya konan yeni yaklaşımda ise fiyat istikrarı ve finansal istikrar amaç olarak belirlenmiş, bu amaçlara ulaşmak adına politika faizi, likidite yönetimi ve faiz koridoru araçlarının kullanıldığı görülmüştür.

Yeni politika bileşimiyle, politika araçları arasına eklenen faiz koridoru aracı, uygulanan yeni politikada önemli bir rol üstlenmektedir. TCMB tarafından uygulanan faiz koridoru uygulamasında gecelik borç verme faizi bandın üst sınırını, gecelik borç alma faizi ise alt sınırı oluşturmaktadır. Politika faiz oranı ise TCMB'nin bir hafta vadeli olarak bankalara repo yoluyla sağladığı fonlamanın faiz oranı olup, faiz koridorunun alt ve üst bandı arasında kalmaktadır (TCMB Bülten, 2013: 3). Fona ihtiyacı olup, merkez bankasından borçlanmak isteyenler koridorun üst bandıyla, merkez bankasına borç verenler ise koridorun alt bandıyla

muhatap olmaktadır. TCMB yönettiği bu üç farklı faiz oranıyla (alt band-üst band ve politika faizi) bankaların fonlama maliyetlerini piyasadaki likiditeyi değiştirmek suretiyle etkileyebilmektedir. Çünkü faiz koridoru uygulamasında bankalar merkez bankasından iki şekilde borçlanabilmektedir. İlki daha düşük olan politika faizi üzerinden daha düşük maliyetle repo ihaleleri yoluyla uygulanırken, ikinci yol ise faiz koridorunun üst bandından günlük olarak uygulanmaktadır. Ancak ilk yolda borçlanma miktarı sınırlı iken ikinci yolda ise sınırsız olarak gerçekleşmektedir. Bu şekilde TCMB, fonlama maliyetini yükseltmek istediğinde haftalık olarak düzenlediği repo ihaleleri yoluyla piyasaya verdiği likiditeyi azaltarak, bankaları borçlanma faizinin ve maliyetinin daha yüksek olduğu ikinci yola yönlendirebilmektedir. Böylece bankaların borçlanma maliyetleri artmakta, bankalar kredi faizlerinde artışa giderek maliyet artışını kredilere belli ölçülerde yansıtmaktadır. Bu şekilde kredi genişlemesi dolaylı yoldan kısmen azaltılabilmektedir (Oktar ve Yurdabak, 2015: 87-88).

Bu araç, merkez bankasına günlük ve haftalık frekanslarda parasal duruşa "ince ayar" yapılabilme imkânı vererek, küresel belirsizlikler altında, para politikasına ihtiyacı olan esnekliği sağlamaktadır (Kara, 2012: 9). Ayrıca TCMB, faiz koridoru genişliğini değiştirerek politika öngörülebilirliğinin derecesini belirleme imkânına sahip olmakta ve faiz koridorunu geniş tutarak, kısa vadeli faiz oranlarında dalgalanmaya izin vermek suretiyle döviz kurlarındaki dalgalanmayı azaltmayı da hedeflemektedir (TCMB, 2012b: 4).

Zorunlu karşılıklar, TCMB tarafından finansal istikrarı sağlamada kullanılabilecek etkin bir politika aracı olarak değerlendirilmektedir. Zorunlu karşılık uygulaması, bankaların kredi olarak kullandırabilecekleri kaynakların belli bir oranının merkez bankası nezdinde tutulmasını öngörmektedir. Böylece merkez bankasının yurt içi para arzı üzerindeki kontrolünün arttırılması ve likidite yönetiminin güçlendirilmesi hedeflenmektedir. Ayrıca, bankaların ellerinde bulunan kredilendirilebilir

fon miktarını değiştirmek yoluyla kredi hacmini ayarlamak ve kısa vadeli faiz oranlarındaki oynaklığı azaltmaya yardımcı olmak fonksiyonuna da sahiptir. Söz konusu fonksiyonları sayesinde, zorunlu karşılıklar gerek para politikası gerekse makro riskleri azaltıcı bir politika aracı olarak kullanılabilmekte ve hem fiyat istikrarı hem de finansal istikrarın sağlanması katkıda bulunmaktadır (TCMB, 2010: 50-51). TCMB'nin bu uygulamasına paralel şekilde, başka birçoğ merkez bankasının<sup>2</sup> da makro ihtiyati politika aracı olarak sermaye akımlarına karşı zorunlu karşılık oranlarını kullanmaya başladığı görölmektedir (Mutlutürk, 2012: 105).

TCMB'nin uyguladığı makro ihtiyati politikalar gözden geçirildiğinde Basel III'de de tavsiye edildiği üzere makro ihtiyati politika araçlarından sermaye gereksinimi aracını daha sık kullandığı görölmektedir. IMF tarafından makro ihtiyati politikalarla ilgili yapılan çalışmada, TCMB'nin uyguladığı politikaların Türkiye'nin krizi atlmasına yardım ettiği belirtilmiş, ancak makro ekonomik politikalar arasındaki zayıf bağlara da dikkat çekilmiştir. Tüm bunlara rağmen, finansal sektör göstergelerinin güçlü kaldığı ve finansal varlıkların iyi performans sergiledikleri dile getirilmiştir (IMF, 2013). Aynı çalışmada, Türkiye'nin gelişiminin pozitif bir görüntü sergilediğinin üzerinde de durulmuştur.

Ancak yeni politikada, merkez bankasının bir taraftan fiyat istikrarını sağlamaya çalışırken finansal istikrarı da sağlamayı amaçlayan makro ihtiyati politikaları yürütüp yürütemeyeceği hararetli şekilde tartışılmaktadır. Bu tartışmalara farklı çözüm önerileri getirilmektedir. Bunlardan ilki, para politikaları ile makro ihtiyati politikaları uygulama yetkisinin tek bir kuruma verilmesidir. Genellikle bu kurum merkez bankası olmaktadır. FED'in uygulaması bu yöndedir. Bir diğer alternatif, bu yetkinin merkez bankası ile bağımsız denetim yetkililerinin bir araya gelerek oluşturdukları bir "eşgüdüğ merkezi"ne verilmesidir. ECB'nin çözümü ise buna benzemektedir (Ersel, 2012: 47).

---

<sup>2</sup> Arjantin, Çin, Kolombiya, Hirvatistan, Endonezya, Lübnan, Romanya, Sırbistan, Peru ve Uruguay bu öğkelere örnek verilebilir (Lim vd., 2011).

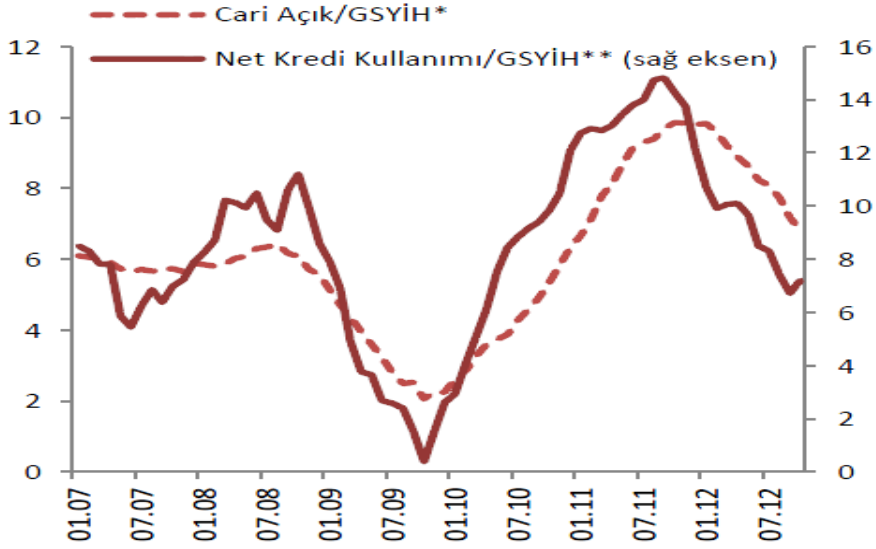
Türkiye’de ise bu iki alternatiften farklı olarak, Hazine Müsteşarlığı’nın bağılı olduğı Bakanın başkanlığında Hazine Müsteşarı, Merkez Bankası Başkanı, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) Başkanı, Sermaye Piyasası Kurumu Başkanı ve Tasarruf Mevduat Sigorta Fonu başkanından oluşan Finansal İstikrar Komitesi 2011 yılı itibariyle kurulmuş bulunmaktadır. Ancak yapılan bu düzenlemeye rağmen, bu kez finansal istikrardan sorumlu olan bu komitenin hükümetten ne derece bağımsız olabileceğı eleştiri konusu olmaktadır<sup>3</sup>.

Yine finansal istikrarın oldukça karmaşık bir tanıma sahip olması, fiyat istikrarı gibi sayısal hedefinin olmaması, finansal istikrar sorumluluğunun çok yönlü olması gibi sorunlar (Papademos, 2010: 25) bu yeni politika bileşimine kuşkuyla yaklaşılmasına neden olmaktadır. Bu kuşkuların giderilebilmesi için makro ihtiyati politikaların uygulanması açısından çok sayıda alternatif seçenek sunulmaktadır. Ancak hangi alternatif seçilirse seçilsin, yapılan her türlü uygulamanın başarılı olabilmesi için merkez bankalarının diğere denetleyici ve düzenleyici kurumlarla işbirliğı yapması kaçınılmaz hale gelmektedir (Carney, 2010: 14).

TCMB 2010 yılının sonlarından itibaren karşı karşıya kaldığı iç ve dış talep arasındaki ayrışmayı sınırlamak için uyguladığı politikayla kredileri daha makul seviyeye çekmeye çalışmıştır. Aşağıdaki grafiklerde son yıllarda Türkiye ekonomisinde gerçekleşen kredi büyümesi ve kredi büyümesiyle cari açık arasındaki ilişki görülmektedir.

---

<sup>3</sup> Finansal İstikrar Komitesini bağımsızlık konusunda eleştiren örnek bir yazı için bakınız: Özatay, 2011, [http://www.radikal.com.tr/yazarlar/fatih\\_ozatay/finansal\\_istikrar\\_komitesi-1053524](http://www.radikal.com.tr/yazarlar/fatih_ozatay/finansal_istikrar_komitesi-1053524), (01.09.2013).

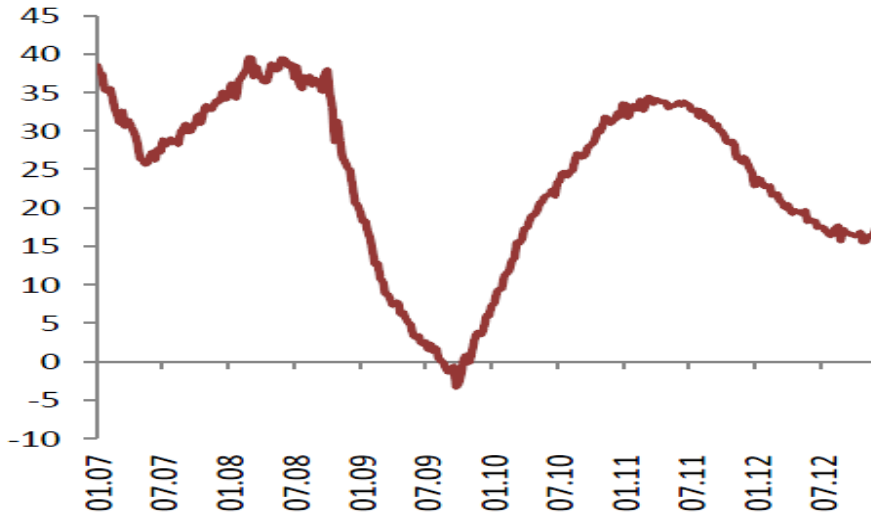


\*12 aylık birikimli cari açığın GSYİH'ye oranı

\*\*Kredi stokundaki yıllık değişimin GSYİH'ye oranı

Şekil 1. Krediler ve Cari Açık

Kaynak: Kara vd., 2013: 4

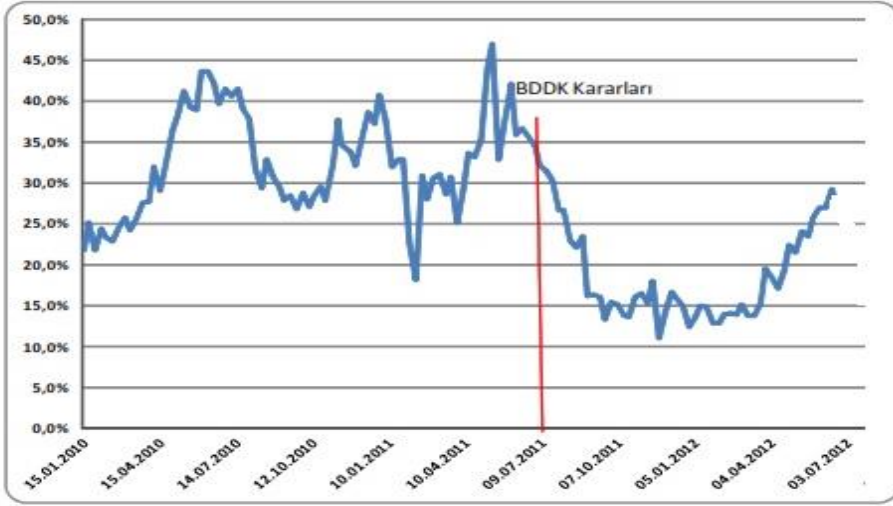


Şekil 2. Toplam Kredi Artış Hızı (Kur Etkisinden Arındırılmış, Yıllık Yüzde Değişim)

Kaynak: Kara vd., 2013: 4

İlk grafik incelendiğinde net kredi kullanımı ile cari denge arasında güçlü bir ilişki olduğu dikkat çekmektedir. Özellikle Türkiye'nin ekonomik tarihi düşünüldüğünde cari açığın yüksek olmasının yanı sıra cari açığın yapısal nedenlerden dolayı bir süre daha yüksek kalma ihtimali, kredilere verilen önemin daha da artmasına neden olmaktadır. Cari açığın kronik olarak problem olduğu bir ekonomide, özellikle sermaye akımlarının oynak olduğu dönemlerde, konjonktürel nedenlerden dolayı oluşan ek cari açık "ani duruş" riskini artırarak makroekonomik dengelerin bozulma ihtimalini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle cari açığın özellikle konjonktürel kısımdaki dalgalanmaların sınırlanması büyük önem arz etmektedir. Ayrıca net kredi kullanımı ile cari denge arasında güçlü bir ilişkinin bulunması, cari açığıdaki dalgalanmaların sınırlanması konusunda kredilerin önemli bir araç olarak kullanılma olasılığını da arttırmaktadır. Bütün bu değerlendirmeler neticesinde finansal istikrarın sağlanması adına kredi büyümesinin kontrollü bir şekilde gerçekleşmesinin önemli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Kara vd., 2013: 4).

İkinci grafikte de görüldüğü üzere Türkiye ekonomisi kriz sonrasında ciddi oranda bir kredi büyümesiyle karşı karşıya kalmıştır. Bu duruma neden olan temel etkenler faiz oranlarının dünya çapında düşmesi, bilanço yapısı sağlam olan bankacılık sektörünün kredi arzını artırma isteği, hızla artan üretim ve istihdamdır. Ancak 2010 yılında baş gösteren bu hızlı kredi büyüme süreci önceki yıllarda yaşanan süreçlerden ayrılmaktadır. Aslında grafikte de görüldüğü üzere, kriz sonrasında gerçekleşen kredi büyüme oranları 2006 ve 2008 yıllarıyla kıyaslandığında düşük kalmaktadır. Ancak, 2010 yılında yaşanan büyümenin tehlikeli görülmesinin nedeni cari açığın milli gelire oranının önceki dönemlerde görülmemiş şekilde yüksek oranlara ulaşmış olmasıdır (Kara vd., 2013: 4-5). Bu nedenle 2010 yılının son aylarında TCMB kriz sonrası ortaya çıkan aşırı kredi genişlemesini ılımlı seviyeye çekebilmek için önlemler almıştır. Özellikle 2011 yılının ikinci yarısından itibaren TCMB'nin uyguladığı politika ve BDDK tarafından gerçekleştirilen, kredilere yönelik düzenleme ile kredi artış hızı ılımlı bir düzeye çekilebilmiştir (BDDK, 2013: 17).



Şekil 3. Türkiye’de Toplam Kredi Genişlemesi (2010-2012, %)

Kaynak: BDDK, 2013: 18; \*13 aylık ortalama artış oranları (yıllıklandırılmış)

Şekil 3, 2010-2012 yılları arasında toplam kredi genişlemesinin izlediği seyri göstermektedir. Grafik incelendiğinde kırmızı çizgiyle belirtilmiş, BDDK kararlarının uygulandığı tarih sonrasında kredi büyümesinin kontrol altına alınabildiği söylenebilir.

**Brezilya** hem para hem de makro ihtiyati politikaları etkin bir şekilde uygulayan ülkelerden biridir. 2011' in ilk yıllarına kadar yüksek mal ve gıda fiyatlarının yanı sıra yüksek yurtiçi talebin neden olduğu yüksek enflasyon ve aşırı ısınma belirtileri nedeniyle reel ekonominin finansal krizden oldukça etkilendiği bir ortamla karşı karşıya kalan Brezilya'da ekonomi sonradan hızlı bir şekilde yavaşlamış, enflasyon 2011'in ikinci yarısında düşmüştür. Kriz sonrası dönemde yaşadıkları deneyimle para politikası ve makro ihtiyati politikalar arasındaki tamamlayıcı ilişkiyi öğrenen Brezilya ekonomisinde para politikası fiyat istikrarına odaklanmış durumda iken makro ihtiyati araçlar ise hızlı kredi büyümesinden doğan sistemik riskleri hedef almıştır. Krediler 2004 yılından beri ekonomik büyümeyi destekler nitelikte hızla büyümüş (2004'te kredilerin milli hasılaya oranı %24 iken 2012'de % 51'e ulaşmış), ancak bu arada hanehalkı açısından risklerin artmasına neden olmuştur. Aslında hanehalkı borçlanması emsalleriyle



benzer düzeyde olmasına rağmen hem DTI hem de takibe dönüşüm oranlarının emsalleriyle karşılaştırıldığında yüksek olması, finansal risklerin kaynağı olan yüksek kredi oranları ve kısa vade sıkıntısını ortaya çıkarmıştır. Kriz sonrası dönemde hanehalkı kredileri biraz düşmüş olsa da yine de müdahale edilmiş, 2008 sonunda %18 olan DTI oranları, %22'ye çıkarılmış, takibe dönüşüm oranı da %8 oranında arttırılmıştır (IMF,2013b).

Ayrıca, 2009 yılının sonlarında yükselen piyasa ekonomilerine dalgalar halinde gerçekleşen sermaye akımlarından payını alan Brezilya, döviz kurunda güçlü bir yıpranma baskısıyla karşı karşıya kalmıştır. Bu gelişme üzerine Merkez Bankası Nisan 2011'de, zaten nispeten yüksek olan faiz oranlarında artışa gitmiştir (%11.25). Ancak büyük bir mal ihracatçısı olan Brezilya, ülkenin dış ticareti üzerinde gerçekleşebilecek olumsuz etkilerin önüne geçmek adına rezervlerin büyük bir kısmını oluşturan spot ve forward döviz piyasalarına müdahale etmek durumunda kalmıştır (Fendoğlu, 2015: 37).

**Kore** ve diğer birkaç Asya ekonomisi 1997-1998 yıllarında yaşanan varlık ve kredi piyasalarında yaşanan patlamanın arkasından gelen durgunluk sürecinin yıkıcı etkileri olduğunu yaşayarak öğrenmişlerdi. 2000'li yıllarda ise Kore konut piyasasında krizler ve bankacılık sisteminde kısa vadeli dış borçlanmada ani bir artışla karşı karşıya kalmıştır. Kore Merkez Bankası esnek enflasyon hedeflemesi altında öncelikle 2000 yılında LTV limitleri ve sonrasında 2005 yılında DTI limitlerini uygulamaya koyarak konut piyasasındaki dengesizlikleri gidermeyi hedeflemiştir. Aynı yıl makro ihtiyati denetimleri arttırmak amacıyla erken uyarı sistemleri ve stres testlerini kullanarak sistemik riskleri değerlendirme yetkisine sahip "Makro İhtiyati Denetim Mekanizması" oluşturulmuştur. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak Kore'de mortgage ve konut piyasaları politika müdahalelerinden yoğun şekilde etkilenmiştir (İgan ve Kang, 2011: 7).

Ancak 2008 yılında yaşanan küresel krizle beraber bankacılık sektörü, artan kısa vadeli dış borçlardan etkilenmiş, otoriteler piyasaya müdahale etmek zorunda kalmıştır. Politika yapıcıları Kore'nin dışa olan

bağımlılığını azaltmak amacıyla makro ihtiyati politika uygulama gereği duymuştur. Öncelikle bankaların sermayeleriyle ilgili döviz türev pozisyonlarına limit belirlemek suretiyle ileri vadeli döviz kontratlarına sınır koymuş, 2007 yılına kadar olan sermaye çıkışları üzerindeki birçok kontrol de kaldırılmıştır. Bu uygulamalara ek olarak Kore, sermaye gereksinimi/risk ağırlıkları, DTI limiti, YP borçlanmasına limit, net açık pozisyonu limitleri, LTV limiti, dinamik karşılıklar, zorunlu karşılıklar gibi makro ihtiyati politikaları da uygulamıştır (Fendoğlu, 2015: 41).

**İspanya**, dinamik karşılıkları 2000 yılında makro ihtiyati bir araç olarak mortgage, otomobil ve kredi kartı dahil olmak üzere kredilerin çeşitli kategorilerinde uygulamaya başlamıştır. Bu aracın kullanılmasındaki temel amaç 1990'lar boyunca süren önemli kredi artışlarından sonra İspanyol Bankaların bilançolarında keskin bir şekilde artan kredi riskiyle başa çıkabilmektir. Dinamik karşılık politikasının kurula dayalı olarak kullanıldığını ve finansal kriz boyunca etkin olduğunu söylemek mümkün görünmektedir (Lim vd., 2011: 43).

2008 yılında canlanma yaşayan **Çin**'de 2009 ve 2010 yıllarında yurtiçi kredilerde bir patlama yaşanmıştır. Ayrıca 2009 yılının sonlarında konut piyasasında ısınma belirtileri ortaya çıkmış, 2010 yılının başlarında konut fiyatları yıllık %10-15 civarında artmıştır. Bu nedenle konut piyasasına LTV oranlarıyla müdahale edilmiş, konut piyasasındaki faiz oranları yükseltilmiş, yeni sermaye tamponları tanıtılmış, vergiler arttırılmış ve merkezi hükümet tarafından konut fiyatlarının yüksek olduğu, fiyatların hızla arttığı ve konut arzının düşük olduğu yerlerde her bir ailenin alabileceği konut sayısına sınır getirilmiştir. Ayrıca Ekim 2010 ve Temmuz 2011 tarihleri arasında borçlanma faiz oranı beş kere olmak üzere toplamda 125 baz puan, zorunlu karşılıklar ise toplamda 450 baz puan olmak üzere dokuz kez değiştirilmiştir (Lim vd., 2011: 43).

**Hindistan Merkez Bankası** (RBI) 2004 yılından itibaren finansal istikrarı sağlamak için makro ihtiyati politikaları kullanmaktadır. Ağırlıklı olarak ticari bankalardan oluşan Hindistan ekonomisinde sermaye

piyasaları, sigortacılık sektörü ve bireysel emeklilik fonları için ayrı ayrı düzenlemeler mevcuttur. Bu nedenle sektörel düzenleyiciler arasında bir koordinasyona ihtiyaç duyulmuş, bu amaçla Maliye Bakanı başkanlığında “Finansal Sektör Kalkınma Konseyi” kurulmuştur. Özellikle 2004-2008 yılları arasında gerçekleşen yüksek büyüme oranları ve büyük miktarlarda sermaye akımına maruz kalmıştır. Yaşanan bu gelişmeler yurt içi kredi büyümesine ve özellikle gayrimenkul piyasasında kredilerin keskin şekilde artmasına neden olmuş, bankacılık sektöründe risk oranları büyük ölçüde artmıştır. Bu nedenle RBI repo oranlarında 300 baz puanlık bir artışa gitmiş, rezerv oranları da 450 baz puan yükseltilmiştir (Sinha, 2011).

