

Öneri



İÇİNDEKİLER

SUNUŞ: Üniversitelerde Değişim ve Stratejik Yönetim	Şadi Can SARUHAN	v
Yükseköğretimin Uluslararasılaşması: Avrupa Birliği'nde Yükseköğretim, Socrates ve Türkiye Perspektifi		
EDİTÖR' DEN	Uğur YOZGAT	xv
ÇALIŞMA EKONOMİSİ ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ		
İş Ekolojisinin Yeni Paradigması	Murat KASIMOĞLU	1 - 8
Çalışma İlişkilerinde Farklı Bir Yaklaşım:Psikolojik Akıt	Aşkın KESER	9 - 13
İŞLETME		
Muhasebenin Yönetim Aracı Olarak Kullanımı	Rüstem HACİRÜSTEMOĞLU Volkan DEMİR	15 - 19
Değişim ve Yeni Yönetim Uygulamaları: ISO 9001 ve 9002 Standartları Belgesine Sahip İşletmeler Üzerine Yapılan Bir Araştırma	Fatih SEMERCİÖZ Muhteşem BARAN Elif KARABULUT Işıl PEKDEMİR	21 - 29
Verimlilik ve Üretkenlik Üzerine Düşünceler	Aykut TOP	31 - 34
Tedarik Zinciri ve Yönetimi: Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi Üzerine Bir İrdeleme	Göksel ATAMAN	35 - 42
2000 Yılında TSE'den ISO 9001-9002 Belgesi Almış Reel Sektör İşletmelerinin Ürün Geliştirme Sürecindeki İyileştirme Çabaları Bakımından Sınıflandırılması	Huriye ÇATALCA Cem Cüneyt ARSLANTAŞ	43 - 51
İşletmelerde Şüpheli Ticari Alacaklar ve Karşılıklarının Hesaplanmasında Perakende Satış Yöntemi	Hanifi AYBOĞA Suphi ASLANOĞLU	53 - 67
Temel Muhasebe Varsayımları ve Muhasebe Politikalarına Yön Veren Kavramlar	Cemal ÇAKICI	69 - 76
Muhasebe Mesleğinde Etik	Hüseyin AKAY	77 - 92

Sosyal Pazarlama Çerçevesinde Türkiye' deki AIDS'le Mücadele Konulu Reklamların İçerik Analizi	Mehmet TİĞLİ Hasan GÜNAYDIN	93 - 98
Dağıtım Kanallarında Bayilerin Üretici Firma Lehine İşbirliği Davranışlarını Etkileyen Faktörleri İnceleyen Bir Araştırma	Cengiz YILMAZ Ebru Tümer KABADAYI	99 - 106
Internal Power Relationship and Organizational Change	F. Gülrüh GÜRBÜZ	107 - 112
Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma	Adnan CEYLAN	113 - 120
Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Başarı ve Başarısızlık Nedenleri Üzerine Bir Araştırma	Ayşehan AKINCI	121 - 125
Total Quality Management in Higher Education and an Evaluation for Turkey	Taner ACUNER	127 - 134
FASB'İN 133 Sayılı Finansal Türev Ürünler ve Riskten Korunma İşlemlerinin Muhasebesi Adlı Standardının Getirdiği Yeni Kurallar	Oktay TAŞ	135 - 143
Kavramsal Bir Sipariş Kabul/Red Karar Modeli	Bülent SEZEN	145 - 156
İnternet Ortamında Dağıtım Kanalı Yönetimi	Murat AKDOĞAN	157 - 162
Yöneticilerin İş Tatmininin İşletmenin TKY Performansına Olan Etkisi Üzerine Bir Araştırma	Hakan KİTAPÇI	163 - 167
Bilgi Ekonomisi'nde İşçi-İşveren İlişkilerinin Yeni Düzeni ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nden Beklenenler	Taylan SULAOĞLU	169 - 173
Modelling Approaches for Recognition of the Strategic Value of Information Management	Yücel YILMAZ	175 - 179
Perakendecilik Sektöründe Veri Ambarı Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma	Gökhan AYTEKİN	181 - 190
Toplam Kalite Yönetiminin Temel Kavramları	Hakan YILDIRIM	191 - 202
İKTİSAT		
Thirlwall Yasası ve Makroekonomik Sonuçları	Gülsüm AKALIN	203 - 210
Türkiye'de Beklenmeyen Ekonomik ve Siyasal Olayların Enflasyon Üzerindeki Etkileri	K. Batu TUNAY	211 - 217
EKONOMETRİ		
Diskriminant Analizi: Akademisyenler Üzerine Bir Uygulama	Nuran BAYRAM	219 - 229
BANKACILIK		
Sigorta Sektörü Sorunları Yoğun Bakım Gerektiriyor	Güler Şebnem DUMAN	231 - 236
COĞRAFYA ve DEMOGRAFİ		
Türkiye Doğal Bitki Örtüsünde Relik Bir Tür:Diospyros Lotus L. (Küçük Meyveli Trabzon Hurması)	Nurten GÜNAL	237 - 244