#### **4. Makro İhtiyati Politikaların Finansal İstikrarın Sağlanmasına Katkısı**

2007 yılı Ağustos ayının ortalarında varlığa dayalı menkul kıymetler piyasasında yaşanan problemler bankalar arası para piyasasına yansıdığına finansal piyasalardaki koşullar kötüleşmiş, yıl sonuna doğru mal fiyatlarındaki artışın beklenenden daha fazla gerçekleşmesi bir çok ülkede enflasyon oranlarında keskin artışlara neden olmuş, merkez bankaları zor bir ikileme karşı karşıya kalmışlardır. Finansal piyasalardaki güven ortamını ve ekonomiyi destekleyebilmek için faiz oranlarının düşürülmesi gerekirken, enflasyonla mücadele edebilmek için faiz oranlarının artırılması gerekmektedir. Üstelik yüksek enflasyon ortamında uygulanan politikayı gevşetmek merkez bankasının vermiş olduğu ve uzun dönem enflasyon beklentilerini etkilemesiyle sonuçlanabilecek fiyat istikrarı taahhüdünün gerçekliğine olan güvenin azalmasına neden olabirdi. Ki böyle bir durum daha sonra politikanın yeniden sıkılaştırılması gerektiğinde maliyetin artmasına neden olabilecek bir durumdu. İki politika alternatifi arasındaki bu ikileme kriz döneminde merkez bankalarının işini oldukça zorlaştırmış, merkez bankaları değerlendirilebilecek daha fazla verinin gerçekleşmesini beklemeyi tercih etmiş, bu durum krize müdahale etme noktasında gecikmelere neden olmuştur (BIS, 2008: 60).

Ayrıca hem kriz sırasında hem de sonrasında merkez bankalarının piyasalara bol miktarda likidite sürerek krizi önleme çabaları, merkez bankacılığı literatüründeki birçok tartışmanın konjonktür yanlı olduğunu ve uygulanmakta olan para politikası modelinin taşıdığı eksiklikleri ortaya koymuştur. Yine merkez bankacılığı literatüründe yer alan ve dışına çıkılması durumunda krizlerle karşılaşılacağına inanılan kuralların krizle beraber geçerliliğini kaybetmesi, merkez bankalarının temel görevinin, krizin engellenmesi, eğer engellenemiyorsa en azından krizin yayılmasının önüne geçilmesine dönüşmüştür (Balmumcu, 2013: 33). Merkez bankaları sadece fiyat istikrarını değil, finansal istikrarı da kapsayacak şekilde politikalar uygulamaya çalışmış, daha önce kullandıkları politika aracı olan gösterge faiz oranlarına ek olarak bir takım politika araçları geliştirmeleri zorunlu hale gelmiştir. O güne kadar modern merkez bankacılığının en önemli göstergelerinden biri sayılan enflasyon hedeflemesi rejimini tek başına uygulamaktan vazgeçmiş, özellikle kredi ve varlık balonlarını söndürmeye dayalı makro ihtiyati politikalar ön plana çıkmıştır (Doğru, 2012: 396).

Makro ihtiyati politikaların para politikaları ile bir araya getirilmesiyle yukarıda bahsi geçen ve kriz döneminde daha net ortaya çıkan para politikalarının eksik yönlerinin kapatılabileceği düşünülmektedir. Örneğin, kaldıraç oranlarının yüksek olduğu, yatırımcıların yüksek risk aldıkları durumların yaşandığı veya varlık fiyatlarının olması gerekenden daha yüksek seyrettiği durumlarda faiz oranları zayıf bir politika aracı olmaktadır. Böyle durumlarda faiz oranları yükseltilebilmekte, ancak faiz oranlarının yükseltilmesi çıktı düzeyinde dalgalanmalara neden olabilmektedir. Merkez bankalarının elinde müdahale edebilecek başka politika araçları olmasaydı böyle bir maliyet ortaya çıkabilirdi. Ancak merkez bankalarının ellerinde bu durumlarda kullanabilecekleri başka politika araçları da mevcuttur. Kaldıraç oranları yükseldiğinde düzenleyici sermaye oranları arttırılabilmekte veya likidite oranları düştüğünde düzenleyici likidite oranlarının uygulanması ve hatta arttırılması mümkün olmaktadır. Yine konut fiyatlarında balon oluşmaya başladıysa kredi değer

oranının dűŐürűlmesi bir özűm olarak gűrűlebilmektedir. Őstelik bu politika araçları etkilenmek istenen deęiŐkenler üzerinde faiz oranlarına gűre daha etkili de olabilmektedir (Blanchard, 2010: 11-12).

Makro ihtiyati politikaların finansal risklerin azaltılmasında etkili olduğu ekonometrik çalışmalarla da ortaya konmuştur. Lim vd. (2011) yapmış olduğu çalışma bu alanda yapılan ilk araŐtırmalardan biri olup, makro ihtiyati politikaların uygulandığı 49 ũlkede 2000-2010 yılları arasında hangi Őartlarda hangi makro ihtiyati politikanın daha etkin olduğu ve bu uygulamalardan çıkarılabilecek derslere odaklanmış, sonucunda ise makro ihtiyati politikaların sistemik riski önlemede etkin olduğu ve finansal istikrarın sağlanmasına katkıda bulunduğu neticesine varılmıştır.

Panel veri modeli kullanılarak 2000-2010 yılları için 48 deęiŐik ũlkedeki 2800 bankanın bilançosu üzerinde çalıŐmak suretiyle makro ihtiyati politikaların etkinliğini ölçmeye alıŐan Claessens ve arkadaŐları (2014) borç alanları hedefleyen DTI, LTV oranlarının ve finansal kurumları hedefleyen kredi bűyűmesi üzerine limitler ve yabancı para borçlanmasına yűnelik sınırlamaların finansal risklere karŐı etkin olduğu sonucuna ulaŐmıŐlardır.

Tavman (2015) ise bir Yeni Keynesyen Genel Denge Modeli kullanarak ũ adet makro ihtiyati politika aracının etkinlięini ölçmeye çalıŐmıŐtır. Zorunlu rezervler, sermaye gereksinimleri ve borlananlardan alınan bir tűr vergi olarak tanımlanan regűlasyon primi araçlarının analiz edildięi modelde tűm araçların dıŐsal Őokların negatif etkilerine karŐı etkin olduęu, en etkili aracın ise zorunlu rezervler olduęu ortaya konmuŐtur.

57 ũlkenin 30 yılı aŐkın verilerini kullanarak konut fiyatları ve konut kredileri üzerinde dokuz makro ihtiyati politikanın etkinlięini araŐtıran Kuttner ve Shim (2013), konut kredilerindeki artıŐın en fazla LTV ve DTI oranlarından etkilendięi sonucuna panel veri yűntemi kullanarak ulaŐmıŐtır. Yine 2000-2013 yılları için geliŐmiŐ ve yűkselen piyasa ekonomilerinden oluŐan 57 ũlkenin verileriyle 7 adet makro ihtiyati politika aracının konut fiyatları ve kredi bűyűmesi üzerindeki etkinlięini dinamik panel yűntemiyle ölçen Akıncı ve Olmstead-Rumsey (2015) geliŐmiŐ ve yűkselen piyasa

ekonomilerinin kriz sonrasında makro ihtiyati politikaları daha sıklıkla kullandığını, gelişmiş ülkelerin makro ihtiyati politikaları daha ziyade konut sektörü üzerinde kullandığını ve uygulanan politikaların kredi büyümesi ve konut fiyatları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Makro ihtiyati politikalarla para politikası ve finansal istikrarı tehdit eden unsurlardan biri olan kredi genişlemesi arasındaki ilişkiyi araştıran Coşkun ve Sevgi (2012), bağımlı değişkenin kredi genişlemesi olduğu analizde makro ihtiyati politikaların aşırı kredi genişlemelerini önleyen bir uygulama olduğu sonucuna ulaşmıştır. Doğru vd. tarafından 2012 yılında 49 ülkeyi kapsayan sabit etki dinamik panel regresyon yöntemi kullanılarak makro ihtiyati politika araçlarının test edildiği bir diğer uygulamada zorunlu rezerv oranı ve konjonktürel sermaye gereksinimi araçlarının kredi genişlemesini negatif yönde etkilediği, yani hızlı kredi büyümesini engelleyici bir etkisinin olduğu ve böylece finansal istikrarı sağlama hedefi için kullanılabilir bir araç olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Fendoğlu 2015 yılında yaptığı ve 15 ülkenin dahil edildiği analizde, makro ihtiyati politika araçlarının kredi büyümesi ve portföy akımları üzerindeki etkisini dinamik panel veri yöntemlerinden GMM yöntemi kullanarak ölçmeye çalışmıştır. Makro ihtiyati politika araçlarının tek tek incelendiği çalışmada zorunlu karşılıklar, sermaye gereksinimi, borç-gelir limiti ve kredi büyümesi limiti araçlarının en etkili araçlar olduğu, kredi-değer limiti ve dinamik provizyon araçlarının kısmen etkili olduğunu, sermaye kontrolleri ve yabancı para kredi limiti araçlarının ise etkili olmadığı sonucuna varılmıştır.

Makro ihtiyati politikaların kredi büyümesi ve konut sektörü üzerindeki etkinliğini ölçen en güncel ve en kapsamlı çalışmalardan biri olan Cerutti vd. (2015)'nin yapmış olduğu çalışmada ise on iki makro ihtiyati politika aracının etkinliği gelir düzeylerine göre sınıflandırılmış 119 ülke verisi kullanılarak 2001-2013 tarihleri için dinamik panel veri yöntemiyle analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre makro ihtiyati politikaların hızlı kredi büyümesi ve konut piyasası üzerinde etkin olduğu sonucuna

ulaşılmıştır. Yükselen piyasa ekonomilerinin makro ihtiyati politika araçlarını-özellikle döviz kuruyla alakalı politikaları-daha sıklıkla kullandığı görölmüş ve makro ihtiyati politikaların kredi gelişmeleri üzerinde daha etkin olduğu belirtilmiştir.

Tüm bu bahsedilen analizler makro ihtiyati politikaların finansal istikrarı ve fiyat istikrarın sağlanmasını hedefleyen para politikalarını destekleyici nitelikte uygulanabilirliğini göstermektedir. Ancak merkez bankalarının hem uzun yıllardır amaç edindikleri fiyat istikrarını hem de kriz öncesinde göz ardı edilen, fakat kriz sonrasında önemi daha da iyi anlaşılan finansal istikrarı aynı anda hedeflemelerinin bazı zorluklara neden olabileceği literatürde tartışılmaktadır.

Bahsedilen zorluklardan ilki merkez bankalarının bağımsızlıklarıyla ilgilidir. Merkez bankasının bağımsızlığı açık bir amaca sahip olması (enflasyon) ve daha basit politika araçlarını (politika faizi ve açık piyasa işlemleri) kullanmasıyla sağlanmıştı. Amacın kolay ölçülebilir olması hesap verebilirliği de kolaylaştırmış, böylece operasyonel bağımsızlığı da kabul edilebilir hale getirmişti (Blanchard, 2013: 22). Ancak hem finansal istikrar hem de fiyat istikrarının merkez bankaları tarafından amaç edinilmesinin bankanın bağımsızlığını olumsuz etkileyebileceği düşünülmektedir. Örneğin; finansal istikrar için alınması muhtemel önlemlerin politik karar süreçlerini gerektirmesi merkez bankalarının bağımsızlıkları ve hükümetlerin vereceği direktifler arasında kalmasına neden olması söz konusudur (Oktar vd., 2012: 167).

Yine iki amacın aynı kuruma yüklenmesinin merkez bankalarının iki önemli özelliği olan hesap verebilirliğine ve kredibilitesine zarar verme ihtimali de göz önünde bulundurulmaktadır. İki amaca sahip bir merkez bankasının finansal istikrar amacı enflasyonla çatıştığında enflasyonla mücadele ettiğine dair kamuoyunu ikna etmesi daha zorlu bir süreç olacaktır. Ayrıca merkez bankalarının hangi politika aracını hangi amaç için kullandığını kamuoyuna anlatması bir diğer zorluk olarak gösterilmektedir.

Üstelik merkez bankalarının ellerindeki araç setinin iki amaç için yeterli olup olmadığı da halen tartışılmaktadır (Oktar vd. , 2012: 167).

## **Sonuç**

1929 Ekonomik Buhranı'ndan sonra yaşanan en büyük kriz olarak nitelendirilen son küresel krizin kökeninde gayrimenkul ve kredi balonları yatmaktadır. Krizden önce, ilk zamanlar yüksek kaliteli müşterilere verilen mortgage kredileri FED'in uyguladığı düşük faiz politikası neticesinde zamanla düşük kaliteli müşterilere de verilmeye başlanmış, neticede ABD mortgage piyasası dünyanın en büyük piyasası haline gelmişti. Ancak 2005 yılı başlarında enflasyon korkusuyla faizlerin peş peşe arttırılması ve bu duruma ek olarak konut fiyatlarının düşmesi kredilerin geri dönüşünde sıkıntılar yaşanmasına neden olmuştur. Fiyat istikrarının sağlandığı ve enflasyon oranlarının makul bir düzeyde ve istikrarlı olduğu bir dönemde konut piyasalarında yaşanan sıkıntılarla baş gösteren bu kriz, merkez bankalarının uyguladığı politikaların temelinin sarsılmasına neden olmuştur.

Kriz sonrasında birçok merkez bankası fiyat istikrarı hedefinin yanına finansal istikrar hedefini de eklemiş ve bu yönde alternatif politikalar uygulamaya başlamıştır. Özellikle krize kadar uygulanan politikaların kriz sürecini yönetmede yetersiz kalması merkez bankalarını geleneksel olmayan para politikalarına yöneltmiştir. Finansal piyasalarda finansal istikrarı tehdit edebilecek kırılganlık ve zayıflıkların tespit edilmesi açısından erken uyarı sistemlerinin faaliyete geçirilmesi ve finansal piyasalara mikro açıdan değil, makro açıdan yaklaşan gerekli düzenlemelerin yeniden yapılması da kriz sonrasında birçok çalışmanın konusu olmuştur.

Makro ihtiyati politikalar finansal piyasaları makro açıdan değerlendirip, piyasadaki sistemik riskleri azaltmayı hedefleyen ve kriz sonrası süreçte dikkatleri çeken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. LTV, DTI, zorunlu karşılıklar, kredi büyümesine yönelik sınırlamalar gibi araçlarla uygulanan makro ihtiyati politikalar, sistemik riski önlemeyi, eğer önleyemiyorsa en azından azaltmak suretiyle finansal istikrarın



sağlanmasına yardımcı olmayı hedeflemektedir. Makro ihtiyati politikaların hızlı kredi büyümesi ve konut piyasasında oluşan balonlar gibi finansal istikrarı olumsuz yönde etkileyen unsurlar üzerinde etkin olduğu yapılan ekonometrik çalışmalarla da ortaya konmuştur.

Ancak makro ihtiyati politikaların etkinliğini belirlemek oldukça zor bir iştir. Uygulanan ekonomi politikalarıyla iç içe geçmiş olması, politikaların birbirini etkileme olasılığını da artırmaktadır. Bu nedenle makro ihtiyati politikaların uygulanma sürecinde program oluşturulurken ülke şartlarının göz önünde bulundurulması ve diğer politikalarla koordinasyonun sağlanması önemli hale gelmektedir.

## **Kaynakça**

Akıncı, O. ve Olmstead-Rumsey, J. (2015), "How Effective Are Macroprudential Policies? An Empirical Investigation". Board of Governors of the Federal Reserve System, Washington DC.

Balmumcu, Ö., (2013), "Küresel Finans Krizi Ekseninde Para Politikası Tartışmaları". Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, 4 (2), s.32-55.

Bank for International Settlements (2008). 78th BIS Annual Report.

Başçı, E. (2012), Finansal ve Makroekonomik İstikrar: Önümüzdeki Zorluklar. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Konferansı Açılış Konuşması, İstanbul.

BDDK (2013), Türk Bankacılık Sektörü Genel Görünümü, Haziran raporu.

Blanchard, O., Dell'ariccia, G. ve Mauro, P. (2010), "Rethinking Macroeconomic Policy". Journal Of Money, Credit And Banking, 42 (1), s.199-215.

Blanchard, O.J., Dell'ariccia, G. ve Mauro, P. (2013). Rethinking Macro Policy II: Getting Granular. International Monetary Fund.

Borio, C.E.V. ve Drehmann, M. (2009). Towards An Operational Framework For Financial Stability:'Fuzzy' measurement And Its Consequences. (284), Basel: BIS Working Paper Series.

Carney, M. (2010), Panel discussion comments to the BIS Conference on The Future of Central Banking under Post-Crisis Mandates. 14-18.

Cerutti, E., Claessens, S. ve Laeven, L. (2015). "The Use and Effectiveness of Macroprudential Policies: New Evidence". Journal of Financial Stability. [doi:10.1016/j.jfs.2015.10.004](https://doi.org/10.1016/j.jfs.2015.10.004)

Clark, A. ve Large, A. (2011), Macroprudential Policy: Addressing The Things We Don't Know. Washington, DC: Group Of Thirty.

Claessens, S. (2014), An Overview Of Macroprudential Policy Tools. (WP/14/214) Washington, DC: International Monetary Fund.

Coşkun, M.N. ve Sevgi, N.H., (2012), "Para Politikası Makro-İhtiyati Politikalar ve Kredi Genişlemesi İlişkisi". UEK-TEK, İzmir.

Crockett, A., (1997), "The Theory and Practice of Financial Stability". Essays in International Finance. 203, s.60.

Darıcı, B., (2012). "Finansal İstikrar Ve Finansal İstikrara Yönelik Kamusal Sorumluluk Çerçevesinde Para Politikası: Türkiye Analizi". Bankacılar Dergisi, 83, s.34-66.

Doğru, B. (2012). Merkez Bankası Politikalarının Fiyat İstikrarı ve Diğer İktisadi Olgular Açısından Değerlendirilmesi ve Türkiye’de Enflasyon Hedeflemesi Örneği. (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Doğru, B., Çelik, O. ve Doğan, K.C., (2012), "Fiyat İstikrarından Finansal İstikrara: Merkez Bankası Macroprudential Politika Çerçevesi". 16. Finans Sempozyumu, Erzurum

Ersel, H. (2012), "Finansal İstikrarın Sağlanması İçin Nasıl Bir Mekanizma Tasarlanabilir?". İktisat İşletme ve Finans, 27 (315), s.37-49.

Fendoğlu, M.C., (2015), "Finansal İstikrar Açısından Makro-İhtiyati Araçların Etkisi: Türkiye Ve Seçilmiş Ülkeler İçin Bir Sistem GMM Yaklaşımı". International Congress on Economics II (EYC2015), Ankara.

Galati, G. ve Moessner, R. (2013). "Macroprudential Policy–A Literature Review", Journal Of Economic Surveys, 27.5: s. 846-878.

Hanson, S.G., Kashyap, A.K. ve Stein, J.C.A., (2011), "Macroprudential Approach To Financial Regulation". The Journal Of Economic Perspectives, 25.1 s.3-28.

Iğan, D. ve Kang, H., (2011), "Do Loan-To-Value And Debt-To-Income Limits Work? Evidence From Korea". IMF Working Papers, s. 1-34.

IMF (2013), The Interaction of Monetary and Macroprudential Policies, Erişim Adresi: <http://www.imf.org/external/np/pp/eng/2013/012913.pdf>

IMF (2013b), Brasil: Technical Note On Macroprudential Policy Frame Work. Country Report No:13/14.

Kara, H., (2012).,"Küresel Kriz Sonrası Para Politikası". İktisat İşletme ve Finans, 27.315, s.9-36.

Kara, H., Küçük, H., Tiryaki, S.T. ve Yüksel, C., (2013), Türkiye İçin Makul Kredi Büyüme Oranı Ne Olmalı?, Ankara: TCMB.

Kaya, Z., (2007), *Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankasının Bağımsızlığı ve Enflasyon İlişkisi*. (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kuttner, K.N. ve Shim, I., (2013), *Can Non-Interest Rate Policies Stabilize Housing Markets? Evidence From A Panel Of 57 Economies*. National Bureau of Economic Research.

Laker, J., (1999), "Monitoring Financial System Stability". Reserve Bank of Australia Bulletin, 10, s.40-46.

Lim, C. H., Costa, A., Columba, F., Kongsamut, P., Otani, A., Saiyid, M. ve Wu, X., (2011), *Macroprudential Policy: What Instruments And How To Use Them? Lessons From Country Experiences*. Washington DC: IMF Working Papers, s.1-85.

Mutlutürk, Ş., (2012), "Makro İhtiyati Politika Aracı Olarak Zorunlu Karşılıkların Kullanılması: Türkiye Örneği Ve Bankacılık Sektörü Üzerine Etkisi". *Bankacılar Dergisi*, 81, s.102-120.

Oktar, S., Tokucu, E. ve Kaya, Z. (2012), *Finansal Küreselleşme Sürecinde Merkez Bankacılığı ve Para Politikaları*, İstanbul: Nobel Yayınevi.

Oktar, S. ve Yurdabak, K., (2015), "2008 Küresel Kriz Sonrası Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Para Politikası Uygulamaları". *Akademik Hassasiyetler*, 2 (4).

Özatat, F., (2011), "Merkez Bankası'nın Yeni Para Politikası:İki Hedef-Üç Ara Hedef-Üç Araç", *İktisat İşletme ve Finans*, 26, (302), s.27-43.

Papademos, L. (2010). "Central Bank Mandates And Governance Arrangements". *BIS papers*, 55, s.25-39.

Pooran, Priya N., (2009), "Macro-prudential Supervision—a Panacea For The Global Financial Crisis?", *Law and Financial Markets Review*, November, s.534-538.

Schinasi, G.J., (2004), *Defining Financial Stability*. (WP/04/187) Washington DC: IMF Working Paper.

Siklos, P.L., (2002), *The Changing Face of Central Banking, Evolutionary Trends Since World War II*, Cambridge: Cambridge University Press.

Sinha, A., (2011), *Macroprudential Policies: Indian Experience*. Speech Delivered At the 11th. India: RBI.

Tadjuddin, A., (2003), "The Role Of Central Bank In Maintaining Financial Stability". Shanghai: Financial Annual Forum.

Tavman, Y., (2015), "A Comparative Analysis Of Macroprudential Policies". Oxford Economic Papers, 67 (2), s.334-355.

TCMB (2010). Finansal İstikrar Raporu (11), Ankara: TCMB.

TCMB (2012a), Bülten (27), Ankara: <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/68473844-b17e-4dab-bc1f-802e4fc31c07/Bulten27.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE68473844-b17e-4dab-bc1f-802e4fc31c07>.

TCMB (2012b). Para Politikası Raporu, Ankara: TCMB.

TCMB (2013). Bülten. (29) Ankara:  
<http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/3274d906-03a0-43b7-9126-1b2b458dfbbf/Bulten29.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE3274d906-03a0-43b7-9126-1b2b458dfbbf>



# Ankara'da AHP ve PROMETHEE Yaklaşımıyla Monoray Hat Tipinin Belirlenmesi

Merve TAŞ<sup>1</sup> Şeyda Nur ÖZLEMİŞ<sup>2</sup> Mustafa HAMURCU<sup>3</sup>

Tamer EREN<sup>4</sup>

## Özet

Çok kriterli karar verme yöntemleri, hemen hemen her alanda olduğu gibi kentsel ulaşımda da kullanılmaktadır. Bu çalışma, kentsel ulaşım planlarında yer alan monoray ulaşım hattının kararıyla ilgilidir. Monoray, zeminden yükseltilmiş kolonlarla, kendi özel hattı boyunca hizmet veren kentsel bir toplu taşıma aracıdır. Bu ulaşım sisteminin kurulması tek hat tipi ve çift hat tipi olmak üzere ve yol güvenliği bakımından çeşitlilik göstermektedir. Bu çalışmada, Çok kriterli karar verme yöntemlerinden AHP ve PROMETHEE kullanılarak alternatif hat tipi seçenekleri arasından en uygun hat tipi seçimi yapılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Monoray, monoray hattı, Ankara, AHP, PROMETHEE

<sup>1</sup>Lisans, <sup>2</sup>Lisans, <sup>3</sup>Araş.Gör., <sup>4</sup>Doç.Dr.,

<sup>1,2,3,4</sup>Kırıkkale Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği,

E-mail: <sup>1</sup>mrv.tas.12@gmail.com, <sup>2</sup>seydaozelemis@gmail.com,

<sup>3</sup>hamurcu.mustafa.55@gmail.com, <sup>4</sup>tamereren@gmail.com

**Abstract**

---

Multicriteria decision making methods are used in urban transport such as in almost every area. This study is about the decision of line for monorail transport which takes place in urban transportation plans. The monorail is an urban public transport vehicle that services along its own private line on its elevated columns. The establishment of this transportation system is varied in terms of single road, double road and road safety. In this study, the most suitable line selection was made from between the alternative line options using AHP and PROMETHEE from multicriteria decision making methods.

---

**Key words:** Monorail, monorail route, Ankara, AHP, PROMETHEE

---



## Giriş

Kentsel ulaşım problemi, makineleşmeyle artan otomobil talepleri ve karayolu yetersizliği ile birlikte kendini göstermeye başlamıştır. Artan yerleşkeler, nüfus ve iş alanlarıyla insan yaşamındaki ulaşım problemi karmaşık bir hal almıştır. Bu durum kentsel planlama faaliyetlerini takiben kentsel ulaşım planlaması faaliyetlerini de gerekli kılmıştır. Özel otomobil kullanımı ile artan trafik problemi toplu taşımayla aşılmaya çalışılmış ve bu noktada diğer ulaşım araçlarına kıyasla daha güvenilir, konforlu ve hızlı diyebileceğimiz çevreye duyarlı, metro, tramvay, monoray gibi ray sistemli ulaşım araçlarının kullanımı yaygınlaşmıştır.

Ray sistemli ulaşım araçlarından olan monoraylar, yüksek seviyeli kolonlara asılı bir şekilde inşa edilen üst yollardan giderler. Kullanılan ray yolu monoraya alttan ve üstten olmak üzere iki türlü inşa edilebilmektedir. Monorayların tek hat üzerinden ilerlemesi diğer raylı sistemlerden ve ulaşım araçlarından daha güvenli bir yolculuk sağlamaktadır. Ayrıca diğer alternatiflerden daha düşük inşaat ve bakım maliyetini gerektirmesi ve çevre dostu olması monorayları daha cazip hale getirmektedir. Günümüzde özellikle Japonya, Malezya, Avrupa, Rusya, Kore, Çin, Brezilya, Birleşik Arap Emirlikleri, Suudi Arabistan, Singapur, İran ve ABD’de ki birçok ülkede monoray sistemleri kullanılmaktadır. İnşası devam eden ya da planlanan birçok monoray projesi mevcuttur.

Ankara’da ulaşım özel otomobil ve taksi dışında minibüs, otobüs, servis araçları ve raylı sistemlerle sağlanmaktadır. Ulaşım talebi genel olarak kamu kurumlarına, eğitim kurumlarına, eğlence merkezlerine ya da iş merkezlerine olmaktadır. Ulaşımın günlük hayattaki işleri aksatmaması adına trafik sorunu yapılan ulaşım planlamaları ile çözülmeye çalışılmaktadır. Monorayların bu soruna çözüm olabileceği düşünülmektedir.

Monoray sistemi seçilen hat tipine göre tek ve çift yönlü olabilmektedir. Hat tipinin seçimi bölgesel güvenlik, arazi kullanımı ve ekonomik açıdan önem arz etmektedir. Bu çalışmada Ankara’da kurulacak

monoray sistemi için hat tipi belirlenmesi söz konusudur. Problemin çözümünde Çok kriterli karar verme yöntemlerinden Analitik Hiyerarşi Prosesi(AHP) ve Preference Ranking Organization Method For Enrichment Evaluations(PROMETHEE)'dan yararlanılacaktır. Çözüm önce AHP yöntemiyle gerçekleştirilecek daha sonra elde edilen ağırlıklar kullanılarak PROMETHEE ile de çözülecektir.

Çalışmanın birinci bölümde kentsel toplu ulaşım ve alt yapı projeleri incelenmiş, konu ile ilgili literatür çalışmalarına değinilmiştir. İkinci bölümde çok kriterli karar verme yöntemleri ele alınmış, AHP ve PROMETHEE yöntemleri uygulama alanlarıyla ilgili literatür ve yöntem adımlarından bahsedilmiştir. Üçüncü bölüm problem çözümüne ilişkin AHP ve PROMETHEE uygulamalarından ve son bölüm ise çalışmanın sonuç kısmından oluşmaktadır.

### **1. Kentsel Toplu Ulaşım ve Alt Yapı Projeleri Seçimi**

Kentsel toplu ulaşım araçları yolcular açısından değerlendirilirken karar verme kriterlerinin başında seyahat süresi gelmektedir. Takiben bilet ücretleri, durak aralıkları, taşıt hızı ve iniş-biniş koşulları tercihleri üzerinde etkili olmaktadır. Akad ve Gedizlioğlu (2007) AHP yaklaşımıyla simülasyon destekli toplu taşıma türü seçimini otobüs yolu ve tramvay seçenekleri ile gerçekleştirmişlerdir. Debrezion vd. (2009), çalışmalarında demiryolu kullanıcılarının seçeneklerini modellerken, istasyona erişim, seyahat süresi, bekleme süresi, hat ağ ilişkisi, istasyonlar arası mesafe, tren hızları, hizmet kalitesi, park yerlerine yakınlık, bisiklet ve araç otopark kapasitesi, otoparklara yakınlık, posta kodu alanlarından erişilebilirlik, en sık seçilen istasyona olan uzaklık, toplu taşıma araçlarının sıklığı (araç/saat), toplu taşıma ulaşım süresini kullanmışlardır.

Ulaşım problemlerinde genellikle erişilebilirlik, nüfus, maliyet, arazi kullanımı, görsel etki ve kamulaştırma baz alınan kriterlerdendir. Hamurcu ve Eren'de (2016), Ankara'da monoray hattı için rota seçimini AHP ve TOPSİS yöntemleri ile gerçekleştirirken bu kriterlere yer vermişlerdir.

Ankara Büyükşehir Belediyesi'ndeki ulaştırma projelerinin seçimi için ANP ve 0-1 tam sayılı hedef programlama yöntemlerini kullanan Hamurcu vd. (2016), ulaşım altyapı geliştirme çalışmalarının kentsel sorunlara çözüm olabileceğini çevresel, sosyal ve ekonomik kriterleri kullanarak öne sürmektedirler.

Çok kriterli karar verme yöntemleriyle raylı sistem projelerinin sıralanması ve monoray teknolojisi seçimi, kentsel ulaşımında güzergâh belirleme için kullanılan kriterler üzerine literatür araştırması, monorayın Türkiye'de potansiyel uygulanabilirliği ve Türkiye'de kentsel toplu ulaşım için 'Land Airbus' önerisi üzerinde çalışan Hamurcu ve Eren (2015, 2016a,b,c), aynı zamanda Hamurcu vd. (2016) ile birlikte raylı sistem projelerinin seçimi üzerinde de çalışmışlardır.

Gencer vd. (2015), Ankara M1-metro hattı için talep tahmini, Gür vd. (2016) Ankara'da monoray projelerinin AHP ve hedef programlama ile seçimi ve Hamurcu ve Eren, (2015) çok kriterli karar verme yöntemi ile monoray güzergah seçimi çalışmalarında bulunmuşlardır.

Kentsel ulaşım araçlarına erişim kolaylığı, güzergah üzerindeki konut mülk değerlerine etki etmektedir. Bowes ve Ihlantfeldt (2001), demiryolu ulaşım istasyonlarının konut mülk değerlerine etkilerinin belirlenmesi üzerine yaptıkları çalışmalarında, bireysel parsel verilerini, nüfus yoğunluğu, satış tarih ve fiyatları ve istasyon çevresi boş konut yoğunluğu gibi kriterlerin üzerinde dururken, Hess ve Almeida (2007) ise konut mülklerinin demiryolu ulaşım istasyonlarına olan yakınlığın etkisini değerlendirmek adına istasyonlara erişilebilirlik, ekonomi, mimari ve çevre, istasyon çevresi emlak fiyatları, nüfus yoğunluğu, evlerin istasyona yakınlığı gibi faktörleri göz önünde bulundurmuşlardır.

Günümüzde artık sürdürülebilir ve çevre dostu ulaşım kaynaklarına yapılan yatırımlar üzerine, Awasthi vd. (2011), çok kriterli karar verme yaklaşımlarından Bulanık TOPSIS'le ulaşımın sürdürülebilirlik değerlendirmesi üzerinde çalışmışlardır.

Kenndy (2007), monoray teknolojisinin güvenlik avantajının yanı sıra, raylı sistemin bakım ve onarımı hususuna değinmiştir. Hajiani ve Marathe (2013) monorayların ulaşımda trafik güvenliğine ve tıkanıklığına düşük maliyetli, düşük enerji tüketimli ve düşük gürültüde çözüm olduğundan bahsetmişlerdir. Timan (2015), monoray sistemlerinde maliyet ve performansı optimize etmeye yönelik, Liu vd. (2014) monoray ulaşım sisteminin uygulanması ve geliştirilmesi üzerine bir çalışma ortaya koymuşlardır.

Saat ve Serrano (2015), yüksek hızlı demiryolu rota seçimini, Parekh vd. (2012), monoraya geçiş sistemine genel bakışı ele almıştır.

## 2. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri

Optimizasyon problemlerinin genelinde kullanımı tercih edilen çok kriterli karar verme yöntemleri, temelde problem çözmeye odaklı, belirlenen kriterler ve alternatifler arasında karşılaştırma ve sıralamaya dayalı yöntemlerdir. Çalışmada kullanılmak üzere seçilen yöntemler; AHP ve PROMETHEE'dir.

### 2.1. Analitik Hiyerarşi Prosesi(AHP)

Çok kriterli karar verme yöntemlerinden Analitik Hiyerarşi Süreci(AHP) yöntemi, belirlenen alternatif ve kriterler arasında hiyerarşik bir yapı oluşturmaya çalışarak problemleri modeller. Çözümü istenen problemde ilk önce hedefe karar verilir. Bir sonraki aşamada kriter ve varsa alt kriterler çıkarılarak, problemin hiyerarşik yapısı oluşturulur.

Önem skalasına göre kriterler arası yapılan ikili karşılaştırmalar sonucu elde edilen matris  $b_{ij}$  ve  $w$  değerleri bulunarak normalize edilir. Normalize edilen verilerin tutarlılık kontrolü yapılarak sonuç kontrol edilir. CR değeri 0,10'dan küçükse tutarlı, büyükse tutarsız kabul edilir. Kullanılacak AHP yönteminin adımları Tablo 1'de gösterilmektedir.

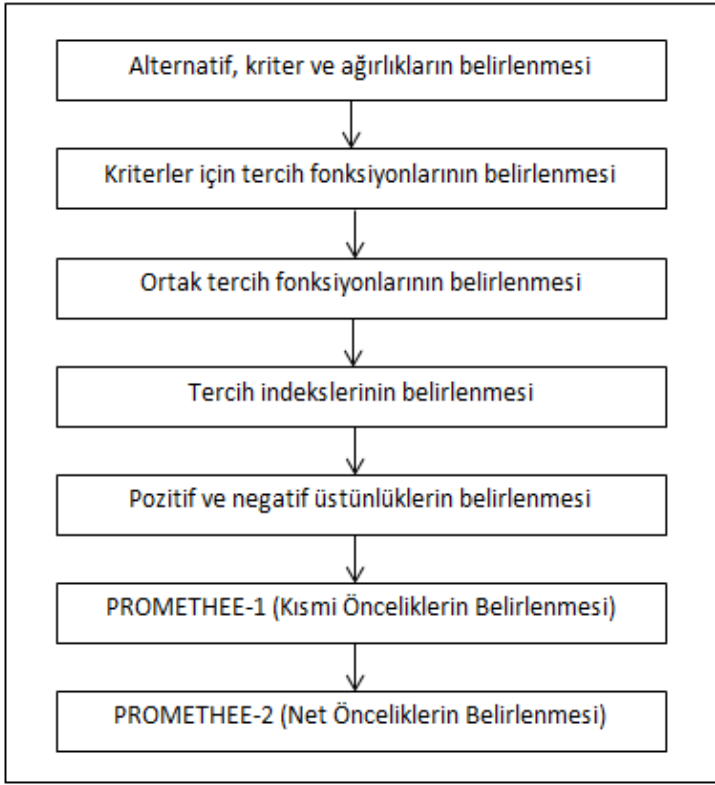
Tablo 1: AHP Adımları

<b>Adım 1.</b> Problemin belirlenmesi ile hedef, kriter ve alternatifler arasındaki hiyerarşi modeli kurulur.
<b>Adım 2.</b> Kriter ve alternatiflerin kendi aralarında ikili karşılaştırmaları yapılır.
$\begin{bmatrix} a_{11} & \dots & a_{1m} \\ \vdots & \dots & \vdots \\ a_{n1} & \dots & a_{nm} \end{bmatrix}$
<b>Adım 3.</b> Karşılaştırma sonuçları normalleştirilerek öz vektörler bulunur.
$b_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}}, w = \frac{\sum_{j=1}^n b_{ij}}{n}$
<b>Adım 4.</b> Ağırlıkların ve tutarlılık oranının bulunması ( $CR > 0,10$ ise matris tutarsız kabul edilir.)
$CR = \frac{CI}{RI}$
<b>Adım 5.</b> Kriterlerin ağırlıkları ile her bir kriter için alternatiflerin ağırlıklarının matris çarpımının yapılması sonucu alternatiflerin ağırlıklarının bulunması ve sıralanması

Baek vd. (2005) yeni bir demiryolu istasyonu açma fizibilitesini değerlendirirken, Amin ve Mohajeri (2010) demiryolu istasyonu için en uygun yer seçimi sorununu çözerken, Saengkhaio ve Piantanakulchai (2003), Tayland'da alternatif otoyol hizalama vaka çalışmasında, Sivilevicius ve Maskeliunaite (2010), yolcuların demiryolu ulaşımı ile ilgili sorunlarının çözümüne ve ulaşım kalitesini yükseltmeye yönelik çalışmalarında AHP yaklaşımını kullanmışlardır. Wey (2015) en uygun metro istasyon alanı seçimini bulanık AHP kullanarak gerçekleştirmiştir.

## 2.2.PROMETHEE

Jean Pierre Brans (1982) tarafından geliştirilmiş Çok kriterli karar verme yöntemlerindedir. Yöntem daha sonra PROMETHEE-1 ve PROMETHEE-2 yöntemleri eklenerek geliştirilmiştir. Diğer karar yöntemlerinden her bir değerlendirme faktörünü kendi içinde incelemesiyle ayrılmaktadır. Öngörülen 6 farklı tercih fonksiyonlarından uygun bulunan fonksiyonlarla değerlendirme başlar. Yönteme ilişkin akış şeması Şekil 1'de verildiği gibidir.



Şekil 1. PROMETHEE Yöntem Akışı

PROMETHEE yöntemi 7 aşamadan oluşmaktadır:

**1.Aşama:** Karar noktaları ve değerlendirme faktörlerinin tanımlanıp değerlendirme faktörlerinin önem ağırlıklarının belirlendiği veri tablosu oluşturulur. Oluşturulacak veri tablosu örneği Tablo 2'deki gibidir.

Tablo 2: Veri Matrisi

		Değerlendirme Faktörleri				
		$f_1$	$f_2$	$f_3$	...	$f_k$
Karar Noktaları	A	$f_1(A)$	$f_2(A)$	$f_3(A)$	...	$f_k(A)$
	B	$f_1(B)$	$f_2(B)$	$f_3(B)$	...	$f_k(B)$
	C	$f_1(C)$	$f_2(C)$	$f_3(C)$	...	$f_k(C)$
	...	...	...	...	...	...
Ağırlıklar	$w_i$	$w_1$	$w_2$	$w_3$	...	$w_k$

**2.Aşama:** Kriterler için tercih fonksiyonları tanımlanır. Tercih fonksiyonları Tablo 3'te verilen fonksiyonlardan seçilmektedir.

Tablo 3: Tercih Fonksiyonları

	Fonksiyon	Parametre
<b>Birinci Tip (Olağan)</b>	$P(d) = \begin{cases} 0, & \forall x \leq 0 \\ 1, & \forall x \geq 0 \end{cases}$	---
<b>İkinci Tip (U Tipi)</b>	$P(d) = \begin{cases} 0, & x \leq l \\ 1, & x \geq l \end{cases}$	l
<b>Üçüncü Tip (V Tipi)</b>	$P(d) = \begin{cases} \frac{x}{m}, & x \leq m \\ 1, & x \geq m \end{cases}$	m
<b>Dördüncü Tip (Seviyeli)</b>	$P(d) = \begin{cases} 0, & x \leq q \\ \frac{1}{2}, & q < x \leq q + p \\ 1, & x > q + p \end{cases}$	q,p
<b>Beşinci Tip (Doğrusal)</b>	$P(d) = \begin{cases} 0, & x \leq s \\ \frac{(x-s)}{r}, & s < x \leq s+r \\ 1, & x > s+r \end{cases}$	s,r
<b>Altıncı Tip (Gaussian)</b>	$P(d) = \begin{cases} 0, & x \leq 0 \\ 1 - e^{-\frac{x^2}{2\sigma^2}}, & x > 0 \end{cases}$	$\sigma$

**3.Aşama:** Alternatifler için ortak tercih fonksiyonları eşitlik (1) ile belirlenir.

$$P(a, b) = \begin{cases} 0, & f(a) \leq f(b) \\ P[f(a) - f(b)], & f(a) > f(b) \end{cases} \quad (1)$$

**4.Aşama:** Ortak tercih fonksiyonlarından hareketle alternatif çiftleri için tercih indeksleri eşitlik (2) ile hesaplanır.

$$\pi(a, b) = \frac{\sum_{i=1}^k w_i * P_i(a, b)}{\sum_{i=1}^k w_i} \quad (2)$$

**5.Aşama:** A alternatifi için pozitif ve negatif üstünlük eşitlik (3) ve (4) ile hesaplanır.

$$\Phi^+(a) = \frac{1}{n-1} \sum \pi(a, b) \quad (3)$$

$$\Phi^-(a) = \frac{1}{n-1} \sum \pi(b, a) \quad (4)$$

**6.Aşama:** PROMETHEE-1 ile alternatifler için kısmi öncelikler belirlenerek alternatiflerin birbirlerine göre tercih edilme durumlarının incelemesi yapılır. a ve b gibi iki alternatif için kısmi önceliklerin belirlenmesine ilişkin 3 durum söz konusudur.

**1.durum:** (5), (6) ve (7) da verilen koşullarda a alternatifi b alternatifine tercih edilir.

- $\Phi^+(a) > \Phi^+(b)$  ve  $\Phi^-(a) < \Phi^-(b)$  (5)
- $\Phi^+(a) > \Phi^+(b)$  ve  $\Phi^-(a) = \Phi^-(b)$  (6)
- $\Phi^+(a) = \Phi^+(b)$  ve  $\Phi^-(a) < \Phi^-(b)$  (7)

**2.durum:** Koşul (8) sağlanıyorsa, a alternatifi ile b alternatifi farksızdır.

- $\Phi^+(a) = \Phi^+(b)$  ve  $\Phi^-(a) = \Phi^-(b)$  (8)

**3.durum:** Koşul (9) ve (10) dan herhangi biri sağlanıyorsa, a alternatifi b alternatifi ile karşılaştırılmaz.

- $\Phi^+(a) > \Phi^+(b)$  ve  $\Phi^-(a) > \Phi^-(b)$  (9)
- $\Phi^+(a) < \Phi^+(b)$  ve  $\Phi^-(a) < \Phi^-(b)$  (10)

**7.Aşama:** PROMETHEE-2'de eşitlik (11) ile alternatiflerin tam öncelikleri belirlenir.

- $\Phi(a) = \Phi^+(a) - \Phi^-(a)$  (11)



Eğer;

$\Phi(a) > \Phi(b)$  ise,  $a$  alternatifi daha üstündür,

$\Phi(a) = \Phi(b)$  ise,  $a$  ve  $b$  alternatifi farksızdır.

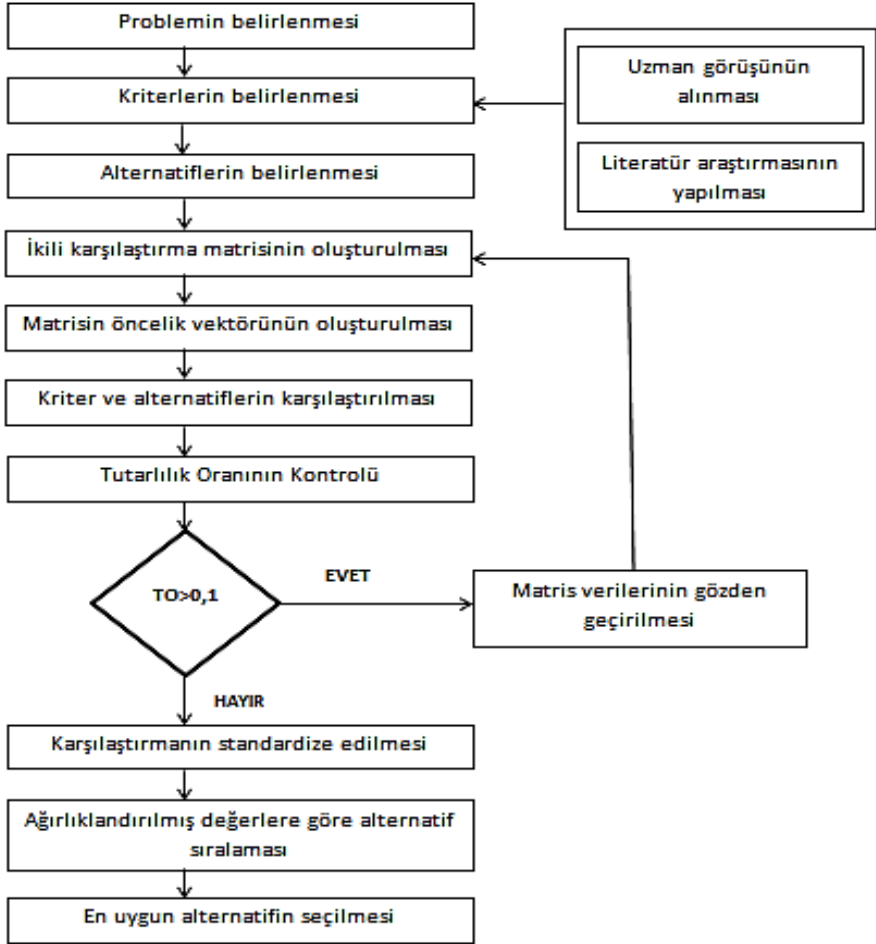
PROMETHEE, literatürde çok farklı alanlarda kullanılmaktadır. Albadvi vd. (2007) hisse senedi alım ve satımında, Dağdeviren ve Eraslan (2008) tedarikçi seçiminde, Özgüven (2012) internet alışveriş sitelerinin değerlendirilmesinde, Ulucan ve Atıcı (2009) enerji projelerinin seçiminde, Kücü (2007) personel seçiminde, Çelik ve Ustasüleyman (2014) Türkiye'deki 3 GSM operatörü için hizmet kalite performansı değerlendirmesinde, Soba (2012) otomobil seçimi yaparken, Bedir ve Eren (2015) perakende sektöründe personel seçiminde, Özder vd. (2016) Kırıkkale Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünde yüksek lisans öğrencileri için ders seçimi yaparken, Taşkın ve Eren (2016) UEFA Şampiyonlar Ligi 2014-2015 sezonunda gol sıralamasında ilk 6 sırada yer alan futbolcuların performans değerlendirmesini yaparken çok kriterli karar verme yönteminden yararlanmışlardır.