SUNUŞ:

ÜNİVERSİTEDE DEĞİŞİM VE STRATEJİK YÖNETİM

Prof.Dr.Şadi Can SARUHAN

İçine girdiğimiz yeni binyıl bizi beklentilerimizin ve çeşitli tehditlerin şaşırtıcı karışımıyla yüzleştirmektedir. Öyle ki, bir yanda tıp, iletişim, bilgi teknolojisi, alternatif enerji kaynakları, otomasyon ve globalizasyon gibi konularda devrimci ilerlemeler gerçekleşirken, diğer yanda da terörizm, mezhepçilik, bölgesel eşitsizlikler, açlık, popülasyon, kıt kaynaklar ve çevre kirliliği gibi konuların varlığından kaynaklanan sorunlarla mücadele etmekteyiz. Tüm bu beklentiler ve tehditler arasındaki dengenin belirsizliği bize şunu göstermektedir ki, yeni dünyada insanoğlunun temel dayanağı “bilgi”dir.

Bilgi elbette doğal olarak oluşan bir kaynak değildir. Kişisel bir buluş, bireysel bir yaratımdır. Ancak eğitilmiş ve bilgilendirilmiş bireyler tarafından elde edilebilir, anlaşılabilir ve uygulanabilir. Bu sebeple bilgi, üniversitelerin “temel işi”dir. Yaratıcılık odaklı araştırma ve uygulamalarla üniversiteler toplumda her açıdan kritik bir rol üstlenmişlerdir. Sürekli öğrenerek ve gelişerek bilgi üretimini gerçekleştiren üniversiteler, bu yolla toplumsal değişimi sağlarlar ve elbette; değişimine katkıda buldukları bu dünya düzeninde kendileri de sürekli değişecek ve gelişeceklerdir.

Kaliteli bilgi üretimiyle ilgili gelişmeleri izleyebilmek, Avrupa’daki Üniversitelerde gerçekleşen değişimlerle, Avrupalı meslektaşlarımızın fikirlerini öğrenebilmek amacıyla Üniversitemizi ve Enstitümüzü temsilen OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development – Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Organizasyonu) bünyesinde Fransa/Grenoble Joseph Fourier Üniversitesi’nde 7-12 Eylül tarihleri arasında düzenlenen “**Transformation et Gouvernance de L’université – La Gestion Stratégique des Universités**” (Üniversitenin Değişimi ve Yönetimi – Üniversitelerde Stratejik Yönetim) isimli konferansa katılmış ve üniversitelerde sürekli değişim ve gelişim stratejileri hakkında akademisyenler arasında görüş alış-verişi yapılmıştır. Konferansta yeni milenyumdaki üniversite anlayışı doğrultusunda “**Yükseköğretimin Uluslararasılaşması: Avrupa Birliği’nde Yükseköğretim, Socrates ve Türkiye Perspektifi**” konulu bir konuşma yapılmış, Avrupa Üniversitelerinden katılımcılarla birlikte oluşturulan grup çalışmalarında

karşılaştırmalar yapılarak, değişim yönetimi stratejilerinin geliştirilmesine katkı sağlayacak bilgi transferi gerçekleştirilmiştir.