### 3. Uygulama

#### 3.1.AHP Çözümü

Ankara'da kurulacak monoray hattı için hat tipi seçimi problemi, belirlenen kriter ve alternatifler doğrultusunda AHP yaklaşımı ile çözülmüştür.

Uzman görüşü ve literatür taraması sonucu kriter ve alternatifler belirlenmiş, belirlenen 6 kriter ve 3 alternatif ikili karşılaştırmalar sonucu ağırlıklandırılmıştır. Elde edilen değerlerin tutarlılık analizi yapılarak ağırlıklandırılan alternatifler sıralanmış ve en uygun alternatif seçilmiştir. Çalışmada izlenen metodoloji sıralaması Şekil 2'de verildiği gibidir.



Şekil 2. Çalışma Metodolojisi

### 3.1.1. Alternatiflerin belirlenmesi

Çalışmada değerlendirilmek üzere Şekil 3'teki çift ve tek yön bindirme tipi ile tek yön asma tipi kullanılacaktır. Bindirme tipi sistemler, asma tipi sistemlere göre görsel imaj açısından daha fazla uyum göstermektedir. Çünkü askı tipi sistemler, altlarından geçen motorlu taşıtlar sebebiyle kamufraj ve daha yüksekte kurulum gerektirmektedir. Bindirme tipi sistemlerde ulaşım beton veya çelik hat yolu üzerinden lastik tekerleklerle yapılırken asma tipinde kamufle edilen bojilerle

gerçekleşmektedir. Bojilere elektrik akışı kiriş içindeki üçüncü ray yardımıyla sağlanır. Bojilerin hava şartlarından etkilenmemesi için kutu kesitli kirişler kullanılır.



*a*

*b*



*c*

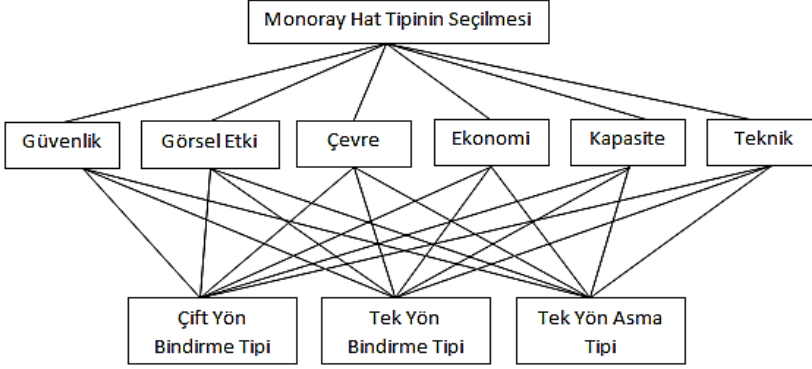
Şekil 3. Hat Tipleri: a) Çift Yön Hat Tipi, b) Tek Yön Hat Tipi ve c) Tek Yön Askı Tipi

Hat ağ yapısı, hattın tek-çift yön olma durumundan etkilenmektedir. Güvenilir bir ulaşım için hat yön tipi de oldukça önemlidir. Hattın tek ve çift yön olma durumunda kullanılacak hat ağ yapısı olası çarpışma ve kazalara olanak vermeyecek şekilde tasarlanmalıdır. Hat tipi seçiminde, güzergah üzerinde kullanılacak alan ile maliyet kısıtları da etkin rol oynamaktadır.

### 3.1.2. Kriterlerin belirlenmesi

Hat tipi seçiminde, seçimi etkileyecek kriterler mevcuttur. Bu kriterlerin etki alanlarını incelediğimizde kriterlerin kurulum kaynaklı, çevresel kaynaklı, kapasite ve teknik açılarından farklılıklar gösterip görsel

olarak birbirlerinden ayrıldıklarını görebiliriz. AHP yönteminde kullanılacak hiyerarşi Şekil 4'te verilmiştir.



Şekil 4. Problem Hiyerarşisi

Monoray hat tipi seçimine yönelik belirlenen kriterler ve kriterlerin problemde kullanım kapsamaları Tablo 4'te gösterildiği gibidir.

Tablo 4: Kriter Kapsamları

Kriterler	Kriterlerin Kapsamları
<b>Güvenlik</b>	Ray sistemli ulaşım aracının kullanımından kaynaklanan kazaları, sistemin kurulum aşamasında alınması gereken güvenlik önlemlerini, seyahat süresi boyunca yolcuların güvenliğinin ve yaya güvenliğinin sağlanmasını ve kaza risklerinin azaltılmasını kapsamaktadır.
<b>Görsel etki</b>	Çevre ile görsel uyumluluk ile kent imajına etki alanını kapsamaktadır.
<b>Ekonomi</b>	Ray sistemli ulaşım aracının kurulum, bakım-onarım, yatırım ve arazi maliyetleri gibi ekonomik alanları kapsamaktadır.
<b>Çevre</b>	Enerji ve yakıt kullanımı, gürültü ve kirlilik oluşturma durumu, doğal kaynakların kullanımını kapsamaktadır.
<b>Kapasite</b>	Ray sistemli ulaşım hattının çevresindeki nüfus yoğunluğuna bağlı olarak değişen ulaşım talebini ele alır.
<b>Teknik</b>	Kullanılacak raylı araçların teknik donanım yönünden farklılıklarını içeren durumları ele alır. Hat tipine göre değişen raylı araç tiplerini ele alır.

### 3.1.3. AHP ile kriter ağırlıklarının belirlenmesi

Belirlenen kriterlerin her biri, ayrı ayrı belirlenen alternatiflerle karşılaştırılmış ve kriterlerin öz vektörleri bulunmuştur. Öz vektör ve karşılaştırma matrisinin matris çarpımı ile CI değerleri bulunarak elde

edilen değerlerle CR değeri bulunarak tutarlılık oranları hesaplanmıştır. AHP ile kriter ağırlığı belirleme aşamasına ilişkin kriter karşılaştırmaları Tablo 5'te verilmektedir.

Tablo 5: Kriterlerin Karşılaştırma Matrisi

	Güvenlik	Görsel etki	Ekonomi	Çevre	Kapasite	Teknik
Güvenlik	1,000000	5,000000	0,333334	7,000000	3,000000	2,000000
Görsel etki	0,200000	1,000000	0,200000	2,000000	0,333334	0,200000
Ekonomi	3,000000	5,000000	1,000000	3,000000	3,000000	0,500000
Çevre	0,142857	0,500000	0,333334	1,000000	0,333334	0,200000
Kapasite	0,330000	3,000000	0,333334	3,000000	1,000000	0,500000
Teknik	0,500000	5,000000	2,000000	5,000000	2,000000	1,000000
Toplam	5,176190	19,500000	4,200000	21,000000	9,666667	4,400000

Kriter karşılaştırmasında güvenlik kriterinin önem derecesi görsel etki, çevre, kapasite ve teknik kriterlerinden üstün tutulmuş, ekonomi kriteri güvenliğe göre az üstün derecelendirilerek seçimin ekonomik yönüne vurgu yapılmak istenmiştir. Teknik kriteri görsel etki ve çevre kriterlerinden kuvvetli derecede üstün ağırlıklandırılmış, kapasite yönünden ise görsel etki ve çevre kriterlerinden az üstünlük diğer kriterlerle ise az önemde düşük derecelendirme yapılmıştır. Teknik yönün kapasiteye ve ekonomiye, görsel etkinin çevreye, güvenliğin teknik yöne düşük önemde üstün olduğu varsayılarak derecelendirme yapılmıştır.

Tablo 6: Karşılaştırma Matrisinin Normalize Edilmesi

	Güvenlik	Görsel Etki	Ekonomi	Çevre	Kapasite	Teknik	Satır Ort.
Güvenlik	0,1932	0,2564	0,0794	0,3333	0,3103	0,4545	0,2711
Görsel Etki	0,0386	0,0513	0,0476	0,0952	0,0345	0,0455	0,0521
Ekonomi	0,5796	0,2564	0,2381	0,1429	0,3103	0,1136	0,2734
Çevre	0,0276	0,02564	0,0794	0,0476	0,0345	0,0455	0,0433
Kapasite	0,0644	0,1539	0,0794	0,1429	0,1034	0,1136	0,1095
Teknik	0,0966	0,2564	0,4761	0,2381	0,2069	0,2273	0,2502
Toplam	1	1	1	1	1	1	1

Karşılaştırma matrisinin normalize edilmesiyle kriter ağırlıkları Tablo 6'daki gibi bulunmuştur.

Hesaplanan kriter ağırlıkları ve tutarlılık analizi değerleri Tablo 7’de verilmektedir.

Tablo 7: Kriter Ağırlıkları Ve Tutarlılıkları

Kriterler	Alternatif Hat Tipleri	Kriter Öz Vektörleri	CI	CR	Tutarlılık
<b>Güvenlik</b>	Çift Yön Tipi	0,10616	0,31966	3,01120	0,03337
	Tek Yön Tipi	0,63335	1,94562	3,07197	
	Asma Tipi	0,26050	0,79008	3,03297	
<b>Görsel Etki</b>	Çift Yön Tipi	0,26050	0,79008	3,03297	0,03337
	Tek Yön Tipi	0,10616	0,31966	3,01120	
	Asma Tipi	0,63335	1,94562	3,07197	
<b>Ekonomi</b>	Çift Yön Tipi	0,72351	2,27259	3,14108	0,05674
	Tek Yön Tipi	0,08331	0,25106	3,01366	
	Asma Tipi	0,19319	0,58781	3,04272	
<b>Çevre</b>	Çift Yön Tipi	0,30915	0,92854	5,88563	0,05737
	Tek Yön Tipi	0,10959	0,32889	1,76112	
	Asma Tipi	0,58126	1,74749	2,66595	
<b>Kapasite</b>	Çift Yön Tipi	0,20000	0,60000	2,38235	0,05931
	Tek Yön Tipi	0,20000	0,60000	3,76744	
	Asma Tipi	0,60000	1,80000	3,05660	
<b>Teknik</b>	Çift Yön Tipi	0,25185	0,76667	3,04412	0,04647
	Tek Yön Tipi	0,15926	0,48148	3,02326	
	Asma Tipi	0,58889	1,82222	3,09434	

Alternatifler kriterlere göre değerlendirilirken tek yön bindirme tipinin çift yön bindirme tipine göre daha güvenli, asma tipinin çift yön bindirme tipine göre daha güvenli olduğu kabul edilmiştir. Görsel etki bakımından tek yön asma tipinin derecesi çift ve tek yön hat tipinden daha kuvvetli, çift yön hat tipi de tek yön hat tipinden daha kuvvetli kabul edilmiştir. Ekonomik yönden en maliyetli hat tipi çift yön bindirme tipi, daha sonra tek yön asma tipi ve en ekonomik hat tipi ise tek yön bindirme tipidir. Teknik yönden tek yön asma tipi diğer hat tiplerinden daha önemli, çift yön bindirme tipi, tek yön bindirme tipinden oldukça daha az önemlidir. Kapasite açısından çift yön ve tek yön bindirme tipine eşit önem, asma tipine daha fazla önem verilmiştir. Kriterlerin alternatiflere göre karşılaştırılmasına ilişkin veriler Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Kriterlerin Alternatiflere Göre Karşılaştırılması

Kriterlere Göre Alternatifler	Alternatiflerin Karşılaştırması			Alternatiflerin Normalize Edilmesi			
	Çift Yön	Tek Yön	Asma	Çift Yön	Tek Yön	Asma	Ortalama
<b>Görsel Etki</b>							
Çift Yön	1,000000	3,0000	0,3334	0,230769	0,3333	0,2174	0,260498
Tek Yön	0,333334	1,0000	0,2000	0,076923	0,1111	0,1304	0,106156
Asma	3,000000	5,0000	1,0000	0,692308	0,5556	0,6522	0,633346
<b>Toplam</b>	<b>4,333334</b>	<b>9,0000</b>	<b>1,5334</b>	<b>1,000000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,000000</b>
<b>Güvenlik</b>							
Çift Yön	1,000000	0,2000	0,3334	0,111112	0,1304	0,0769	0,106156
Tek Yön	5,000000	3,0000	3,0000	0,555556	0,6522	0,6923	0,633346
Asma	3,000000	0,3334	1,0000	0,333334	0,2174	0,2308	0,260498
<b>Toplam</b>	<b>9,000000</b>	<b>1,5334</b>	<b>4,3334</b>	<b>1,000000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,000000</b>
<b>Ekonomi</b>							
Çift Yön	1,000000	7,0000	5,0000	0,744681	0,6364	0,7895	0,723506
Tek Yön	0,142857	1,0000	0,3334	0,106383	0,0910	0,0526	0,083308
Asma	0,200000	3,0000	1,0000	0,148936	0,2728	0,1579	0,193186
<b>Toplam</b>	<b>1,342857</b>	<b>11,0000</b>	<b>6,3334</b>	<b>1,000000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,000000</b>
<b>Çevre</b>							
Çift Yön	1,000000	3,0000	0,5000	0,300000	0,3334	0,2941	0,30915
Tek Yön	0,333334	1,0000	0,2000	0,100000	0,1111	0,1176	0,109586
Asma	2,000000	5,0000	1,0000	0,600000	0,5556	0,5882	0,581264
<b>Toplam</b>	<b>3,333334</b>	<b>9,0000</b>	<b>1,7000</b>	<b>1,000000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,000000</b>
<b>Kapasite</b>							
Çift Yön	1,000000	1,0000	0,3333	0,200000	0,2000	0,2000	0,200000
Tek Yön	1,000000	1,0000	0,3333	0,200000	0,2000	0,2000	0,200000
Asma	3,000000	3,0000	1,0000	0,600000	0,6000	0,6000	0,600000
<b>Toplam</b>	<b>5,000000</b>	<b>5,0000</b>	<b>1,6667</b>	<b>1,000000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,000000</b>
<b>Teknik</b>							
Çift Yön	1,000000	2,0000	0,3333	0,222222	0,3333	0,2000	0,251852
Tek Yön	0,500000	1,0000	0,3333	0,111111	0,1667	0,2000	0,159259
Asma	3,000000	3,0000	1,0000	0,666667	0,5000	0,6000	0,588889
<b>Toplam</b>	<b>4,500000</b>	<b>6,0000</b>	<b>1,6667</b>	<b>1,000000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,000000</b>

Yapılan karşılaştırmalar ve hesaplamalar sonucunda Tablo 9'daki alternatif ağırlıkları bulunmuştur.

Tablo 9: Alternatif Ağırlıkları

	Hat Tipleri	Alternatiflerin Ağırlıkları	Yüzde(%) Oran	Sıralama
	Çift Yön Tipi	0,333954	33,4	2
Alternatifler	Tek Yön Tipi	0,265150	26,5	3
	Asma Yön Tipi	0,400895	40,1	1

Alternatif ağırlıklarını büyükten küçüğe sıraladığımızda alternatif sıralaması; tek yön asma tipi, çift yön bindirme tipi ve tek yön bindirme tipi şeklindedir. En iyi alternatif tek yön asma tipi ve sıralama sonundaki alternatif tek yön bindirme tipi olarak bulunmuştur.

### 3.2.PROMETHEE Yöntemi Çözümü

AHP yönteminden elde edilen ağırlık ve karşılaştırmalar Visual PROMETHEE programında kullanılarak çözüm gerçekleştirilmiştir. Programda kriterlerin tercih fonksiyonları güvenlik, ekonomi ve kapasite kriterlerinde U tipi, diğer kriterlerde olağan tip tercih fonksiyonu olarak seçilmiştir. U tipinde alt sınır 3 olarak belirlenmiştir. Çözüme ilişkin veriler Şekil 5'de verildiği gibidir.



File Edit Model Control PROMETHEE-GAIA GDSS GIS Custom Assistants Snapshots Options Help

	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Scenario1</b>	güvenlik	görsel etki	çevre	ekonomi	kapasite	teknik
Unit	unit	unit	unit	unit	unit	unit
Cluster/Group	◆	◆	◆	◆	◆	◆
<b>Preferences</b>						
Min/Max	max	max	max	max	max	max
Weight	0,27	0,05	0,27	0,04	0,11	0,25
Preference Fn.	U-shape	Usual	Usual	U-shape	U-shape	Usual
Thresholds	absolute	absolute	absolute	absolute	absolute	absolute
- Q: Indifference	3,00	n/a	n/a	3,00	3,00	n/a
- P: Preference	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
- S: Gaussian	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
<b>Statistics</b>						
Minimum	2,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	6,00	5,00
Average	3,33	3,33	2,67	3,00	4,00	2,67
Standard Dev.	1,25	1,25	1,70	1,63	1,41	1,70
<b>Evaluations</b>						
<input checked="" type="checkbox"/> tek yön bindirme ...	5,00	2,00	1,00	1,00	3,00	1,00
<input checked="" type="checkbox"/> gift yön bindirme ...	3,00	3,00	5,00	3,00	3,00	2,00
<input checked="" type="checkbox"/> tek yön asma tipi	2,00	5,00	2,00	5,00	6,00	5,00

a

PROMETHEE Flow Table

Rank	action	Phi	Phi+	Phi-
1	gift yön bindirme tipi	0,2187	0,5819	0,3633
2	tek yön asma tipi	0,1841	0,5921	0,4079
3	tek yön bindirme tipi	-0,4028	0,2712	0,6740

b

Şekil 5. a) PROMETHEE Veri Girişi, b) PROMETHEE Sıralaması

	Tek Yön Asma Tipi		Çift Yön Bindirme Tipi		Tek Yön Bindirme Tipi		
$\Phi^+$	0,4608	→	$\Phi^+$	0,4247	→	$\Phi^+$	0,0000
$\Phi^-$	0,1367		$\Phi^-$	0,1512		$\Phi^-$	0,5975

Şekil 6. Kısmi Sıralama

Şekil 5 ve Şekil 6 birlikte değerlendirilecek olursa tek yön asma tipi, çift yön bindirme tipine göre, çift yön bindirme tipi, tek yön bindirme tipine göre daha üstündür. Kısmi öncelikler incelendiği zaman tek yön asma tipinin  $\Phi^+$  değerinin çift ve tek yön bindirme tiplerinden daha iyi olduğu, çift yön bindirme tipinin ise tek yön bindirme tipinden daha iyi olduğu görülmektedir. Yine aynı şekilde tek yön asma tipinde  $\Phi^-$  değerinin daha iyi sonuç verdiği görülmektedir. En iyi alternatif tek yön asma tipi, ardından çift yön bindirme tipi ve en son tek yön bindirme tipidir. PROMETHEE’de bulunan sonuçlar AHP’de bulunan sonuçlarla uyusmaktadır.

## Sonuç

Ankara’da artan ulaşım taleplerine bağlı olarak ulaşım kaynaklarının planlanması ve artırılmasına yönelik çalışmalarda da artış görülmektedir. Monoray kullanımının, daha güvenli, çevre dostu ve düşük maliyetli olması, alternatiflere göre tercih edilmesini sağlamaktadır. Ülkemizde kullanımının artırılmasına yönelik devam eden ihaleler mevcuttur. Bu kapsamda Ankara’da Mamak ve Dikmen’e, Etlik ve Bilkent’e yapılması planlanan yapı-şlet-devret modeli monoray yapımı düşünülmektedir.

Monoray hat tipinin belirlenmesi problemi monoray kullanım ve yapımına karar verildikten sonra karşımıza çıkarmaktadır. Problemden güvenlik, görsel etki, ekonomi, çevre, kapasite ve teknik kriterleri ile, çift yön bindirme tipi, tek yön bindirme tipi ve tek yön asma tipi hat modelleri alternatifleri kullanılmıştır. Problem AHP ve PROMETHEE yaklaşımı ile

incelenmiştir. Hat tipi seçiminde kullanılacak alternatiflerden en iyi seçimin tek yön asma tipi modeli olduğuna karar verilmiştir.

Ray sistemli ve monoray kullanımı seçim problemlerinde, hat tipi seçimi problemlerinde, istasyon yer seçimi problemlerinde, alternatif güzergah belirleme ve istasyon seçimi problemlerinde çok kriterli karar verme yöntemleri kullanılabilir.

## **Kaynakça**

Akad, M., Gedizlioğlu, E., (2007), " Toplu Taşıma Türü Seçiminde Simülasyon Destekli Analitik Hiyerarşi Yaklaşımı", İTÜ dergisi, 6(1), s. 88-98.

Albadvi, A., Chaharsooghi, S.K., Esfahanipour, A., (2007), "Decision Making in Stock Trading: An Application of PROMETHEE", European Journal of Operational Research, 177, s. 673-683.

Atıcı, K., B., ve Ulucan, A., (2009), "Enerji Projelerinin Değerlendirilmesi Sürecinde Çok Kriterli Karar Verme Yaklaşımları ve Türkiye Uygulamaları", Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 27(1), s. 161-186.

Awasthi, A., Chauhan, S., S., Omrani, H., (2011), "Application Of Fuzzy TOPSIS In Evaluating Sustainable Transportation Systems", Expert Systems with Applications, 38, s. 12270-12280.

Baek, J., H., Song, K., H., vd., (2005), "Development Of The Feasibility Evaluation Model For Adding New Railroad Station Using AHP Technique", Journal of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, 6, s. 292-302.

Bedir, N., Eren T., (2015), "AHP-PROMETHEE Yöntemleri Entegrasyonu ile Personel Seçim Problemi: Perakende Sektöründe Bir Uygulama", Social Sciences Research Journal, 4(4), s. 46-58.

Bowes, D., R., Ihlanfeldt, K., R., (2001), "Identifying the Impacts of Rail Transit Stations on Residential Property Values".

Brans, J. B., Mareschal, B., Vincke, P., (1984), "PROMETHEE: a new family of outranking methods in multicriteria analysis" Operational Research, IFORS 84, s.477-490.

Çelik, P., Ustasüleyman, T., (2014), "Electre I Ve Promethee Yöntemleri İle Gsm Operatörlerinin Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi", International Journal of Economic and Administrative Studies, 12, s. 137-160.

Çubuk, M.K., Türkmen, M., (2003), "Ankara'da Raylı Ulaşım", Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, 18(1), s.125-144.

Dağdeviren, M., Erarslan, E., (2008), "PROMETHEE Sıralama Yöntemi ile Tedarikçi Seçimi", Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi, 23 (1), s. 69-75.

Debrezion, G., Pels, E., Rietveld, P., (2009), "Modelling the joint access mode and railway station choice".

Gencer, M.A., Hamurcu, M., Eren, T., (2015), "Ankara M1- Metro Hattı İçin Talep Tahmini", Transist 8. Uluslararası Ulaşım Teknolojileri Sempozyumu ve Fuarı, 17-19 Aralık, İstanbul.

Gür Ş., Hamurcu M., Eren T., (2016), "Ankara'da Monoray Projelerinin Analitik Hiyerarşi Prosesi Ve 0-1 Hedef Programlama İle Seçimi", Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi, (Basımda).

Hamurcu, M., Eren, T., (2015), "Monoray ve Türkiye'de Potansiyel Uygulanabilirliği", Transist 8. Uluslararası Ulaşım Teknolojileri Sempozyumu ve Fuarı, 17-19 Aralık, İstanbul.

Hamurcu, M., Eren, T., (2015), "Ankara Büyükşehir Belediyesi'nde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi İle Monoray Güzergâh Seçimi". Transist 8. Uluslararası Ulaşım Teknolojileri Sempozyumu ve Fuarı Bildiri Özetleri Kitabı, s. 401-409.

Hamurcu, M., Eren, T., (2016), "A Multicriteria Decision-Making For Monorail Route Selection In Ankara", International Journal of Industrial Electronics and Electrical Engineering, 4(5), s. 121-125.

Hamurcu M., Gür Ş., Özder E.H., Eren T., (2016), "A Multicriteria Decision Making For Monorail Projects with Analytic Network Process and 0-1 Goal Programming.". International Journal Of Advances In Electronics And Computer Science (IJAECs), 3(7), s. 8-12.

Hamurcu, M., Eren, T., (2016a), "Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleriyle Raylı Sistem Projelerinin Sıralanması", 3rd International Symposium on Railway Systems Engineering (ISERSE'2016), 13-15 Ekim, Karabük, Türkiye.

Hamurcu, M., Eren. T., (2016b), "Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri Kullanılarak Monoray Teknolojisi Seçimi" Transist 9. Uluslararası Ulaşım Teknolojileri Sempozyumu ve Fuarı, 1-3 Aralık, İstanbul.

Hamurcu, M., Eren. T., (2016c), "Kentsel Ulaşımında Güzergâh Belirleme İçin Kullanılan Kriterler: Literatür Araştırması" Transist 9. Uluslararası Ulaşım Teknolojileri Sempozyumu ve Fuarı, 1-3 Aralık, İstanbul.

Hamurcu, M., Alağaç, H.M. ve Eren. T., (2016), "Raylı Sistem Projelerinin Seçiminde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Kullanımı" Transist 9. Uluslararası Ulaşım Teknolojileri Sempozyumu ve Fuarı, 1-3 Aralık, İstanbul.

Hess, B., D., Almeida, T., M., (2007), "Impact of Proximity to Light Rail Rapid Transit on Station-area Property Values in Buffalo, New York".

Kennedy, R.R., (2007), "Considering monorail rapid transit for north American cities", The Monorail Society, 41, s. 2-43.

Kücü, H., (2007), "Promethee Sıralama Yöntemi İle Personel Seçimi Ve Bir İşletmede Uygulanması", Department of Industrial Engineering, Gazi University.

Liu, X., Sun, H. ve Lui, F., (2014), "Study on the Application and Development of Monorail Transit System", International Journal of Engineering Research and Technology, 3(5), s. 213-216.

Marathe, R., Hajiani, N. D., (2013), "A Review of Research on Monorail as an Alternative Mass Rapid Transit System", International Journal of Science and Research (IJSR), 4(2), s. 275-277.

Mohajeri, N., Amin, G., R., (2010), "Railway station site selection using analytical hierarchy process and data envelopment analysis", Computers & Industrial Engineering, 59, s. 107-114.

Taşkın, A., Eren, T., (2016), "UEFA Şampiyonlar Ligi'nde Forvet Oyuncularının Performanslarının Çok Ölçütlü Karar Verme Yöntemleri İle Değerlendirilmesi", CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1).

Parekh, A., J., Raval, N. G., Dodiya, D., (2012), "Overview of monorail rapid transit system", Journal of Information, Knowledge and Research in Computer Engineering, 2(2), s. 285-291.

Piantanakulchai, M., Saengkhaio, N., (2003), "Evaluation Of Alternatives In Transportation Planning Using Multi-Stakeholders Multi-Objectives AHP Modeling", Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, 4, s. 1613-1628.

Saat, M. R., ve Serrano, A., (2015), "Multicriteria high-speed rail route selection: application to Malaysia's high-speed rail corridor prioritization", Transportation Planning and Technology, 38(2), s. 200-213.

Sivilevicius, H., Maskeliunaite, L., (2010), "Transport", 25(4), s. 368–381.

Soba, M., (2012), "PROMETHEE Yöntemi Kullanarak En Uygun Panelvan Otomobil Seçimi ve Bir Uygulama", Journal of Yasar University, 28 (7), s. 4708-4721.

Timan, P. E., (2015), "Why Monorail Systems Provide a Great Solution for Metropolitan Areas", Urban Rail Transit, 1(1), s. 13-25.

Özder, H., Bedir, N., Eren T., (2016), "Course Selection with AHP & PROMETHEE Methods for Post Graduate Students: An Application in Kirikkale University Graduate School of Natural and Applied Sciences", MATEC Web of Conferences 6 , ICIEA.

Wey., W. M., (2015), "Smart growth and transit-oriented development planning in site selection for a new metro transit station in Taipei, Taiwan", Habitat International, 47, s. 158-168.





# Yarışılabilir Piyasalar Teorisi: Potansiyel Rekabetin Önemi\*\*

Ülker ÇAM<sup>1</sup>

## Özet

Rekabet olgusundan söz edebilmek için, nispeten adil yarışma koşullarında, kıt olan bir şeyi veya bir konumu kazanma isteği olan çok sayıda yarışmacının olması ve bu yarışmacıların giriş ve çıkış konusunda serbest olmaları gerekmektedir. Burada söz konusu olan rekabet hem fiili hem de potansiyel rekabettir. Yarışılabilirlik kavramının temelinde ise potansiyel rekabet vardır. Yarışılabilirlikte, rekabet kavramından farklı olarak, az sayıda hatta tek bir yarışmacı olması halinde dahi rekabet ortamının varlığından söz edilebilir. Bu rekabet ortamının oluşmasına neden olan ise potansiyel rekabettir. Yarışılabilirlikte, mevcut yarışmacılar davranışlarını piyasadaki yerleşik rakiplere göre değil, potansiyel rakiplere göre belirlemektedir.

William J. Baumol, John J. Panzar ve Robert D. Willig tarafından geliştirilen yarışılabilir piyasalar teorisinin, tam rekabet piyasası ile kıyaslandığında gerçek hayatta karşımıza çıkabilecek bir piyasa yapısı olması daha olası görünmektedir. Bu nedenle çalışmada, birçok sektörde varlığının ampirik olarak araştırılması mümkün olan yarışılabilir piyasalar teorisi için teorik bir çerçeve sunulması amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yarışılabilir Piyasalar Teorisi, Tam Rekabet Piyasası, Potansiyel Rekabet, Havayolu Sektörü, Bankacılık Sektörü

**Jel Kodları:** D40, D21

\*\* “Türk Bankacılık Sektörünün Piyasa Yapısının Rekabet ve Yarışılabilirlik Açısından İncelenmesi” başlıklı doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr., Cumhuriyet Üniversitesi, Gemerek MYO, ulkerkam@cumhuriyet.edu.tr

**Abstract**

---

In order to be able to treat of the competitiveness, it is necessary to have a large number of competitors who are in need of a scarce one or a position and these competitors must be free to enter and exit in relatively fair competition conditions. The competition is both actual and potential competition. However there is a potential competition on the underlying at the concept of contestability. Unlike the concept of competition in contestability, it can be said about the existence of a competitive environment, even if it is a small number or even a single competitor. The competition that creates this competitive environment is potential competition. At contestability, existing competitors determine their behavior according to potential competitors, not according to established competitors in the market.

It seems more likely that the contestable market theory developed by William J. Baumol, John J. Panzar and Robert D. Willig has a market structure that can be confronted in real life when compared with the perfect competition market. For this reason, it is aimed to present a theoretical framework for the contestable market theory which can be investigated empirically in many sectors.

---

**Keywords:** Contestable Market Theory, Perfect Competition, Potential Competition, Airline Sector, Banking Sector

**Jel Codes:** D40, D21

---

## Giriş

Yarışılabilir Piyasalar Teorisi 1982 yılında William J. Baumol, John J. Panzar ve Robert D. Willig tarafından yeni bir endüstriyel organizasyon teorisi olarak geliştirilmiştir. Baumol tarafından Mart 1982’de yayınlanan “Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure” başlıklı makale ile temel varsayımları sunulan teori aynı yıl adı geçen üç yazar tarafından yayınlanan “Contestable Markets and the Theory of Industry Structure” adlı kitapta oldukça ayrıntılı bir şekilde tanıtılmıştır.

Söz konusu çalışmada yarışılabilir bir piyasa, girişin tamamen serbest ve çıkışın tamamen maliyetsiz olduğu bir piyasa olarak tanımlanmıştır. Yarışılabilir bir piyasada, mutlak maliyet avantajı gibi yerleşik firmalara avantaj sağlayan giriş engelleri olmadığı gibi, firmaların piyasadan çıkmasını zorlaştıran batık maliyetler de söz konusu değildir. Teori, tam rekabet piyasasının bir genelleştirmesidir.

Bu çalışmada, yarışılabilir piyasalar teorisinin tam rekabet piyasasının çoğu özelliğini taşımakla birlikte temel varsayımlar bağlamında değerlendirildiğinde klasik teoriden farklılaştığı vurgulanmak istenmiştir. Klasik teoride rekabet kavramı endüstrideki firma sayısını ifade etmektedir. Endüstrideki firma sayısı arttıkça fiyat ve marjinal maliyet arasındaki farkın kapanacağı ve piyasanın daha rekabetçi bir hale geleceği varsayılmaktadır. Yarışılabilir piyasalar teorisinde ise piyasanın rekabetçi olup olmadığı firma sayısına göre değil, potansiyel rekabetin var olup olmadığına göre belirlenmektedir. Bu nedenle çalışmada yarışılabilir piyasalar teorisi açıklanırken potansiyel rekabetin önemine vurgu yapılmıştır.

Çalışmanın piyasa yapısını belirlemeye yönelik ampirik çalışmalara yardımcı olması amaçlanmıştır. Bu nedenle, önce teorisinin temel varsayımları, daha sonra yarışılabilir piyasalar teorisinde endüstri dengesinin nasıl oluştuğu açıklanmıştır. Ayrıca, potansiyel rekabetin önemi dikkate alınarak, tam rekabet piyasası ve yarışılabilir piyasalar teorisinin kısa bir karşılaştırması yapılmıştır. Yarışılabilirlik özelliklerini taşıması

muhtemel olan iki sektör (havayolu ve bankacılık) örneği ile de çalışma sonlandırılmıştır.

## 1. Teorinin Temel Varsayımları: Serbest Giriş ve Maliyetsiz Çıkış

Yarışılabilir piyasalar teorisinin tanımından hareketle iki temel varsayımdan söz etmek mümkündür: Piyasaya girişin tamamen serbest olması ve piyasadan çıkışın tamamen maliyetsiz olması.

### *Serbest giriş;*

Yarışılabilir piyasalar teorisinde, piyasada az sayıda firma olsa bile giriş, serbest, maliyetsiz ve tamamen geri çevrilebilir olacaktır (Perrakis, 1982: 774). Yani yarışılabilirlik fikri, endüstriye girişte giriş engellerinin olmamasını ve firmaların faaliyetlerinin batık maliyetleri içermemesini gerektirmektedir (McIntosh, 2002: 459).

Batık maliyetler genellikle hali hazırda en iyi kullanımında olan ve alternatif kullanım alanı olmayan ekipmanlar için geçerlidir. Bu maliyetler üretken kaynak kiralanarak ya da satılarak geri kazanılamayan maliyetlerdir. Örneğin, bir kere satın alınan bir makinenin fiyatı, söz konusu makine başka bir faaliyet için hiçbir şekilde kullanılamıyorsa batık maliyettir (Maddala ve Miller, 1989: 194).

Yarışılabilir piyasalar teorisinde giriş engeli denildiğinde George J. Stigler'in tanımı akla gelmektedir. Stigler'e göre ölçek ekonomileri giriş engeli oluşturmazken, girişin önündeki en önemli engel mutlak maliyet avantajıdır (Davut, 2002, 189). Girişin serbest olması maliyetsiz ya da kolay olması anlamına gelmemektedir. Bu, yeni girecek olan firmanın yerleşik firmalarla karşılaştırıldığında üretim teknikleri ya da ürün kalitesi açısından dezavantaja sahip olmaması anlamına gelmektedir (Baumol, 1982: 3-4).

Yani, mutlak maliyet avantajı bağlamında bir giriş engelinin olmaması potansiyel rakipler için girişi maliyetsiz hale getirmektedir. Yerleşik firma ve potansiyel rakip aynı talep ve maliyet koşulları ile karşı karşıyadır. Rekabetçi fiyatın üzerinde belirlenen bir fiyat, mevcut firmalarla aynı maliyet koşullarına sahip olan potansiyel rakiplerin piyasaya girişini

özendirecektir. Bu nedenle serbest giriş, yerleşik firmaların fiyatı rekabetçi düzeyin üstünde belirlemesini engelleyecektir.

### *Maliyetsiz çıkış;*

Firmalar bir endüstriden çıkarken de çeşitli engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu engeller, firmanın faaliyette bulunduğu endüstriden çıkış yapması halinde katlanmak zorunda olduğu maliyetlerdir. Firmanın sermayesini başka bir endüstriye kaydırması mümkün değilse veya oldukça maliyetli ise ilgili endüstride çıkış engeli var demektir (Yıldırım vd., 2009: 203). Endüstriden çıkışı engelleyen söz konusu batık maliyetlerin yarışılabilir piyasada olmadığı varsayılmaktadır. Eğer batık maliyetler bir piyasadan diğerine kolay bir şekilde aktarılabilirse, piyasa batık maliyetler tarafından karakterize edilse bile yarışılabilir olabilmektedir (Bailey, 1981:178).

Çıkışın tamamen serbest olması girişin serbest olmasını sağlamaktadır. Herhangi bir firma engelsiz bir şekilde piyasadan ayrılabilen ve bu çıkış sürecinde giriş sürecinde katlandığı maliyetleri telafi edebilmektedir. Eğer sermayenin tamamı kayıpsız (zararsız) bir şekilde satılabilir ya da geri kullanılabilir ise o zaman giriş riski elimine edilebilmektedir (Baumol, 1982: 3-4). Bu nedenle azalan ortalama maliyet durumunda bile yerleşik firma ortalama maliyetten daha yüksek bir fiyat belirlemeye cesaret edemeyecektir. Maliyetin üstündeki bir fiyat piyasayı vur-kaç girişine açık hale getirecektir (Weitzman, 1983: 486).

Piyasaya giriş ve çıkışın serbest olduğu piyasalarda yerleşik firmaların aşırı kâr elde ettiğini gören yeni bir firma piyasaya girebilir ve yerleşik firmaların uyguladığından daha düşük bir fiyat uygulayarak geçici bir süre kâr elde ettikten sonra yerleşik firmaların tepki göstermesine fırsat kalmadan o alandan çıkış yapabilir. Bu duruma vur-kaç girişi denilmektedir (Davut, 2002: 191).

Tam yarışılabilir bir piyasada potansiyel rakipler giriş ve çıkış engelleriyle karşı karşıya değildir ve yerleşik firmalar bir giren için (kısa

sürelî) kâr fırsatını engellemek amacıyla fiyatlarda bir azalmayla yeterince çabuk karşılık veremezler. Tam olarak geri çevrilebilir sabit maliyetler olmasına rağmen, giriş ve çıkış engeli oluşturacak batık maliyetler yoktur. Bu şartlardan dolayı, kârlı giriş fırsatı varsa bir rakip vur-kaç girişi yapabilir. Bu yüzden yerleşik firmalar tarafından herhangi bir aşırı kâr elde etme girişimi başarısız olacaktır (Cairns ve Mahabir, 1987: 269).

Girişin serbest olması gibi çıkışın maliyetsiz olması da piyasada yerleşik olan firmaları rekabetçi fiyatı kabullenmeye zorlayacaktır. Yarışılabilir piyasaların bu iki temel varsayımından dolayı vur-kaç girişine açık olması yerleşik firmaları marjinal maliyete eşit bir fiyat belirlemeye ve normal kâr elde etmeye zorlayacaktır. Yarışılabilir piyasalar teorisinde bu durum "sürdürülebilirlik" kavramı ile ifade edilmektedir ve bu şartların gerçekleştiği durum "sürdürülebilir endüstri oluşumu" olarak ifade edilmektedir.

## 2. Sürdürülebilirlik ve Endüstri Dengesi

Baumol (1982) endüstri dengesinin gerçekleşmesi için iki oluşumdan bahsetmektedir. Bunlardan birincisi, "uygun endüstri oluşumu" ve ikincisi, "sürdürülebilir endüstri oluşumu" dur. Yarışılabilir bir piyasada ancak bu iki oluşum gerçekleşirse, piyasada oluşan fiyat potansiyel girişi cezbetmeyecek ve endüstri dengesi sağlanacaktır.

### *Uygun Endüstri Oluşumu;*

Bir endüstride sürdürülebilir endüstri oluşumunun gerçekleşmesi için öncelikle o oluşumun uygun olması gerekmektedir. Eğer piyasadaki üretim talebi karşılamak için yeterli ise ve hiçbir firma zarar etmiyorsa o endüstri oluşumu uygundur demektir (Martin, 2000: 6).

$N=\{1, \dots, n\}$  potansiyel çıktı seti içi uygun bir endüstri oluşumu,  $R_{++}^n$  elemanı olan  $p$  fiyatında  $R_+^n$  elemanı olan ve her biri sırasıyla  $y^1, \dots, y^m$  çıktı vektörlerini üreten  $m$  firmadan oluşmaktadır (Baumol vd., 1982: 312).

$$\sum_{i=1}^m y^i = Q(p) \text{ ve } py^i - C(y^i) \geq 0, \text{ } i=1, \dots, m \text{ ve } y=(y^1, \dots, y^m)$$

Eğer,  $y$ 'nin bileşenleri  $p$  fiyatında talep edilen miktara eşitse ve her bir firmanın maliyetlerini karşılmasına izin veriyorsa, firmaların çıktılarının vektörü ( $y$ ) uygundur (feasible). Uygun bir endüstri oluşumunun yarışılabilir piyasadaki dengeyle uyumlu olması için herhangi bir kârlı giriş fırsatı sunmaması gerekmektedir. Yani giriş maliyetleri sıfır olduğunda bile sürdürülebilir olmalıdır (Baumol vd.,1982: 24-25).

Firma sayısını ifade eden  $m$  herhangi bir pozitif tam sayı olabilir. Endüstri yapısı,  $m=1$  ise monopol,  $m$ 'nin önemli ölçüde büyük bir sayı olması halinde piyasada çok sayıda firma olduğu anlamına geleceği için rekabetçi ve 1'den farklı olmakla birlikte çok yüksek olmayan bir değer ise, yani piyasada az sayıda firma varsa oligopoldür. Uygunluk terimi,  $p$  piyasa fiyatında üretim maliyetlerinin karşılanması sağlayan pozitif bir çıktı vektörünü ve bu fiyatta piyasa taleplerini karşılayan  $m$  firmanın çıktılarının toplamını içeren firmaların her birinin gereksinimlerini ifade etmektedir. Burada  $N$ , endüstri tarafından gerçekte üretilen ürünlerin bir seti olmaktan ziyade, endüstri tarafından potansiyel olarak üretilebilir olan ürünlerin bir seti olarak tanımlanmaktadır (Baumol vd., 1982: 313).

Diğer bir deyişle uygun endüstri oluşumu, talep edilen miktarın arz edilen miktara eşit olduğunu ve söz konusu piyasanın dengede olduğunu ifade etmektedir. Uygun endüstri oluşumunda her bir firma başa baş noktasında faaliyette bulunmaktadır ve bu firmalar tarafından üretilen toplam çıktı talep edilen miktarın tamamını karşılamaktadır.

### ***Sürdürülebilir Endüstri Oluşumu ve Endüstri Dengesi;***

Yarışılabilir piyasalar teorisinin literatüre kattığı kavramlardan birisi, sürdürülebilir endüstri oluşumudur. Bu kavram bir çeşit endüstri dengesini ifade etmektedir. Söz konusu denge uzun dönemde faaliyette bulunan bütün firmaların fiyat-marjinal maliyet eşitliğini sağlayan çıktı miktarını üretmesini ve normal kâr elde etmesini garanti etmektedir.

Yarışılabilir bir piyasa için, bir fiyat vektörü ve oluşumdaki her bir firmanın çıktıları toplamından oluşan çıktılar vektörünün bir setinden oluşacak şekilde sürdürülebilir bir oluşum tanımlanabilir. Bu oluşumun sahip olması gereken özellikler vardır. Söz konusu fiyat setinde piyasa tarafından talep edilen toplam mal miktarı oluşumdaki bütün firmaların çıktılarının toplamına eşit olmalıdır. İkinci olarak bu fiyat seti, piyasada faaliyette bulunan her bir aktif firmaya üretim maliyetlerini aşan bir gelir sağlamalıdır. Son olarak da bu fiyatlar, yerleşik firmaların fiyatlarını sabit tutacağını varsayan potansiyel rakipler için kârlı giriş fırsatları oluşturmamalıdır. Sürdürülebilir bir oluşumun olmadığı bir piyasa, oluşumu bozan veya değiştiren girişi cezbedecektir (Baumol vd., 1982: 5-6).

Sürdürülebilir bir endüstri oluşumu, yerleşik firmaların fiyatını kırarak kâr elde edebilen bir potansiyel girişin mümkün olmadığı oluşumdur. Bu oluşumda bütün firmalar aynı maliyet fonksiyonuna sahiptir (Shy, 1995: 207).

N setinde uygun bir endüstri oluşumu, bütün  $p^e \in R_{++}^n$ ,  $y^e \in R_+^n$ ,  $p^e \leq p$  ve  $y^e \leq Q(p^e)$  için  $p^e y^e \leq C(y^e)$  ise sürdürülebilirdir (Baumol vd., 1982: 313).

Q(.): Talep Fonksiyonu

$p^e$ : Rakip firmaların fiyatı

p: Yerleşik firmaların fiyatı

C: Maliyet fonksiyonu

Yarışılabilir piyasalar teorisinde rakip firmalar, yerleşik firmanın fiyatını sabit tutacağı beklentisi üzerine piyasaya girecektir. Dolayısıyla sürdürülebilirlik tanımı, potansiyel rakiplerin girişin kârlılığını değerlendirirken üretimlerini daha düşük bir fiyattan yapabilecekleri beklentisi içerisinde olmalarına izin vermeyecektir (Brock, 1983: 1056 ve Martin, 2000: 10). Potansiyel rakiplerin piyasaya girişini engelleyen hiçbir şey yoksa yerleşik firmalar rekabetçi fiyata yani ortalama maliyete eşit olan fiyata razı olmaya zorlanacaklardır (McIntosh, 2002: 459).



Sürdürülebilir endüstri oluşumu, oluşumdaki her bir firma normal kâr elde ettiğini ve fiyatın marjinal maliyete eşit olduğunu ifade etmektedir. Yerleşik firmaların aşırı kâr elde etmesi, vur-kaç girişine açık olan piyasada yeni giren bir firma için mevcut firmaların fiyatını kırarak kâr elde etme fırsatı doğuracaktır. Rakip bir firma yerleşik firmanın çıktısını ikiye katlayabilir, çok az fiyat kırabilir ve hala kâr elde edebilir. Bu nedenle sürdürülebilir bir dengede her bir yerleşik firma normal kâr elde etmelidir.

Tipik bir yarışılabilir piyasa dengesi, her bir firmanın fiyatını ortalama maliyet eğrisinin minimum olduğu noktada belirlediği, bu fiyatta satıcıların küçük bir sayısı dahi uzun dönem tam rekabetçi bir dengedir (Yano, 2006: 403). Uzun dönem rekabetçi dengede cari fiyat düzeyinde ekonomik kâr sağlayan bir çıktı miktarı yoktur ve mevcut oluşum sürdürülebilirdir. Bu durum sürdürülebilir bir dengeyi tanımlamaktadır (Martin, 2000: 7).

Sürdürülebilir bir endüstri oluşumu, toplam endüstri çıktısını üreten endüstri için toplam maliyetleri minimize etmelidir. Aynı toplam çıktıyı daha düşük maliyetle üreten başka bir alternatif oluşum varsa, bu alternatif firma grubundaki bütün firmalar mevcut fiyatlarda aşırı kâr elde edebilir. Bu firmalardan en azından bir tanesi bile aşırı kâr elde etse, diğer firmalarda bu firma gibi davranarak kârlı giriş planları yapabilir (Baumol vd., 1982: 26). Dolayısıyla denge noktasında toplam maliyetleri minimize eden tek bir sürdürülebilir endüstri oluşumu vardır ve bu oluşumda bütün firmalar normal kâr elde etmektedir.