Konferansta Portekiz ve Belçika'dan 4'er, Fransa ve Türkiye'den 2'şer, Yugoslavya, Brezilya ve İspanya'dan 1'er katılımcı olmak üzere, **7 farklı ülkeden toplam 15 akademisyen** bir araya gelmiştir.



Fırat Üniversitesi Rektörü Prof.Dr. A.Feyzi Bingöl, M.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü Prof.Dr. Şadi Can Saruhan ve konferansın diğer katılımcıları

Konferans, **L'université, le politique et le socio-économique: de nouveaux rapports** (Üniversite, politika, sosyo-ekonomi: Yeni ilişkiler), **Gestion académique, transformations des cursus et des programmes** (Akademik yönetim, müfredat ve programlarda değişim) ve **Les transformations de la gestion de la recherche: les nouvelles conditions de travail des chercheurs** (Araştırma projelerinin yönetiminde değişimler: araştırmacıların yeni çalışma koşulları) temalarından oluşturulmuş ve bu alanlarda uzman katılımcıların sunumlarının ardından, yine uzman bir katılımcının eşliğinde grup çalışmaları düzenlenerek konulara ilişkin görüş alış verişi sağlanmıştır.

Konferansın ilk gününde, katılımcılar karşılanmış ve Joseph Fourier Üniversitesi Rektörü **Prof.Dr.Claude Feuerstein**; Barselona Üniversitesi eski rektörü **Prof.Dr.Josep Bricall** ve Cenevre Üniversitesi eski rektörü **Prof.Dr.Luc Weber**'in de katılımıyla açılış konuşması yapılmıştır. Ayrıca bu konuşma çerçevesinde konferansın genel prezentasyonu gerçekleştirilmiş ve ana temayı oluşturan “Üniversitenin Değişimi ve Yönetimi” konusu ele alınmıştır.

Konferansın ikinci gününde, ilk tema olan “Üniversite, politika, sosyo-ekonomi: Yeni ilişkiler” hakkında toplu seans şeklinde bir prezentasyon düzenlenmiştir. Toplu seansın ardından katılımcı akademisyenlerden oluşturulan gruplar, ele alınan konuyu ayrıntılı olarak değerlendirmişler ve sonrasında bu konular üzerinde bir sentez raporu hazırlamışlardır. Sentez raporu ile ortak düşünceler ve bakış açıları geliştirilmeye çalışılmıştır.

Konferansın üçüncü gününde, Joseph Fourier Üniversitesi Rektörü **Prof.Dr.Claude Feuerstein** “Araştırma Projelerinin Değerlemesi” konusuyla ilgili “Araştırmalarda Derinleştirme Yöntemlerine Işık Tutulması” başlıklı bir konuşma yapmıştır. Daha sonra grup çalışmaları başlamış ve her grup Rektörün konuşmasında belirttiği yöntemlerden biri üzerinde yoğunlaşarak konu hakkında çeşitli sorular geliştirip bir sunuş hazırlamış ve araştırma projelerinde kullanılabilecek derinleştirme yöntemleri akademisyenlerce tartışılmıştır.

Konferansın dördüncü gününde, ikinci tema olan “Akademik yönetim, müfredat ve programlarda değişim” üzerinde durularak, temanın prezentasyonu gerçekleştirilmiştir. Katılımcı akademisyenlerden oluşan gruplar tema üzerinde tartışarak karşılıklı görüş alışverişine devam etmişlerdir.

Aynı gün, Grenoble Belediye Başkanı **M.Michel Destot**'un da katılımıyla Musée de Grenoble – Grenoble Müzesi'nde gerçekleştirilen resepsiyonda, Başkan ve Joseph Fourier Üniversitesi Rektörünün konuşmalarının ardından gelişen sohbet ortamında farklı ülkelerden gelmiş akademisyenlerle üniversitelerdeki farklı yönetim anlayışları ve Grenoble'daki yerel yönetim ile üniversite yönetimi arasındaki ilişkiler üzerinde fikir alışverişini sağlamıştır.