İki ya da daha fazla firmadan her biri sürdürülebilir bir endüstri oluşumundaki aynı malın pozitif miktarlarını üretiyorsa, onların çıktıları marjinal maliyetlerine eşit olmak zorundadır. Piyasada iki firma olması durumunda, firmalardan birinin maliyeti, diğerinin maliyetinden daha büyükse o oluşum sürdürülebilir olmayacaktır. Çünkü, toplam endüstri maliyetleri çıktının küçük bir miktarı yüksek maliyetli firmadan daha düşük maliyetli firmaya transfer edilerek azaltılabilir (Baumol vd., 1982: 26).

Eğer bir firma marjinal maliyetten daha düşük bir fiyatla ürettiği çıktıyı satarak kâr elde ediyorsa, yeni giren bir firma söz konusu firmanın fiyatından daha az bir fiyatla ve bu firmanın ürettiğinden biraz daha az çıktı üretip satarak kâr elde edebilir. Bu durum sürdürülebilir bir denge ile uyumlu değildir (Davut, 2002: 127).

Yani sürdürülebilir bir endüstri oluşumu için fiyat, marjinal maliyetin altında olamaz. Çünkü fiyatın marjinal maliyetin altında olması giriş tehdidini ortadan kaldırmak için yerleşik firmaya yıkıcı fiyat uygulaması imkânı verir. Tam yarışılabilir bir piyasada, piyasa güçleri yıkıcı fiyat uygulanamayacağını garanti edecektir (Baumol vd., 1982: 26-27).

Aynı malı satan iki ya da daha fazla firmanın olduğu bir durumda fiyat, marjinal maliyete eşit olmalıdır. Böyle bir durumda yeni giren bir firma söz konusu firmanın fiyatından daha az bir fiyatla ve bu firmanın ürettiğinden biraz daha fazla çıktı üretip satarak kâr elde edebilir. Yine bu durum da sürdürülebilir bir denge ile uyumlu değildir (Davut, 2002: 127).

İki ya da daha fazla firmanın  $p$  fiyatında  $y^1$  çıktısını ürettiğini ve bu fiyatın firmalardan biri için marjinal maliyetinden daha büyük olduğunu varsayalım. Bu durumda potansiyel giren firmalar için kârlı bir giriş fırsatı mevcuttur. Çünkü potansiyel giren durumunda olan bir firma, geçerli olan fiyatta ya da bu fiyattan çok az daha düşük bir fiyatta ( $y^1 + \Delta y$ ) kadar çok az daha büyük bir çıktı miktarını satabilir ve fiyatını marjinal maliyetin üstünde belirleyerek aşırı kâr elde eden firmanın kârından daha yüksek bir kâr elde edebilir. İlk fiyat  $p'$  de piyasada talep edilen miktar  $y$  ise, girişimcinin satmak istediği çıktı miktarı bu fiyatta ( $y^1 + \Delta y < y^1 + y^2 \leq y$ ) kadardır. Yani, iki ya da daha fazla firmadan oluşan yarışılabilir bir piyasada marjinal maliyetin üstünde ya da altında herhangi bir fiyatta üretim yapıldığında bu durum kârlı giriş için bir fırsat ortaya çıkaracağından dolayı, sürdürülebilirliğin sağlanması için  $p=MC$  olması gerekmektedir (Baumol vd., 1982: 27).

Dolayısıyla, iki ya da daha fazla firmayı içeren sürdürülebilir bir endüstri oluşumunda bütün firmalar  $p = MC(y^i)$  ve  $py^i = C(y^i)$  ( $i=1, \dots, m \geq 2$ ) olduğu durumda üretim yapılmalıdır. Dahası,  $py^i$ ,  $C(y^i)$ 'den daha düşük ise

firma maliyetlerini karşılayamayacak ve oluşum uygun bir oluşum olmayacaktır.  $p^i > C(y^i)$  ise piyasaya yeni giren firma, yerleşik firmanın fiyatını kırabilir ve hala aşırı kâr elde edebilir. Bu yüzden yerleşikler için  $p^i = C(y^i)$  olmalı ve yerleşikler normal kâr elde etmelidirler (Baumol vd., 1982: 27-28).

Bu yüzden tam yarışılabilir bir piyasa, düopol olsa bile tam rekabet teorisindeki gibi bir fiyatlama kuralını, yani fiyatın hem ortalama hem de marjinal maliyete eşit olması durumunu gerçekleştirebilir. Bu sonuç, bir piyasada firma sayısının daha az olması durumunda fiyat ve marjinal maliyet arasındaki farkın daha büyük olacağı ve firma sayısı arttıkça genellikle fiyatın gitgide marjinal maliyete yaklaşma eğiliminde olacağı standart görüşüne terstir. İki ya da daha fazla firmanın olduğu yarışılabilir bir piyasada denge fiyatı marjinal maliyete eşit olmak zorundadır (Baumol vd., 1982: 28). Yarışılabilir bir piyasada uzun dönem dengesi ancak bu şartlar altında sağlanacaktır.

### **3. Tam Rekabet Piyasası ve Yarışılabilir Piyasanın Karşılaştırılması: Potansiyel Rekabetin Önemi**

Yarışılabilir Piyasalar Teorisi, daha az davranışsal varsayımla tam rekabet ile aynı sonuçları vermektedir. Tam rekabet piyasası oldukça uç bir piyasa örneğidir. Taşıdığı özellikler açısından böyle bir piyasanın gerçek hayatta var olması neredeyse imkansızdır. Tam rekabet piyasasıyla kıyaslandığında yarışılabilir piyasalar teorisinin daha gerçekçi bir piyasa yapısını tanımladığı söylenebilir. Teoriyi klasik teoriden ayıran en önemli nokta tam rekabetçi sonuçların alınabilmesi için çok sayıda firma olması ve her bir firmanın piyasaya oranla çok küçük olması varsayımının zorunlu olmadığını ileri sürmesidir. Az sayıda firma ile rekabetçi sonuçların alınabilmesini sağlayacak olan unsur ise potansiyel rekabettir.

Yarışılabilirlik teorisi, potansiyel rakiplerin neden olduğu rekabet tehdidinin, aktif firmaların fiyatlama davranışını disipline edeceğini varsaymaktadır. Böylece ilk başta potansiyel rekabetsiz tam rekabetçi olan

piyasa, potansiyel giriş tehdidi ile birlikte girişin maliyetsiz olması sonucu tam yarışılabilir hale gelecektir (Asheim, 1992: 609-610).

Yarışılabilir piyasalar teorisinde uzun dönem endüstri dengesi, tam rekabet teorisinde olduğu gibi, uzun dönem ortalama maliyetin minimum olduğu ve fiyatın marjinal maliyete eşit olduğu çıktı miktarında gerçekleşmektedir. Ancak yarışılabilir piyasalar teorisinde bu uzun dönem dengesi tam rekabet teorisinden farklı olarak az sayıda firmanın olması durumunda da gerçekleşmektedir. Yine yarışılabilir piyasalar teorisinde, tam rekabette olduğu gibi, firmalar uzun dönemde normal kâr elde etmektedir. Piyasaya girişin serbest ve piyasadan çıkışın maliyetsiz olduğu piyasada aşırı kârlar potansiyel rakipleri özendireceği için firmalar rekabetçi fiyatı kabullenmek zorunda kalacaktır. Tam rekabet teorisinde fiili rekabetin doğurduğu bu sonucu, yarışılabilir piyasalar teorisinde potansiyel rekabet tehdidi doğurmaktadır. Dolayısıyla potansiyel rekabet, fiili rekabet gibi etki ettiği için yerleşik firmaların tamamı sürdürülebilir bir endüstri oluşumunda dengeye geleceklerdir.

Yarışılabilir piyasalar teorisine göre, denge fiyat ve çıktının belirlenmesinde temel unsur firma sayısı değil, gerçek bir rekabet tehdidinin olup olmadığıdır. Bu nedenle, potansiyel rekabetin varlığı monopol ve oligopol piyasalarındaki firmaları da rekabetçi bir ortamda faaliyette bulunmaya zorlayacaktır.

Klasik teori ve yarışılabilir piyasa arasındaki bir diğer farklılık giriş engelleri ile ilgilidir. Klasik teoride ölçek ekonomileri, sabit maliyetlerden mi yoksa batık maliyetlerden mi kaynaklandığı önemli olmaksızın bir giriş engeli iken, yarışılabilir piyasalar teorisinde sabit maliyetlerin batık maliyet olup olmadığı önem taşımaktadır (Günel ve Özel, 2005:67). Sabit maliyetlerin giriş engeli olabilmesi için batık maliyet özelliğini taşıması gerekmektedir. Batık maliyetlerin olmaması maliyetsiz çıkış anlamına geldiği için, piyasaya girişin serbest olmasına imkân verecektir. Teoriye göre, potansiyel rakipler için giriş engeli olabilecek unsur mutlak maliyet avantajıdır.

#### 4. Yarışılabilir Piyasa Örnekleri: Sivil Havacılık ve Bankacılık Sektörleri

Piyasaya giriş ve çıkışın serbest olması, az sayıda firma olsa dahi rekabetçi sonuçların elde edilebilmesi gibi özellikleri nedeniyle mevcut birçok sektörün yarışılabilirlik özelliklerini taşıyor olması mümkündür.

Baumol (1982)'ye göre yarışılabilir bir piyasanın açık bir örneği doğal bir şekilde monopolistik olan havayolu piyasasıdır. Yolculuk için talebin yalnızca bir günde bir uçuşu desteklemeye yeterli olduğu iki şehir arasını düşünelim. Bu bir doğal monopol piyasasıdır. Her durumda havayolu ekipmanları mobil olduğundan (serbestçe yer değiştirebildiğinden) dolayı piyasaya giriş tam olarak geri çevrilebilirdir. Prensip olarak, böyle bir piyasada kârlı bir fırsatla karşı karşıya kalındığında bir rakip yalnızca bu havalimanında uçağını uçurmak, yerleşik firmaların fiyatlarını kırmak ve kârlı bir şekilde bu rotada uçmak isteyecektir. Daha sonra, eğer yerleşik firma yeterli bir fiyat indirimi ile cevap verirse, rakip diğer kârlı seçeneklerin avantajlarını elde etmek için uçağını başka bir şehir çiftinde uçurma ihtiyacı duyacaktır. Rakip kiraladığı uçağını iade etse ya da iyi işleyen ikinci bir uçak piyasasında onu tekrar satsa bile zarar etmeyecektir. Söz konusu piyasada sürdürülebilir bir endüstri oluşumunun gerçekleştirilememesi potansiyel rakipleri geçici kârlar elde etmek için şehir çiftlerine girişini özendirecektir.

Firmalar şehir çifti piyasasına girerken bir maliyet dezavantajı ile karşı karşıya olmadıkları gibi piyasadan ayrılırken de batık maliyetlere katlanmazlar. Dolayısıyla herhangi bir şehir çifti piyasasına giriş-çıkış engeli olmadığı için havayolu piyasasının, piyasadaki rekabet düzeyini gösteren firma sayısı az ya da tek olsa bile, yarışılabilirlik özelliği taşıdığı söylenebilir. Örneğin, İstanbul-Kayseri şehir çiftinde faaliyette bulunan bir havayolu firması, uçağını bu rotada kârlı bir şekilde uçuramazsa piyasayı kolaylıkla terk edebilir. Aynı uçağı İstanbul-Kars gibi farklı bir rotada kullanarak kâr edebilir ve herhangi bir batık maliyette söz konusu olmayabilir. Bu gibi nedenlerden dolayı havayolu piyasası yarışılabilir piyasaların bir örneği olarak görülmektedir.

Baily ve Panzar (1981) çalışmalarında, giriş engelleri, batık maliyetler ve potansiyel rekabet değişkenlerini dikkate alarak ortaya koydukları istatistiksel tablolarla havayolu sektörünün yarışılabilirlik özelliklerini taşıdığını göstermişlerdir. Morrison ve Winston (1987) Amerikan havayolları için potansiyel rekabetin varlığını dikkate alarak yaptıkları ekonometrik analizde Baily ve Panzar (1981)'ı destekleyen sonuçlara ulaşmışlardır. Goolsbee ve Syverson (2008) çalışmalarında havayolu piyasasında gerçek bir giriş tehdidinin, mevcut firmaların girişten önce bilet ücretlerini düşürmesine sebep olacağını ortaya koymuşlardır.

Yarışılabilir piyasa olma özelliğini taşıması muhtemel bir diğer sektör bankacılık sektörüdür. Nathan ve Neave (1989) ve Molyneux vd. (1996) çalışmalarında bankacılık sektörünün potansiyel rekabet etkilerinden dolayı yarışılabilirlik teorisinin özelliklerini taşıdığı sonucuna varmışlardır. Mamatzakis vd (2005) bankacılık sektörünün yarışılabilirlik özelliğini taşıdığı sonucuna ulaşan bir diğer ekonometrik çalışmadır.

Yarışılabilirlik literatürüne göre bankaların rekabetçi davranması piyasadaki banka sayısı veya piyasanın yoğunlaşma derecesi ile ilgili değildir. Burada temel rolü piyasaya girişin serbest olması oynamaktadır. İnandırıcı bir giriş tehdidi piyasada az sayıda (birkaç) banka olsa bile yerleşik bankaları rekabetçi bir davranış sergilemeye itecektir (Northcott, 2004: 23).

Gelişmiş bir finansal sistemin mevcut olması bankacılık sektöründe yarışılabilirliğin belirlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Böyle bir finansal sistem içerisinde bankalar diğer finansal kurumların ve piyasaların rekabetiyle de karşı karşıyadır (Northcott, 2004: 23). Şube ağına dayalı perakende bankacılık piyasalarından ziyade, değiştirme maliyetlerinin düşük olduğu ve banka müşterilerinin (tüketicilerin) diğer finansal kurumlara ve güvenilir piyasalara ulaşımının kolay olduğu bankacılık piyasaları yarışılabilirlik özelliği taşıyabilmektedir. Ayrıca banka kredilerine ihtiyaç duyan küçük ve orta ölçekli işletmelerin bulunduğu bir bankacılık piyasasının yarışılabilir olması pek mümkün değildir (Neuberger, 1997: 11).

Bankacılık piyasasında bilgi edinme maliyetleri bir batık maliyet olarak değerlendirilebilir. Böyle bir batık maliyet bir giriş engeli oluşturabilir. Yerleşik firmalar kredi başvurusunda bulunanların karakteristiklerini bilerek bir maliyet avantajına sahip olmaktadır. Söz konusu batık maliyet ve yerleşiklerin sahip olduğu maliyet avantajı bankacılık piyasasının yarışılabilir olmasını engelleyecektir (Neuberger, 1997: 11). Bankacılık sektörü, teknolojik gelişmelerden olumlu yönde en çok etkilenen sektörlerden birisidir. Özellikle iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler bankalar için bilgi edinme maliyetlerini batık maliyet olmaktan önemli ölçüde çıkarmıştır. Örneğin sektördeki bütün bankalar kredi müşterilerinin güvenilirliğini kredi notu benzeri uygulamalarla birkaç dakika içerisinde sorgulayabilmektedir.

Bankacılık sektörünün yarışılabilir özellikler taşımasının önündeki en büyük engellerden birisi de sektöre girişi kısıtlayan yasal düzenlemelerdir. Türkiye’de de bir dönem olduğu gibi, sektöre girişlerin ilgili kurumlar tarafından engellenmesi yerleşik bankalar için potansiyel rekabet tehdidini ortadan kaldıracaktır.

## **Sonuç**

Yarışılabilir piyasalar teorisinde esas olan fiili rekabet değil potansiyel rekabettir. Potansiyel rekabet tehdidi, tam rekabetin aksine piyasada az sayıda firma olsa dahi yerleşik firmaları rekabetçi gibi davranmaya itecektir. Böylece yarışılabilir bir piyasada faaliyet gösteren firmalar aşırı kâr yerine normal kâr elde edeceklerdir.

Yarışılabilir bir piyasada, piyasaya giriş ve piyasadan çıkış tamamen serbest ve maliyetsizdir. Firmalar piyasaya girişte mutlak maliyet avantajı bağlamında bir giriş engeli ile karşı karşıya değildirler. Piyasaya yeni girecek firmalar üretimin her aşamasında yerleşik firmalarla aynı maliyetlerle karşı karşıya kalacaklardır.

Piyasadan çıkışın maliyetsiz olması, söz konusu piyasada batık maliyetlerin olmaması anlamına gelmektedir. Yani yarışılabilir bir piyasada

çıkış maliyetleri ya tamamen ya da hemen hemen tamamen geri çevrilebilir.

Yarışılabilir bir piyasada endüstri dengesi, tek bir sürdürülebilir oluşumun varlığında sağlanmaktadır. Bu sürdürülebilir oluşumda, piyasa tarafından talep edilen toplam mal miktarı oluşumdaki bütün firmaların çıktılarının toplamına eşit olmalıdır. Ayrıca bu oluşumda piyasada faaliyette bulunan her bir aktif firma normal kâr elde etmektedir. Bu oluşumu sağlayan fiyat seti yerleşik firmaların fiyatlarını sabit tutacağını varsayan potansiyel rakipler için kârlı giriş fırsatları oluşturmamalıdır. Aksi halde piyasada oluşan fiyat seti, oluşumu bozan veya değiştiren girişi cazip hale getirecektir. Buda piyasayı vur-kaç girişine açık hale getirecektir. Kârlı giriş fırsatını değerlendiren firmalar piyasaya girerek yerleşik firmaların fiyatını kırıp, bu firmalar tepki vermeden önce aşırı kârlar elde edip piyasayı terk edebilirler.

Yani yarışılabilir bir piyasada uzun dönemde firmalar tam rekabet piyasasında olduğu gibi uzun dönem ortalama maliyetin minimum olduğu ve fiyatın marjinal maliyete eşit olduğu çıktı miktarında üretimlerini gerçekleştirmektedir. Böylece uzun dönemde mevcut firmaların hepsi normal kâr elde etmektedirler. Ancak tam rekabetten farklı olarak bu uzun dönem dengesinin gerçekleşmesi için piyasada çok sayıda firma olmasına gerek yoktur. Potansiyel rekabet tehdidi olduğu ve mutlak maliyet avantajları olmadığı sürece piyasada az sayıda firma olsa dahi bu uzun dönem dengesi gerçekleşecektir.

Hem tam rekabet piyasası hem de yarışılabilirlik özelliğini taşıyan bir piyasa gerçek yaşamda karşılaşılması zor ideal piyasalardır. Ancak tam rekabet piyasası ile kıyaslandığında birçok sektörün yarışılabilirlik özelliğini taşıması daha mümkün görünmektedir. Örneğin havayolu taşımacılığı sektörünün, şehir çifti bağlamında düşünüldüğünde batık maliyetlerin sıfır olmasa dahi oldukça düşük olması sebebiyle yarışılabilirlik özelliğini taşıdığı söylenebilir. Benzer şekilde bankacılık sektörüne girişin serbest olması ve bilgi edinme maliyetlerinin batık maliyet oluşturmaması



durumunda, yoğunlaşma seviyesine bakılmaksızın yarışılabilirlik özelliğini taşıması mümkündür.

## Kaynakça

Asheim, G.B., (1992), "Contestability in a Resource Market with Non-Convex Costs". The Scandinavian Journal of Economics, 94(4), s.609-618. [Erişim Tarihi: 19.06.2012, <http://www.jstor.org>].

Bailey, E., (1981), "Contestability and the Design of Regulatory and Antitrust Policy". The American Economic Review, 71(2), s.178-183. [Erişim Tarihi: 28.12.2011, <http://www.jstor.org>].

Baily, E.E. ve Panzar, J.C., (1981), "The Contestability of Airline Markets During the Transition to Deregulation". Law and Contemporary Problems", 44(19), s.125-145. [Erişim Tarihi: 26.07.2017, <http://www.jstor.org>].

Baumol, W.J., (1982), "Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure". The American Economic Review, 72(1), s.1-15. [Erişim Tarihi: 10.11.2010, <http://www.jstor.org>].

Baumol, W.J., Panzar, J.C., Willig, R.D., (1982), Contestable Markets and The Theory of Industry Structure. New York: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.

Brock, W. A., (1983), "Contestable Markets and the Theory of Industry Structure: A Review Article". The Journal of Political Economy, 91(6), s.1055-1066. [Erişim Tarihi: 10.11.2010, <http://www.jstor.org>].

Cairns, R.D. ve Mahabir, D., (1988), "Contestability: A Revisionist View". *Economica*, New Series, 55(218), s.269-276. [Erişim Tarihi: 14.06.2012, <http://www.jstor.org>].

Davut, L., (2002), Sanayi İktisadı Piyasa Yapısı Unsurları. Ankara: İmaj Yayıncılık.

Güenalp, B. ve Özel, H., (2005), "Rekabet Politikalarının Esasları". *Siyasa*, 1(1), s.63-84. Erişim Tarihi: 26.07.2017. <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~ozel/YAYIN%20PDF/H%20Ozel%20B%20Gunalp%20Siyasa.pdf>.

B%20Gunalp%20Siyasa.pdf.

Goolsbee, A. ve Syverson, C., (2008), "How Do Incumbents Respond to the Threat of Entry? Evidence from the Major Airlines". The Quarterly Journal of Economics, 123(4), s.1611-1633. [Erişim Tarihi: 26.07.2017, <http://www.jstor.org>].

Maddala, G.S., Miller, E., (1989), *Microeconomics: Theory and Applications*. USA: McGraw-Hill, Inc.

McIntosh, J., (2002), "A Welfare Analysis of Canadian Chartered Bank Mergers". *The Canadian Journal of Economics*, 35(3), s.457-475. [Erişim Tarihi: 19.06.2012, <http://www.jstor.org>].

Mamatzakis, E., Staikouras, C., Koutsomanoli, N., (2005), "Competition and Concentration in The Banking Sector of Southeastern European Region". *Emerging Markets Review*, (6), s.192-209. [Erişim Tarihi: 08.05.2013, <http://www.sciencedirect.com>].

Martin, S., (2000), "The Theory of Contestable Markets". Erişim Tarihi: 02.12.2010, <http://www.krannert.purdue.edu/faculty/smartin/aie2/contestbk.pdf>

Molyneux, P., Thornton, J. ve Lloyd-Williams, D.M., (1996), "Competition and Market Contestability in Japanese Commercial Banking". *Journal of Economics and Business*, (48), s.33-45. [Erişim Tarihi: 20.06.2013, <http://www.sciencedirect.com>].

Morrison, S.A., ve Winston, C., (1987), "Empirical Implications and Tests of the Contestability Hypothesis". *The Journal of Law & Economics*, 30(1), s.53-66. [Erişim Tarihi: 26.07.2017, <http://www.jstor.org>].

Nathan, A. ve Neave, E.H., (1989), "Competition and Contestability in Canada's Financial System: Empirical Results". *The Canadian Journal of Economics*, 22(3), s.576-594. [Erişim Tarihi: 26.06.2013, <http://www.jstor.org>].

Neuberger, D., (1997), "Structure, Conduct and Performance in Banking Markets", Erişim Tarihi: 26.06.2013, <http://www.wiwi.uni-rostock.de/fileadmin/Institute/VWL/VWL-Institut/RePEc/pdf/wp012thuenen.pdf>.

Northcott, C. A., (2004), *Competition in Banking: A Review of the Literature*.<http://www.bankofcanada.ca/wp-content/uploads/2010/02/wp04-24.pdf>.

Perrakis, S., (1982), "Contestable Markets and the Theory of Industry Structure by William J. Baumol; John C.Panzar; Robert D. Willig". *The Canadian Journal of Economics*, 15(4), s.774-780. [Erişim Tarihi: 14.06.2012, <http://www.jstor.org>].

Shy, O., (1995), *Industrial Organization: Theory and Applications*. New York: Massachusetts Institute of Technology.

Weitzman, M.L., (1983), "Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure: Comment". *The American Economic Review*, 73(3), s.486-487. [Erişim Tarihi: 10.11.2010, <http://www.jstor.org>].

Yano, M., (2006), "A Price Competition Game Under Free Entry". *Economic Theory*, 29(2), s.395-414. [Erişim Tarihi: 19.06.2012, <http://www.jstor.org>].

Yıldırım, K., Eşkinat, R., Kabasakal, A., Erdoğan, M. (2009), *Endüstriyel Ekonomi*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.