Konferansın beşinci gününde, “Araştırma projelerinin yönetiminde değişimler: araştırmacıların yeni çalışma koşulları” başlıklı temaya ilişkin bir prezentasyon yapılmış ve ardından yine grup çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Tema hakkında grup raporları yazılmış ve raporlar üzerinde genel bir sentez yapılmaya çalışılmıştır.

Konferansın altıncı ve son gününde ise, Joseph Fourier Üniversitesi’nde gerçekleştirilen örnek bir araştırma projesi ele alınmış ve seminerin genel değerlendirilmesi yapılmıştır.

Ülkemiz Üniversitelerinin, dünyadaki ve özellikle Avrupa’daki değişimleri yakından izlediği ve bu değişimlere uyum sağlamaya başladığı süreçte; Türk Üniversitelerinin yapısını, sahip olduğumuz bilimsel ve akademik değerleri anlatmak ve Üniversitelerimizin içinde bulunduğu değişim ve gelişimi yabancı meslektaşlarımızla paylaşmak amacıyla, Fırat Üniversitesi Rektörü Sayın **Prof.Dr. A. Feyzi Bingöl** ile katılarak ülkemizi temsil ettiğimiz bu konferansın son derece faydalı olduğunu düşünmekteyiz. Ayrıca Sayın Rektörün doktorasını Grenoble’da yapmış olması ve geniş akademik çevresi de katılımın etkinliğini arttırmıştır.

Hayat boyu öğrenme anlayışını, kaliteli bilgi üretmeyi, sürekli iyileştirme ve gelişmenin gerekliliğini öğrencilerimize verebilmenin sorumluluğuyla, global akademik platformdaki yenilik ve değişimlerin yakından izlenmesi gerektiğine inanmaktayız.

Yılda iki kez yayımlanan hakemli dergimizin bu sayısında yukarıda sözü edilen konferansta ele alınan temalara ilişkin görüşlere ve ağırlıklı olarak da değişim ve bilgi yönetimiyle ilgili makalelere yer vermeyi uygun bulduk. Tüm okuyucularımıza yararlı olmasını diler, saygılar sunarım.

Prof.Dr.Şadi Can SARUHAN

Müdür

YÜKSEKÖĞRETİMİN ULUSLARARASILAŞMASI: AVRUPA BİRLİĞİ'NDE YÜKSEKÖĞRETİM, SOCRATES VE TÜRKİYE PERSPEKTİFİ

Şadi Can SARUHAN

Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Bu çalışma, OECD tarafından Fransa/Grenoble Joseph Fourier Üniversitesi'nde 7-12 Eylül tarihleri arasında düzenlenen "Transformation et Gouvernance de L'université – La Gestion Stratégique des Universités" (Üniversitenin Değişimi ve Yönetimi – Üniversitelerin Stratejik Yönetimi) adlı konferans notlarını ve konferans katılımcılarıyla yapılan görüşmeleri içermektedir.

I. BİLGİ TOPLUMU VE YÜKSEKÖĞRETİM

Bilgi toplumu; kurumları, işleyiş biçimi ve normlarıyla, sanayi toplumundan oldukça farklı nitelikleri bünyesinde barındırmaktadır. Toplumsal değişimlerin ve bilgi toplumuna geçişin en önemli iki yapıtaşı olan **bilişim teknolojilerindeki gelişmeler ve küreselleşme**; toplumların bilgiye erişim olanaklarını artırarak; bilimsel nitelikte bilgi üretmelerini, kullanmalarını ve paylaşmalarını kolaylaştırmaktadır.

Bilgi toplumuna giden yol, her şeyden önce eğitmeden, özellikle de **yükseköğretimden** geçmektedir. Yükseköğretim, özellikle öğrencinin temel yetenek geliştirmesini ve mesleki uzmanlaşmasını amaçlar. Bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin bilgiye erişim ve kariyer geliştirme olanaklarını artırdığı ortadadır. Ancak bireyden beklenen, ulaştığı bilginin yararlı-yararsız ayrımının yapabilmesi ve yararlı bilgiyi işlemesidir. Yükseköğretim, bu sistematik düşünce yapısının kazanılmasında önemli rol oynar. Bunun yanı sıra yükseköğretim, toplumda sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınmayı, vatandaşlık bilincinin yerleşmesini ve etik değerlerin yer etmesini desteklemesi açısından da oldukça önemlidir. Zira bilgi toplumu her şeyden önce, ortak değerler etrafında birleşen ve örgütlü bir toplum yapısını gerektirmektedir.

Küreselleşme felsefesi bireyleri, evrensel bilgiye dayalı, esnek, kaliteli, çok kültürlü ve mümkün olduğu kadar genişletilmiş bir bakış açısı geliştirmeye zorlamaktadır. Diğer bir deyişle, **global düşünebilme ve global yeterlilik**, iş ve sosyal yaşamdaki başarı için kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenlerden ötürü **yurt dışında eğitim**, bireysel gelişim açısından çok değerli bir deneyim teşkil etmektedir. Zira yurtdışında eğitim görmek, mesleki ve akademik kariyeri geliştirmede büyük fayda sağlamanın yanı sıra, ziyaret edilen ülkenin kültürü, insanların düşünce biçimi, paylaştıkları değerler hakkında da çok önemli bilgiler kazandırmaktadır. Ayrıca günümüzde Internet sayesinde okullar ve programlar hakkında bilgiye 24 saat erişim olanağının bulunması, okulların tanıtıma önemli bütçe ayırması ve tanıtım için ayrı birimler oluşturması, öğrenciler açısından büyük olanaklar sağlamaktadır.

Diğer taraftan, yurt dışında eğitim görenlerin sayısının artması ve eğitimin uluslararasılaşması önündeki en büyük engel, eğitimde kalite birliğinin sağlanması konusudur. Zira yurt dışında eğitim görmeyi amaçlayan öğrenciler, eğitim görecekları üniversiteyi ve programı değerlendirirken, yurtdışında eğitim ile meydana gelebilecek sene kaybının önüne geçebilmek için, eğitim görecekları üniversitenin ve programın akademik tanınmışlığının (akreditasyonun) olmasını bir zorunluluk olarak görmektedir. Bu durum, eğitimde bütünleşmeyi amaçlayan Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde de önemli bir sorun teşkil etmektedir. Aynı zamanda Birliğe girmeye aday olan Türkiye açısından da önemli mesajlar içermektedir.

II. AVRUPA BİRLİĞİ'NE ÜYE ÜLKELERDE YÜKSEKÖĞRETİM

II.1. Genel Değerlendirme

Avrupa Birliği'nin 21. yüzyılda ulaşmak istediği hedef, tek bir Avrupa Pazarı yaratarak Avrupa Birleşik Devletleri'ni oluşturmaktır. Bu yapı içerisinde vatandaşların, sermayenin, ürün ve hizmetlerin sınır tanımadan serbest dolaşımı öngörülmektedir. Ancak birliği oluşturan devletler, Amerika Birleşik Devletleri'deki gibi homojen bir yapıya sahip değildir. Aralarında kültür, dil, eğitim sistemleri ve vatandaşlarının düşünce tarzı, yaşam felsefesi gibi büyük farklar mevcuttur ve ülkelerin birbirleriyle entegrasyonunda sorun teşkil etmektedir.