# SMEs and Contract Management; an Empirical Study on Turkish Companies

Farzaneh Soleimani ZOGHI<sup>1</sup>

## Abstract

---

Contract has historically been seen as a legal instrument for regulating exchanges between two parties. Recent researches on contract management, however, have been specified other functions for contract such as controlling, coordination, communication, interpretation and risk reducing functions. The relationship between risk and contract has been recognized in contract management literature for many years. In fact it has been assumed that the main function of contract is to control the consequences of risks that are associated with losses. The aim of current study is to measure enterprises' attitudes towards the importance and effectiveness of contracts in dealing with risks in Turkish SMEs. Moreover, this study seeks to reveal how contract management is currently being practiced by SMEs of different sectors in Turkey. In another word, the study endeavors to determine the interdependency of industrial sector of SMEs and their contractual management approach.

The sample has been developed from 2000 SMEs working in different industrial sector and zone in Turkey and data has been collected by using survey. From 200 total responses 192 of them has been found qualified for statistical analysis.

Since data have been gathered by using categorical and multiple response questions with nominal and ordinal scales, Chi square test has been run for analyzing data. The results of Chi- square test have revealed evidence of relationship and association between variables in many cases.

---

**Key words:** Contract, Contractual Risk Management, Contract Knowledge Management (CKM) Model, Small and Medium Sized Enterprises (SMEs)

---

---

<sup>1</sup> Research Associate, Lecturer, SRH University of Applied Sciences Berlin  
E-mail: farzaneh.zoghi@srh-hochschule-berlin.de

## Özet

---

Sözleşme, tarihsel olarak iki taraf arasındaki alışverişi düzenleyen yasal bir araç olarak görülmüştür. Bununla birlikte, sözleşme yönetimi ile ilgili son zamanlarda yapılan araştırmalarda, sözleşme için kontrol, koordinasyon, iletişim, yorumlama ve risk azaltma işlevleri gibi diğer işlevler de dikkate alınmıştır. Sözleşme yönetimi literatüründe, risk ve sözleşme arasındaki ilişkinin varlığı uzun yıllar boyunca kabul edilmiştir. Aslında sözleşmenin temel işlevinin, risklerin sonuçlarını kontrol etmek olduğu varsayılmıştır.

Bu çalışmada, Türkiye'deki KOBİ'lere yönelik sözleşmelerin önemi ve etkinliği konusundaki tutumların ölçülmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, bu çalışma, sözleşme yönetiminin, şu anda Türkiye'de farklı sektörlerde yer alan KOBİ'ler tarafından nasıl uygulandığını da ortaya koymaktadır.

Örnekleme, Türkiye'de farklı endüstriyel sektör ve bölgede çalışan 2000 KOBİ'den geliştirilmiş olup, veriler anket kullanılarak toplanmıştır. Toplam 200 yanıtta 192'si istatistiksel analiz için uygun bulunmuştur. Veriler, nominal ve sıra ölçekleri ile kategorik ve çoklu yanıt soruları kullanılarak toplandığından, verileri analiz etmek için Ki-kare testi uygulanmıştır. Ki-kare testinin sonuçları, birçok durumda değişkenler arasındaki ilişki ve ilişki kanıtlarını ortaya koymuştur.

---

**Key words:** Sözleşme, Sözleşmeli Risk Yönetimi, Sözleşme Bilgisi Yönetimi Modeli, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ)

---

## Introduction

Contracts have historically been seen as purely legal instrument that regulate reciprocal exchanges between two parties (Aberdeen Group, 2007; Arrighetti, Bachmann and Deakin, 1997; Eigen, 2012). Recent research on contract management, however, has been specified two different functions for contract; control function and coordination function. Control function is about maximizing operational and financial performance and reducing uncertainty and risks by monitoring other party's actions. Coordination function, however, is about building strong ties and trust to facilitate communication and cooperation between parties (Reuer and Arino, 2007; Schuhmann and Eichhorn, 2015).

According to Roxenhall and Ghauri (2004) three reasons lead to writing of a contract; one party wants to use contract to transmit information to another party, a desire to reduce perceived uncertainty and finally, because *"it is customary to do so"*. Authors argue that organization are using contract in three different ways; firstly, they use it as a proof in case of conflict to refer to the rights and duties agreed upon, Secondly they use it to control individuals within and outside the company (individuals in other party or even competitors), and thirdly they use contract as interpretation instrument to interpret those parts of the contract that were not explicitly expressed.

Schuhmann and Eichhorn (2015) argue that the optimal potential of contract in managing transactions, and risks associated with them has not been addressed properly yet. The need for a comprehensive framework for managing contracts leads them to develop a model, Contractual Management Model (CMM), which enhances management with using an optimal contract process. Consequently, their model integrates risk management, transaction management and knowledge management to the process of contract management.

The aim of current study is to measure enterprises' attitudes towards the importance and effectiveness of contract in dealing with risks in Turkish

SMEs. Top factors which drive Turkish SMEs' attention to focus on contract management are the focal point of current study.

This paper will discuss about following concepts; contract definition and types, various contract phases and steps, Contract Knowledge Management (CKM) model which can be employed to reduce the effect of risks that exist in different level of any exchange and finally the challenges of employing an effective contract management process in SMEs and its outcomes.

Most of empirical studies of contract law have been limited to a single industry. This paper seeks to provide a broader picture of the contract management practices of different industrial sectors in Turkey.

## **1. Contract Management Definition and Types**

Contract has been defined as an agreement that is enforceable at law. It is basically an instrument that helps enterprises to govern their relationships with other parties (www.VIU.com). It is *"a product of bilaterally exchanged commitments freely negotiated and agreed upon by parties"*.

There are five assumptions that explain contracting parties behavior according to free market contracting theme; parties know what they want, they have clear expectations from counterparts as well, they know when they enter into contract, they feel commitment to perform as obligated by contract and they know when they breach the contract.

There is a wide gap between above mentioned assumptions and the reality of contract law usage and experience. This is one of the driving forces behind the increase of empirical works on contract law in recent years (Eigen, 2012).

Williamson (1985) classified contract law to three different types: classical, neoclassical and relational. Classical contract law has been defined as a type of contract law that is relevant to an exchange associated with high uncertainty and ambiguity of expectations. So the role of classical contract is to clearly express parties' rights and obligations. In neoclassical contract law,



however, parties agree on negotiation in case of hardship or change of circumstances. Finally, relational contract law has been defined as a type of contract law that is relevant to an exchange that has no certain starting and ending point and obligations which may or may not be expressed clearly, are emerged from relationship between parties.

Doing business without having a written contract, however, is not problem for companies that know their customers and suppliers well and trust on each other. Researchers believe that trust is a key element in cooperative relationships and it helps in reducing partner's opportunistic behavior, lowering transaction costs, facilitating dispute resolution and reducing the need for obligatory and formal contracting (Das and Teng, 2001).

Increasing level of trust between parties may decrease the importance of contract. Contract may have a critical role in the early stages of an exchange, however, trust can reduce the specification and monitoring of contracts and decrease uncertainty as cooperative behavior and trust emerge between partners (Nooteboom, Berger and Noorderhaven, 1997).

Moreover, many researches indicate that firms react differently to similar challenges in different types of economies. Based on "Institutional theory", some factors such as society, economics, and politics constitute an institutional structure which firms impose on their dealings with other parties (Scott, 2005). If the legal system, for example, in a society is not strong and supportive, contracting parties will not trust on legal system as an institutional factor and will prefer informal arrangements between them, however it could results in some imperfections such as cheating, free riding etc. in the market (North, 1991). (12).

In addition, the impact of culture on managers' decision making process has been explored in organizational science for many years. By assuming that risk definition and risk management behavior may be formed under the effect of social culture, Anil and Cakir (2015) measured the effect of cultural differences on risk management practices among Turkish and

German SMEs (13). By applying Hofstede's cultural dimensions theory, Schuhmann and Zoghi (2016) investigated the impact of national culture on risk management practice between German and Turkish SMEs as well. The results indicated significant differences in risk perception and risk related decision-making between German and Turkish enterprises (14).

Although contract management has been mostly considered as lawyer's work and its importance in establishing long term business relationship between partners has been sporadically considered, literature of contract management indicate it as a crucial activity in determining the success of any business arrangement and transaction (Gutterman, 2013).

## **2. Different Phases of Contract Management Process**

Contract management is not just about contract itself. It establishes a connected cycle of different processes such as negotiation, execution, modification and termination which companies may use to manage their relationships and exchanges with different parties.

Different disciplines view contract differently; financial executives consider contract as assets management, lawyers see the control function of contract as litigation avoidance activity, engineers use contract to perform the project, sellers are concern about customer satisfaction and buyers equate it as guaranty for contract compliance. However, having an effective contract management for the success of a transaction is compatible among all these viewpoints (Hirsch, 1986, p.p. 2).

Beyond legal issues, it is important to consider risk management associated to all phases of effective contract management process. Major risks found in contracting may have different underlying causes; they may arise from including unnecessary needs or omitting the important ones (scope problem), they may arise from failing to choose the right partner with required skills, experiences and attitudes and finally they may arise from considering the cost as the only criteria to choose the partner (cheapest contractor) ([www.CIPS.com](http://www.CIPS.com)).

Generally speaking contract management includes three main phases including management of contract negotiation, contract performance and contract ending. Each phase can have different steps based on the nature of the proposed activities;

### **2.1. Managing the Negotiation of the Contract**

Managing the negotiation of the contract includes pre-contractual activities and assisting the drafting; *Pre-contractual activities* consist of three steps including preparing the business case, risk auditing and negotiation of pre-contractual agreement. Preparing the business case is done by identifying the scope of the transaction and the purpose of contract for involved parties. Risk auditing is done by identifying risks, evaluating the likelihood of their occurrence and the importance of their impact and allocating responsibilities among the contracting parties. In negotiation of pre-contractual agreement, parties develop a joint strategy to determine how the contract will work after being drafted. *Drafting* helps decision makers to review the contract again. The final draft shows the outcomes of the contract by considering risks and defining obligations.

### **2.2. Managing the Performance of the Contract**

Managing the performance of the contract consist of three steps including listing the key deadlines, managing the quality and continuity of the performance. *Scheduling deadlines* are crucial in managing contract performance. The lack of deadline may leave parties without resources for breach of contract. *The quality of performance* has to be measured; it should be adapted to the parties' agreement and expectations, the value of money should not decrease over time and achieving a mutual improvement is an important aspect of contract management. *Continuity of performance* has to be considered in case of disorders and disputes which damaging the performance.

### **2.3. Managing the Ending of Contract**

Managing the ending of contract consists of two steps including managing the exit from the contract and consequences of the contract ending. Once the obligations have been fulfilled the contract will end in accordance with its terms. Keeping full and accurate records of the contract and related transactions is important for the purpose of proof. The last step of an effective contract management is to prepare a post-contractual analysis to assess the business case benefits and its potential improvement (Lagrange and others, 2016).

### **3. Contractual Risk Management**

The integration of contract and risk management has been put forward as “Contractual risk management theory” by Keskitalo (2000). According to this theory, contract should include terms that ensure that the contracting party has sufficiently protected the entity against the risk of financial loss. The main focus of Keskitalo’s theory is corporate governance and it neglects the important role of contract as planning and managing the transaction (Schuhmann and Eichhorn, 2015).

The importance of knowledge management “as catalyst for contractual management” and its integration in contract process has been discussed earlier under Contract Knowledge Management (CKM) Model. The model has two dimensions; input dimension which refers to the process of identifying, acquiring, developing and evaluating the knowledge and output dimension which refers to supplying information and supporting decision makers for a specific transaction. Schuhmann and Eichhorn (2011) argue that by integrating risk management, transaction management and knowledge management and aligning them toward the contract process, contract can contribute to the management of the enterprise, business unit and transaction more effectively. Following is a summary of authors’ CKM model which uses contract as an instrument to corporate controlling by linking four business domains consisting of contract, transaction, risk management and knowledge management.

#### 4. Contract Knowledge Management (CKM) Model

CKM model consist of three main phases (Pre-Award, Award and Post-Award phases) in three different levels (Contract management, Transaction Management for both Buyers and Sellers and Risk Analysis).

##### 4.1. The Pre-Award Phase

The pre-award phase plays a key role in contract management process. It consist of following steps carried out by buyers and sellers ; *Procurement planning* is a process of identifying which needs would be met the best by procuring product. There are several tools and techniques that are applicable for this step such as make-or-buy analysis, expert judgement, and etc. *Solicitation planning* necessitates preparation of documents such as request for proposals (RFP). *Solicitation* step requires gathering information -bids and proposals- from perspective sellers. *Pre-sales activity* is a process of understanding and influencing potential buyers' needs and expectations. Proactive sales management, market research and competitive analysis can be used as tools and techniques in pre-sales step. *Bid/ no bid decision-making* is about evaluating risks and opportunities, and making decisions which are beneficial for the company.

Information, Risk Profiling and Preliminary Agreements are different considerations in Risk analysis level of CKM Berlin model; *Gathering information* has significant importance for both parties. Information obtained from past proposals plays crucial role in clarifying objectives and strategies. *Risk profiling* describes the level of risk which is acceptable for the company, and examines how it will affect decision making and corporate strategy. Risk profiling provides an overview of potential risks and leads to preliminary agreements. *Preliminary agreement* is a contract which is prior to main contract. It clarifies the workload which has been done in the pre-award phase and communicates expectations of both parties.

## **4.2. Award Phase**

Award phase consist of different activities in different levels. Source selection for buyers and contract negotiation and formation for sellers plays significant role in this phase. Risk profiling is about reducing risks which can arise from conflicts. Conflicts might be a result of cultural differences or incompatible objectives.

## **4.3. Post-Award Phase**

Post-Award phase consist of contract administration (checking terms and conditions of the contract, contract closeout /termination (if it makes sense to continue it) and contract evaluation and documentation (what we learned from this endeavor) for both parties. In risk analysis level Post-Award phase include analyzing performance of the contract, termination of the contract and controlling of the contracts (Schuhmann and Eichhorn, 2011).

## **5. Small and Medium Sized Enterprises (SMEs) Definition**

According to European Commission, SMEs are defined as businesses which employ less than 250 staff and have an annual turnover of less than EUR 50 million, and /or their balance sheet total is less than EUR 43 million. They comprise three categories of enterprises, namely micro, small, and medium-sized enterprises (Annual Report, 2014-2015). The cabinet decree 2012/3834 issued in Official Gazette determined Micro, Small, Medium-sized enterprise definitions to group and categorize SMEs in Turkey parallel to the EU recommendation as well (T.C. Resmi Gazete, 2012).

To belong to one of these categories, a firm must fulfill the following conditions;

“Micro” refers to enterprises which have up to 9 employees and their annual turnover and balance sheet is up to EUR 1 million or 4 million Turkish Lira (TL), “Small” refers to enterprises which have from 10 to 49 employees and their annual turnover and balance sheet is from EUR 1 to 5 million or 8 million TL and finally “Medium” refers to enterprise which have

from 50 to 249 employees and their annual turnover and balance sheet is from EUR 5 to 25 million or 40 million TL.

One of the criteria for being accepted as SME in Turkey is the degree of independence. In other words, less than 25 percent of capital and shares of a company should belong to one capital group. The company structure of SMEs reveals special characteristics which also should be considered; the owner is present in the enterprise as an entrepreneur and his entrepreneurial risk is linked with the loss of wealth in other words, he is liable for all decisions ([www.Kobitek.com](http://www.Kobitek.com)). In present study SMEs have been selected as research population. SMEs are assumed not to have a completed institutionalization of their organization and consistent and established business culture (Anil and Cakir (2015).

## **6. Importance of an Effective Contract Management for SMEs**

In a research by Aberdeen group, enterprises have been classified in three levels of practices and performance; Best in class, Industry average and Laggard. Accordingly, 20 percent of enterprises that has been defined as “Best in Class” are enterprises that are significantly superior to the industry norm; they have a high percentage of “on-contract spend” and higher percentage of transactions that are compliant with contracts relative to other enterprises. So, they have a more effective contract management that directly impacts their business that allows them to capture a higher percentage of savings (Aberdeen Group, 2007).

The importance of contract in dealing with risks can be discussed in terms of industrial structure and sector as well. For example in construction industry, contract defines roles, relationships, rights and obligations of the parties in an exchange. It can be used as an effective instrument to predict likely risks inherent to particular projects and to provide innovative solutions for them. Therefore, construction claims, disputes and problems may be significantly reduced (Shapiro, 2012). Furthermore, companies in construction industry often play more than one contractual role at the same time; it requires being more flexible in this industry (Hirsch, 1986, p.p. 317).

Managing the risks associated with contracted work will help enterprises to reduce costs by minimizing the risk of litigation and contractual disputes ([www.CIPS.com](http://www.CIPS.com)).

## **7. Research objectives and Methodology**

The main objective of current study is to measure enterprises' attitudes towards the importance of contract management in Turkish SMEs. Moreover, this study seeks to reveal how contract management is currently practiced by SMEs of different sectors in Turkey. In another word, the study endeavors to determine the interdependency of industrial sector of SMEs and their contractual management approach.

The sample was developed from a database of 2000 data from five main industrial sectors (including Construction, Capital goods, IT, Auditing/Consulting/ Training and Trade/ Logistics) from the most important industrial areas in Turkey. Data has been collected by survey method. In current study, response rate is 10 percent. From 200 total responses 192 of them has been found proper for statistical analysis. Table 1 shows the demographic data of the study sample.

Majority of participants are male (78.9 percent), females are 17.9 percent of all participants and the rest (3.2 percent) is unknown due to missing data. More than half of respondents (62.1 percent) are aged between 30 and 45 years old. 50 percent of the participants are managing director or member of management team, 22.7 percent of the participants have a management role in financing and 22.7 percent of them work as a manager in sales department. It is quite evident that among total participants, corporate entity- i.e. Stock Corporation or limited liability company- is significantly dominated (89.5 percent) as a legal form in the SMEs. Regards to the revenue and size of participant SMEs, more than half of them (58.4 percent) are Micro, 30.5 percent are small, 6.8 are Medium and 4.2 percent are large. So, obviously the number of employees in micro and small SMEs is more than half of the total employee numbers (64.7 percent). Participant companies are from five main industry sectors including; Construction (27.2



percent), Capital goods (18.9 percent), IT (9.7 percent), Auditing/Consulting/Training (14.3 percent) and Trade/Logistics (30 percent).

Table 1. Demographic Data

<b>Gender</b>	Male	151
	Female	34
	Others	7
<b>Age</b>	18-29	38
	30-45	120
	46-60	29
	Over 60	5
<b>Role</b>	Managing director / Member of the management team / Assistant to management	87
	Controlling / Internal auditing	6
	Financing	40
	Risk management	2
	Sales / Grants	40
	Member / Head of inspection committee	1
<b>Type of business enterprise</b>	Sole proprietorship	18
	Private company	2
	Corporate entity	172
<b>Industrial Sector</b>	Construction	59
	Capital Goods	41
	Information Technology	21
	Auditing / Consulting / Training	31
	Trade / Logistics	65
<b>Size (number of employee)</b>	More than 250 employees	7
	100 to 250 employees	22
	50 to 99 employees	39
	10 to 49 employees	73
	Less than 10 employees	51
<b>Total</b>		192

Since data have been gathered by using categorical and multiple response questions with nominal and ordinal scales, cross tabulation and Chi square test have been run in SPSS 22 for analyzing data. The results of Chi-square test have revealed evidence of relationship and association between variables in many cases.

## 8. Data Analysis

Data analysis has been done in two steps; first, it measures enterprises' attitudes towards the importance and effectiveness of contract in dealing with risks and provides a broader picture of contractual management practices of SMEs in Turkey. Second, it measures sectoral conditions' influence on contractual management process by comparing different processes of contractual management cycle in SMEs of five main industrial sectors in Turkey.

### 8.1. Attitudes of Enterprises Towards Contract Management Importance

For the first part of the analysis, firms in this study were asked whether they agree that the main purpose of a contract is the enforceability of legal claims or not and if they consider contract as essential for the success of a transaction. Moreover, the extent to which SMEs use contract in order to deal with identified transaction risks and the extent to which they perceive contract as effective instrument to determine transaction risks have been examined.

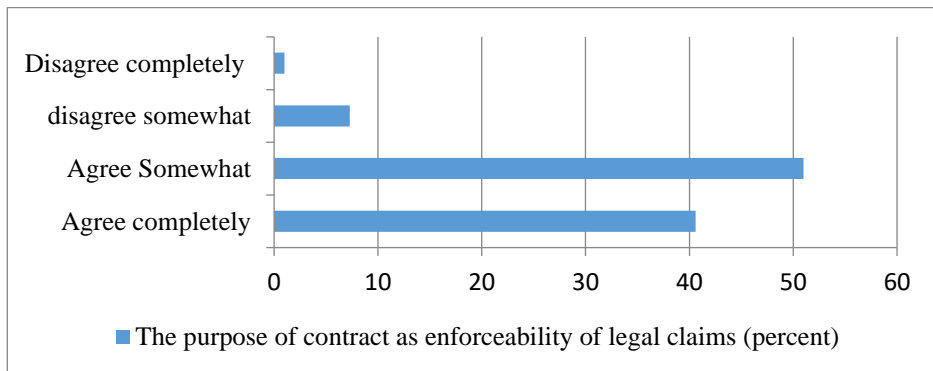


Figure 1. The Main Purpose of a Contract is the Enforceability of Legal Claims.

As shown in Figure 1, the majority of enterprises represented in our survey pool have indicated that they completely agree (40.6 percent) or somewhat agree (51 percent) that there is a high level of priority placed upon contract as the means of enforceability of legal claims.

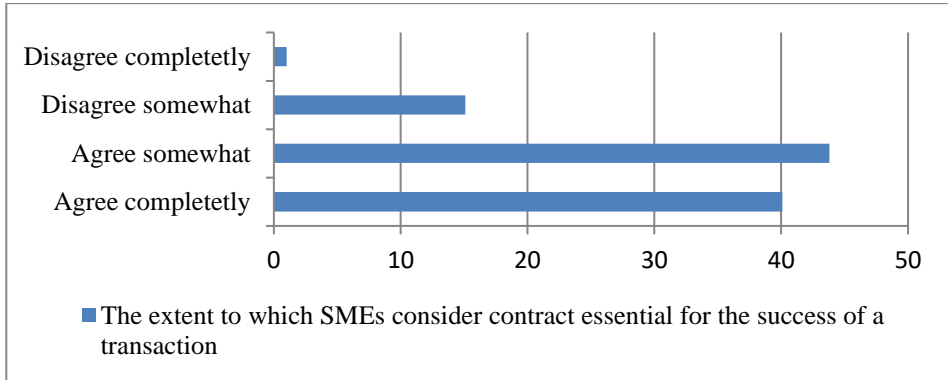


Figure 2. Contract is Essential for the Success of a Transaction.

As shown in Figure 2, majority of enterprises in this survey (40.1 percent completely agree and 43.8 percent agree) consider contract as to be essential for the success of a transaction.

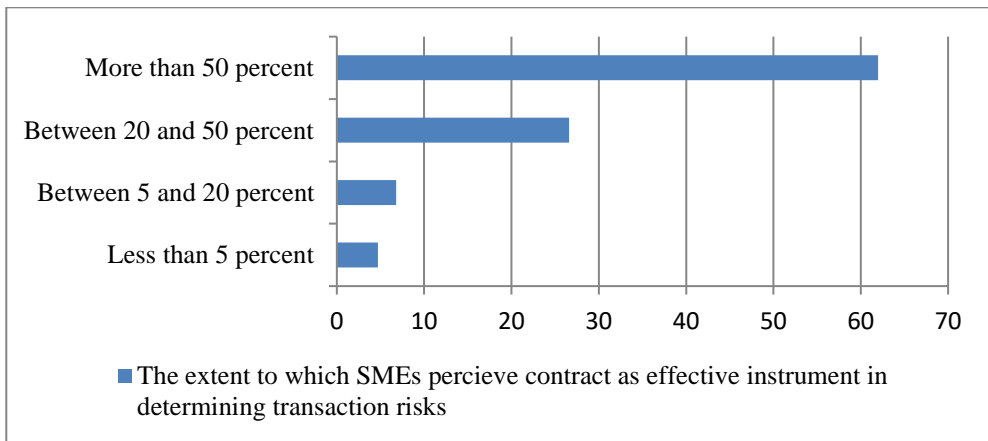


Figure 3. To what Extent does a Contract Determine Transaction Risks in your Opinion?

As shown in Figure 3, enterprises in this survey cited the extent to which they perceive contract as an effective instrument in determining transaction risks. Results indicate that 62 percent of them believe that contract determine transaction risks to the extent of more than 50 percent. 26.6 percent of them believe that contract determine transaction risks to the extent between 20-50 percent. 6.8 percent of them believe that contract

determine transaction risks to the extent between 5-20 percent. Only 4.7 percent cited the extent less than 5 percent.

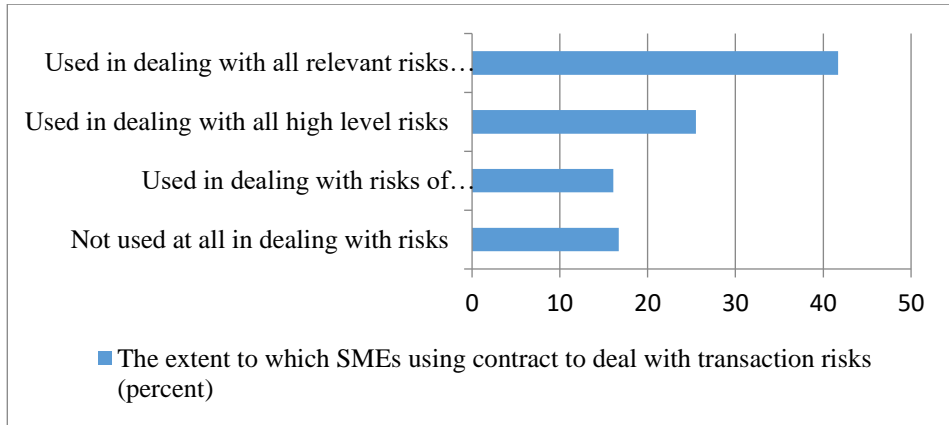


Figure 4. To what Extent does your Company Use Contracts in Order to Deal with Identified Transaction risks?

As shown in Figure 4, enterprises in this survey cited different level of risks which drive them to use contract as a risk management instrument. Results indicate that contract is used by enterprises mostly in dealing with all relevant risks including moderate risks (41.7 percent). 25.5 percent of enterprises use contract in dealing with all high level risks, 16.1 percent of enterprises use contract in dealing with risks of catastrophic proportions and 16.7 percent of enterprises are not using contract in dealing with risks at all.

## 8.2. Contractual Management Cycle with Risk Perspective

To address the second part of analysis, contractual management cycle has been split into five processes of contract planning, contract drafting, contract implementation, contract controlling and contract evaluating. The study endeavors to determine the interdependency of industrial sector of SMEs and their contractual management approach regarding to each process in contractual management cycle. For this purpose, firms in this study were asked “Does your company have measures for dealing with risks jeopardizing the company established in writing?”, “Does your company have a written contract available at the start of processing a contract?”, “To

what extent does your company use contracts in order to deal with identified transaction risks?”, “Does your company monitor contract duration and dates in an electronic database?” and finally, “Does your company evaluate all completed tasks in terms of success and failure?”.

### 8.2.1. Contract Planning

Contracting process starts with planning. The first requirement for an effective planning is to implement a structured process to manage contracting risk and to include appropriate terms in the contract to minimize their likelihood (www.CIPS.com). In the present study, participants have been asked if their company have measures for dealing with risks jeopardizing the company established in writing or not. Answers to the question have been presented in Table 2.

*Table 2. Does your Company has Measures for Dealing with Risks Jeopardizing the Company Established in Writing?*

	Always	Most of the time	Rarely	Never	Total
<b>Construction</b>	11.9 %	10.2 %	28.8 %	49.2 %	59
<b>Capital Goods</b>	12.2 %	9.8 %	26.8 %	51.2 %	41
<b>Information Technology</b>	9.5 %	23.8 %	47.6 %	19 %	21
<b>Auditing / Consulting / Training</b>	16.1 %	25.8 %	22.6 %	35.5 %	31
<b>Trade/Logistics</b>	16.9 %	23.1 %	18.5 %	41.5 %	65
<b>Total</b>	23	35	54	80	192

More than half of the enterprises in capital goods sector (51.2 percent), almost half of the enterprises in construction sector (49.2 percent), 41.5 percent of enterprises in trade/logistics sector, 35.5 percent of enterprises in auditing / consulting / training sector and only 19 percent of enterprises in IT sector cited that their companies never have measures for dealing with risks jeopardizing the company established in writing. Moreover, 47.6 percent of the enterprises in IT sector, 28.8 percent in construction, 26.8 percent in capital goods, 22.6 percent in auditing / consulting / training sector and 18.5 percent in trade/logistics cited that their companies rarely have measures for dealing with risks jeopardizing the company established in writing.

However, the question “Does your company have measures for dealing with risks jeopardizing the company established in writing?” is determined as independent of the industrial sector of enterprises (with chi-square value of 14.513 and significance level of 0.268).

### 8.2.2. Contract Drafting

As discussed before drafting helps decision makers to review the contract again. The final draft shows the outcomes of the contract by considering risks and defining obligations (Lagrange and others, 2016). In the present study, participants have been asked if their company have a written contract available at the start of processing a contract or not. Answers to the question have been presented in Table 3.

*Table 3. Does your Company have a Written Contract Available at the Start of Processing a Contract?*

	Always	Most of the time	Rarely	Never	Total
<b>Construction</b>	39 %	22 %	16.9 %	22 %	59
<b>Capital Goods</b>	29.3 %	7.3 %	19.5 %	43.9 %	41
<b>Information Technology</b>	28.6 %	28.6 %	33.3 %	9.5 %	21
<b>Auditing / Consulting / Training</b>	48.4 %	9.7 %	12.9 %	29 %	31
<b>Trade/Logistics</b>	38.5 %	16.9 %	15.4 %	29.2 %	65
<b>Total</b>	67	33	35	57	192

48.4 percent of enterprises in auditing / consulting / training sector, 39 percent in construction sector, 38.5 percent in trade/logistics sector, 29.3 percent in capital goods sector and 28.6 percent in IT sector always have a written contract available at the start of processing a contract. However, 43.9 percent of enterprises in capital goods sector, 29.2 percent in trade/logistics sector, 29 percent in auditing / consulting / training sector, 22 percent in construction sector and 9.5 percent in IT sector never have a written contract available at the start of processing a contract.

Contingency table analysis shows that the question “Does your company have a written contract available at the start of processing a contract?” is not dependent on the industrial sector of enterprises (with chi-square value of 19.168 and significance level of 0.058).

### 8.2.3. Contract Implementation

Contract implication is a critical process in contractual management cycle. It depends on the nature of proposed activities. In the present study, participants have been asked to what extent their companies use contracts in order to deal with identified transaction risks. Answers to the question have been presented in Table 4.

*Table 4. To what Extent does your Company Use Contract in Order to Deal with Identified Transaction Risks?*

	Not used at all in dealing with risks	Used in dealing with risks of catastrophic proportions	Used in dealing with all high level risks	Used in dealing with all relevant risks including moderate risks	Total
Construction	13.6 %	6.8 %	27.1 %	52.5 %	59
Capital Goods	22 %	31.7 %	14.6 %	31.7 %	41
Information Technology	4.8 %	9.5 %	47.6 %	38.1 %	21
Auditing / Consulting / Training	22.6 %	19.4 %	16.1 %	41.9 %	31
Trade/Logistics	16.9 %	10.8 %	26.2 %	46.2 %	65
<b>Total</b>	32	31	49	80	192

22.6 percent of enterprises in auditing / consulting / training sector, 22 percent in capital goods, 16.9 percent in trade/logistics, 13.6 percent in construction and only 4.8 percent in IT sector cited that they never use contract in dealing with risks. 31.7 percent of enterprises in capital goods, 19.4 percent in auditing / consulting / training sector and 10.8 percent in trade/logistics sector use contract in dealing with risks of catastrophic proportions. 47.6 percent of enterprises in IT sector, 27.1 percent in construction and 26.2 percent in trade/logistics sector use contract in dealing with all high level risks. 52.5 percent of enterprises in construction sector, 46.2 percent in trade/logistics and 41.9 percent in auditing / consulting / training sector, 38.1 percent in IT sector and 31.7 percent in capital goods sector use contract in dealing with all relevant risks including moderate risks.

Contingency table analysis shows that the question “To what extent does your company use contracts in order to deal with identified transaction risks?” is dependent on the industrial sector of enterprises (with chi-square value of 23.307 and significance level of 0.025).

#### 8.2.4. Contract Control

Monitoring and reviewing contract is essential to ensure contract performance. A timely, accurate and relevant monitoring system helps in identifying problems early and taking action to alter the contract. In the present study, participants have been asked if their company monitor contract duration and dates in an electronic database or not. Answers to the question have been presented in Table 5.

*Table 5. Does your Company Monitor Contract Duration and Dates in an Electronic database?*

	Always	Most of the time	Rarely	Never	Total
<b>Construction</b>	25.4 %	11.9 %	11.9 %	50.8 %	59
<b>Capital Goods</b>	26.8 %	39 %	9.8 %	24.4 %	41
<b>Information Technology</b>	38.1 %	42.9 %	4.8 %	14.3 %	21
<b>Auditing / Consulting / Training</b>	48.4 %	16.1 %	12.9 %	22.6 %	31
<b>Trade/Logistics</b>	20 %	12.3 %	15.4 %	52.3 %	65
<b>Total</b>	55	42	25	70	192

48.4 percent of enterprises in auditing / consulting / training sector, 38.1 percent in IT sector, 26.8 percent in capital goods sector, 25.4 percent in construction sector and 20 percent in trade/logistics sector always monitor contract duration and dates in an electronic database. 52.3 percent of enterprises in trade/logistics sector, 50.8 percent in construction sector, 24.4 percent in capital goods sector, 22.6 percent in auditing / consulting / training sector and 14.3 percent in IT sector never monitor contract duration and dates in an electronic database.

Contingency table analysis shows that the question “Does your company monitor contract duration and dates in an electronic database?” is dependent on the industrial sector of enterprises (with chi-square value of 35.966 and significance level of 0.000).



### 8.2.5. Contract Evaluation

Performance evaluation is the final process in contractual management cycle. If monitoring and auditing process have been done properly in earlier step, there should be less evaluation necessary to do at this step. In the present study, participants have been asked if their company evaluate all completed tasks in terms of success and failure or not. Answers to the question have been presented in Table 6.

Table 6. Does your Company Evaluate All Completed Tasks in Terms of Success and Failure?

	Always	Most of the time	Rarely	Never	Total
Construction	64.4 %	20.3 %	6.8 %	8.5 %	59
Capital Goods	70.7 %	22 %	7.3 %	0 %	41
Information Technology	85.7 %	14.3 %	0 %	0 %	21
Auditing / Consulting / Training	71 %	29 %	0 %	0 %	31
Trade/Logistics	61.5 %	29.2 %	6.2 %	3.1 %	65
<b>Total</b>	127	49	10	6	192

85.7 percent of enterprises in IT sector, 71 percent in auditing / consulting / training sector, 70.7 percent in capital goods sector, 64.4 percent in construction sector and 61.5 percent in trade/logistics sector evaluate all completed tasks in terms of success and failure. Only 8.5 percent of enterprises in construction sector and 3.1 percent in trade/logistics sector never evaluate all completed tasks in terms of success and failure.

Finding show that evaluating all completed tasks in terms of success and failure is more important for some of sectors such as IT and auditing / consulting / training sectors compared to others such as construction, trade/logistics and capital goods sector. However, the question “Does your company evaluate all completed tasks in terms of success and failure?” is determined as independent of the industrial sector of enterprises (with chi-square value of 14.209 and significance level of 0.288).

### Findings and Conclusion

Findings of the first part of analysis indicate that attitudes towards the importance of contract management in dealing with different types and

levels of risk in Turkish SMEs are relatively high. Furthermore, it is evident that in Turkish SMEs, control function of contract is totally recognized. In another word, Turkish enterprises use contract because they believe that contract guarantee the successful enforcement of claims and reduce uncertainty and risks. Further studies might measure Turkish SMEs awareness of contract's coordination function.

Findings of the second part of analysis indicate that a significant number of enterprises, in all sectors, have no plan to deal with risks jeopardizing their companies' establishment in writing. In other words they either do not have any plan for transaction risks or they do not consider contract as a plan to deal with risks that jeopardize the objectives of the company. Results, also, show that a significant number of enterprises from capital goods sector (43.9 percent) and IT sector (33.3 percent) never or rarely have a written contract available at the start of processing a contract. In other words, they are performing contract management in an unstructured manner. Contingency table analysis did not support interdependency between contract drafting and sectorial differences; however, contingency table analysis supported interdependency of size of the company and contract drafting process (with chi-square value of 22.943 and significance level of 0.028). In another words, larger enterprises have more resources and complex organizational structure, so they are performing the process more organized than flat and flexible organizational structure of micro or small companies.

Results show that majority of SMEs in Turkey use contract to deal with risks of catastrophic proportions, moderate and high level risks. In construction and trade/logistics sectors, however, enterprises are performing contract monitoring very poorly. Moreover, enterprises in different industrial sectors, mostly, evaluate all completed tasks in terms of success and failure.

Although contingency table analysis support interdependency of contract management cycle and sectorial differences partly, it is arguable that in SMEs of more established sectors such as construction and capital goods,

industry structure, at least in short-term, may be less concerned about risks than other sectors such as IT or auditing / consulting / training due to more intense competition and technological changes.

Zoghi (2016) determined the interdependency of industrial sector and risk management in Turkish SMEs. The study revealed that Turkish SMEs, in general, are managing risks in a very basic level. However, compared to other sectors such as capital goods, trade/logistics, auditing/consulting/training and construction sectors, SMEs from IT sector showed a significant difference in their risk management practices.

Although compared to risk management, contract management is more developed in Turkish SMEs, they mostly consider contract as an obligation or a tool that support them in enforceability of legal claims, but they are not concerned about contracts' significant and usability in dealing with different type of risks and managing transaction. Further studies may identify differences in the institutional framework and its effect on contract management practices among Turkish SMEs in different countries.

## References

Aberdeen Group. (2007), *Contract Lifecycle Management and the CFO. Optimizing Revenues and Capturing Savings*.  
<http://media.treasuryandrisk.com/.../aberdeen-contract-lifecycle.pdf>

Arrighetti, A. , R. Bachmann & S. Deakin., (1997), "Contract Law, Social Norms and Inter-firm Cooperation". *Cambridge Journal of Economics*. 21, pp.171-195.

Eigen, Z. J., (2012), "Empirical studies of Contract". *Faculty Working Papers*, Paper 204.

<http://scholarlycommons.law.northwestern.edu/facultyworkingpapers/204>

Reuer, J. & A. Arino (2007), "Strategic Alliance contracts: Dimensions and determinants of Contractual Complexity". *Strategic Management Journal*, 28, pp. 313-330.

Schuhmann, R. & Eichhorn B., (2015), "From contract Management to contractual Management". *European Review of Contract Law*, Vol. 11, No. 1, pp. 1-21.

Roxenhall, T. and Ghauri P. (2004), "Use of the Written Contract in Long-lasting Business Relationships". *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 261-268.

Vancouver Island University (VIU). *Risk Management in Contracts*.

<https://www2.viu.ca/riskmanagement/.../RiskManagementinContracts>.

(Access: 11.02.17)

Williamson, O. E., (1985), *The Economic Institutions of capitalism*. New York. The Free Press. London. Collier Macmillan Publishers.

Das, T. K. & Teng B. S., (2001), "Trust, Control, and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework". *Organization Studies*, 22/2, pp. 251-283.

Nooteboom, B., H. Berger N. & Noorderhaven G., (1997), "Effect of Trust and Governance on Relational Risk". *The Academy of Management Journal*, 40(2), pp. 308-338.

Scott, W. R. (2005), "Institutional Theory: contributing to a Theoretical Research Program". *Great minds in management: the process of theory development*, Oxford University Press, ISBN 978-0-19-927681-3, pp. 460-484.

North, D. C., (1992), *Transaction Costs, Institutions, and Economic Performance*. San Francisco, California. International center for Economic Growth.

Anil, I. & Çakir Ö., (2015), "Cultural Differences And The Effects On Risk Management Practices: An Empirical Study in Turkish and German SME's". Conference Paper, 5th Annual International Conference on Innovation & Entrepreneurship, pp. 100 – 103.

Schuhmann R. & Zoghi F. S., (2016), "The Impact of National Culture on Risk Management – A Survey on Risk Management Practice in Turkish and German SMEs", presented in The 13th Annual International Conference on SMEs, Entrepreneurship and Innovation: Management – Marketing – Economic - Social Aspects , Athens, Greece.

Gutterman, A., (2013), *Top Ten steps for Effective contract Management*. Legal Resources. <http://www.acc.com/legalresources/publications/topten/ttsecm.cfm>.

Hirsch, W. J., (1986), *The Contracts Management Deskbook*. Revised edition. American Management Association; amacom.

The Chartered Institute of Purchasing & Supply. *Contract Management Guide*. [https://www.cips.org/documents/CIPS\\_KI\\_Contract%20Management%20Guidev2.pdf](https://www.cips.org/documents/CIPS_KI_Contract%20Management%20Guidev2.pdf) (Access 10.02.17).

Lagrange & Others (2016), *Contract Management: From Drafting to Ending the Contract*. Association of Corporate Counsel. <http://www.acc.com/legalresources/quickcounsel/from-drafting-to-ending-the-contract.cfm>. (Access: 19.01.16)

Keskitalo, P., (2000), "From assumptions to risk management: an analysis of risk management for Changing circumstances in commercial contracts, especially in the Nordic countries; the theory of contractual risk management and the default norms of risk allocation", Knauppakaari, Helsinki.

Eichhorn, B. & Schuhmann R., (2011), "Integration von Wirtschaft und Recht: Vertragswissensmanagement", *Akademie*, pp. 41 - 44.

*Annual report on European SMEs (2014/2015)*  
<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/16341/attachments/2/translations/en/renditions/native>.

Republic of Turkey Official Gazette (2012). *T.C. Resmi Gazete* .  
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm>.

KOBITEK. <http://www.kobitek.com>

Shapiro, B. S. *Transferring risks in Construction contract*.

<http://www.shk.ca/wp-content/uploads/2013/02/Transferring-Risks-in-Construction-Contracts-BSS.pdf>.

Zoghi F. S., (2016), "Risk Management Practices and SMEs: An Empirical Study on Turkish Alliances", presented in The 3rd International Conference on Advances in Business and Economics (ICABE 27-29 April 2016), Istanbul, Turkey.

## Yazım Kuralları

1. Makaleler Türkçe ya da İngilizce dillerinde yazılabilir. Makalelerde Amerikan veya İngiliz İngilizceleri bütünlük arz edecek şekilde kullanılabilir.
2. Kapak sayfası makalenin kısa ve bilgilendirici başlığını, yazar isimlerini, yazarların bağlı oldukları kurumları, iletişim kurulacak yazarı (iletişim bilgileri dâhil) makalenin özetini (100-150 kelime), en az bir en çok beş adet anahtar kelimeleri ve iki rakamdan oluşan en az bir en çok beş adet JEL (Journal of Economic Literature) kodunu içermelidir.
3. Türkçe yazılmış makaleler hem İngilizce hem de Türkçe özetler ile İngilizce ve Türkçe başlıklar içermelidir. Anahtar kelimeler hem Türkçe hem de İngilizce yazılmalıdır.
4. Makaleler .doc veya .docx formatında yazılmalıdır.
5. Makalenin uzunluğunun yaklaşık 30 sayfayı (sayfa biçimi ve yazım kuralları derginin formatında olmalıdır) geçmemesi beklenmektedir.
6. Sayfa boyutu 24×17 cm olmalı ve;
  - Üstten: 2,5 cm,
  - Alttan: 2 cm
  - Sağdan: 2 cm
  - Soldan 2 cm

boşluk bırakılmalıdır.

9. Makaleler 11 punto ve Palatino Linotype karakteriyle yazılmalı, satır aralıkları 1,15 nk (pt) olmalıdır. Özet Bölümü ise 10 punto Palatino Linotype karakteriyle yazılmalı ve satır aralığı yine 1,15 nk (pt) olmalıdır. Tüm paragraf başlangıçları 1.25 cm boşluk bırakılarak yazılmalıdır.
10. Bölüm ve alt bölümleri belirlemek üzere oluşturulan başlıklar ve alt başlıklar ondalık sayılar kullanılarak numaralandırılmalı ve birbirinden ayrılmalıdır. Giriş ve sonuç bölümlerine numara verilmemelidir. Tüm başlıklar paragraf boşluğu bırakılmadan yazılmalıdır.

### **Örnekler:**

2. Model Çerçevesi

2.1. Tüketiciler

2.2. Üreticiler

11. Makaleye ek bilgiler, Ek bölümünde toplanmalı ve Kaynaklar bölümünden sonra yer almalıdır.

12. Denklemler, tablolar ve grafikler sıralı olarak numaralandırılmalıdır.

13. Tablo ve grafiklere uygun başlıklar konulmalıdır.

14. Dipnotların sayısı ve uzunluğu sınırlandırılarak ilgili sayfanın altında yer almalı ve 9 punto Palatino Linotype karakteriyle yazılmalıdır.

15. Kaynaklar makalenin sonunda yer almalıdır. Atıfların tümü metin içinde olmalı (dipnotlarda değil) ve atıfların, tek yazar olması durumunda yazarın soyadı, iki yazar olması durumunda her iki yazarın soyadı, ikiden fazla yazar olması durumunda ilk yazarın soyadı ve ardından "vd." ifadesi ile kaynağın yayınlanma tarihi verilerek yapılmalıdır. Atıfta bulunulan bir yazarın aynı yıl içinde birden fazla yayınlanmış çalışması varsa, bunlar kaynak tarihini takiben 'a' ve 'b' gibi küçük harflerle gösterilmelidir. [Örnek (Julian (2010a)), (Julian (2010b))].

### **Örnekler:**

**Dergi içindeki makaleyi kaynak gösterme:** Altman, E. I., (1968), "Financial Ratios, Discriminates Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy", The Journal of Finance, 23, s. 589-609

**Kitabı kaynak gösterme:** Baltagi, B. H., (2008), Econometric Analysis of Panel Data, New York: Wiley Press

**Derleme kitap içindeki bir bölümü kaynak gösterme:** Ashcraft, A. B. ve Schuermann, T. (2009), "Federal Reserve Bank of New York Staff Reports: Understanding the Securitization of Subprime Mortgage Credit", De Luca, J. ve Russo, P., der., içinde Credit Rating Agency Reform, New York: Nova Science Publishers, s. 129-206

**Tartışma metnini kaynak gösterme:** Lichtenberg, F. ve Pushner, G., (1992), "Ownership Structure and Corporate Performance in Japan", NBER Working Paper Series: 409

**Bildiri metninden kaynak gösterme:** Sare, M. ve Tuubel, V., (2003), "Peipsi Forum III: Regional Development and Cross Border Cooperation in the Estonian-Russian Border Area", Peipsi CTC, Tartu & Kallaste, 22-23 August, 2003.

**İnternette kaynak gösterme:** "Interview With Syrian President Bashar al-Asad", Wall Street Journal, Access Date: January 31st, 2011, <http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052748703833204576114712441122894>

Yazarlar, kısa alıntılarda sayfa numarası vermelidir [Örnek Samuelson (1958: 467)]. Uzun alıntılarda (5 cümle ve üzeri aynen alıntıda), alıntı, ayrı bir paragrafta yazılıp sol ve sağ taraflarından 2'şer cm boşluk bırakılmalı ve tırnak içerisinde yazılmalıdır