Üye ülkeler arasındaki farklılıkların en önemlilerinden birisi de, yükseköğretim sistemlerinde görülmektedir. Bu farklılığın en temel nedeninin, ülkelerin kültürel yapıları olduğu açıktır. Konuyu daha ayrıntılı biçimde ele aldığımızda, aşağıdaki faktörler sayılabilir:

- Ortaöğretimin süresi, türü ve kapsamı
- Lisans derecesine yönelik yükseköğretim programlarının yanı sıra, kısa süreli (2 yıllık) ön lisans programlarının mevcut olmaması; mevcut olsa bile, bunların amaçları arasındaki farklılıklar ve kurumlar arasındaki yatay ve dikey geçişlerin değişik şekillerde gerçekleştirilmesi,
- Yükseköğretime kabul sistemleri,
- Eğitim ücretleri (öğrenci katkı payları),
- Programların akademik takvimdeki dağılımı (yıllık veya dönemlik olarak verilmesi), derslerin niteliği (zorunlu veya seçmeli olması), değerlendirme yöntemi (dönem içinde ara sınavlar ve dönem sonu final sınavı veya yıl sonunda tek sınav) açısından nasıl düzenlendiği ve kredi sistemine dayalı programlardaki çelişkiler,
- Eğitim programlarının süresi ve verilen diplomaların türleri.

Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde uygulanan yükseköğretim sistemleri için öngörülen yapısal değişikliğin niteliği ile kapsamının belirlenmesi amacıyla atılan ilk adım olan **Sorborne Deklarasyonu**; Alman, Fransız, İngiliz ve İtalyan eğitim bakanları tarafından 25.05.1998 tarihinde imzalanmıştır. Bu deklarasyonu Avrupa'daki 31 ülkenin eğitim bakanları tarafından 19.06.1999 tarihinde imzalanan **Bologna Deklarasyonu** izlemiştir. Ancak yukarıda yer alan nedenlerden ötürü eğitime (özellikle de yükseköğretime) ilişkin kararlarda, Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde izlenen ortak politikalar henüz söz konusu olmamakta; müfredatın belirlenmesi ve yükseköğretimin organizasyonu ulusal düzeyde alınan kararlara bırakılmaktadır.

II.2. Lisans Programları

Lisans programları Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde (İngiltere dışında) genellikle 3 yıldan uzun sürelerde tamamlanmaktadır. İngiltere'deki lisans programlarının çoğunlukla 3 yılda tamamlanmasına karşılık, daha uzun süreli (genellikle 4 yıl süren) programlar da bulunmaktadır. Bunların başında, yabancı dil eğitimi gibi yurtdışıyla entegre program uygulayan bölümler ile iş tecrübesi gerektiren programlar gelmektedir. Tüm dereceler **honours** ve **ordinary** şeklinde 2 türdür ve aralarında, eğitimin süresi veya kapsamı açısından bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak herhangi bir programda **honours** derecesi alabilmek için belirli bir not ortalamasına sahip olunması ve derslerin yanında tez çalışmasının da yapılması gerekmektedir.

Kredi sistemine dayalı lisans programlarında, öğrencilerin programı tamamlama süresi, göstermiş oldukları başarıya bağlıdır. Başarılı öğrencilerin programı normalden daha kısa sürede tamamlaması mümkündür. Ancak programlara yarı-zamanlı olarak devam eden öğrenciler daha uzun sürede mezun olmaktadır. Bu nedenle, kredi sistemine bağlı programların süresi, yıl veya dönem yerine, tamamlanması gereken toplam kredi olarak belirtilmektedir. Yarı-zamanlı statüde yükseköğretime devam edebilme olanaklarının artması ve yaşam boyu öğrenimin giderek önem kazanması nedeniyle, yükseköğretimin gerek ulusal gerekse Avrupa düzeyinde yeniden yapılanmasına ilişkin oluşumlarda, kredi sistemi uygulaması ağırlık kazanmaktadır.

II.3. Yüksek Lisans Programları

Yüksek lisans derecesinin, yükseköğretimin 5. yılında alınabilmesi konusunda hemen hemen tüm ülkeler fikir birliği içinde görünmektedirler. Ancak söz konusu bu uygulama, ülkelere göre değişiklik (4+1, 3+2 veya Fransa'daki **Grande Ecole**'lerde olduğu gibi 2+3) göstermektedir. Geleneksel olarak tek basamaklı yükseköğretim sistemine sahip Almanya, Avusturya, İsviçre, İtalya ile Finlandiya ve İsveç hükümetleri, programların gerçek tamamlanma süresinin 5 yıla indirilmesi konusunda çalışmalar yapmaktadırlar. Fransa'daki **Maitrise** derecesi 4 yılda tamamlanmaktadır. Lisans ve lisansüstü programların birbirinden ayrıldığı sistemlerde yüksek lisans derecesi, 1-2 yıl arasında değişen bir süre sonunda alınabilmektedir. İngiltere'de yüksek lisans derecesi, dersli programlarda 1 yılda, araştırmaya dayalı programlarda ise 1-2 yıl arasında tamamlanabilmektedir.

II.4. Doktora Programları

Doktora çalışmasının ana amacının bilime yenilik getirmek olduğu göz önüne alındığında, yapılacak araştırmanın ne kadar sürede tamamlanabileceğini önceden kestirmek hemen hemen imkansızdır. Bu nedenle, Avrupa'daki hiçbir ülkede doktora programını tamamlamak için standart bir süre bulunmamaktadır. Programı tamamlama süresi, ulusal yükseköğretim sistemlerinin yapısından ziyade, izlenen programa bağlı olarak değişmektedir.

Bazı ülkelerde, doktora derecelerinin yanı sıra "ara doktora" dereceleri bulunmaktadır. Finlandiya'daki **Lisenciaatti** ve İngiltere'deki **Master of Philosophy** dereceleri bu gruba örnek olarak gösterilebilir. Özellikle Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde uygulanan "yüksek doktora" (**Habilitation**) ise, akademik kariyerde alınabilecek en üst derecedir.

II.5. Avrupa Birliği'ne Üye Ülkelerde Yükseköğretimi Etkileyen Faktörler

Avrupa Birliği'ne üye ülkelerde yükseköğretimi etkileyen faktörler ana hatlarıyla aşağıda sıralanmaktadır:

a) **Hükümetlerin lisans programlarının süresini kısaltma isteği:** Avrupa'daki birçok ülkede görülen yeni eğilim, hükümetlerin lisans eğitiminin tamamlandığı "gerçek" süreyi azaltma istekleridir. Zira öğrenciler, teori ağırlıklı müfredat ve mezunlar arasındaki yüksek işsizlik oranı gibi nedenlerden ötürü programları resmi sürelerinden daha uzun zamanda tamamlamaktadır. Son on yıldır bu konu üzerine eğilen hükümetler, resmi ve gerçek eğitim sürelerini kısaltmak amacıyla ciddi kararlar almaya başlamışlardır.

b) **Üniversite ile üniversite dışı araştırma kurumları arasındaki sınırların kaldırılması:** Bazı ülkelerde, ülkemizde de olduğu gibi, tüm yükseköğretim kurumları aynı çatı altında toplanmıştır. Bazı ülkelerde ise, üniversiteler ve üniversite dışı araştırma kurumları olmak üzere iki ayrı çatı altında yapılandırılmış yükseköğretim kurumları bulunmaktadır. Yükseköğretim kurumlarının iki ayrı çatı altında toplandığı ülkelerde yapılan değişiklikler sonucunda, üniversiteler ile üniversite dışı araştırma kurumları arasındaki sınırlar giderek azalmaktadır. Birçok ülkede, üniversite dışı araştırma kurumlarında tamamlanan programlardan elde edilen kredilerin, üniversitelerdeki programlara transfer kredisi olarak kabulü mümkündür. Örneğin İtalya'da, üniversiteye köprü işlevi görmesi amacıyla, bir üniversite dışı yükseköğretimi kurumu olarak **entegre teknik yükseköğretim kurumlarının** oluşturulması söz konusudur.

c) **Kredi transfer sistemi uygulaması:** Akademik hareketliliğin giderek önem kazandığı Avrupa'da, öğrencilerin bir kurumdan diğerine geçmelerinde karşılaşılabilecekleri sorunları en alt düzeye indirebilmek için uygulamaya koyulan ECTS sistemi, birçok ülkede kabul görmüştür.

d) **Daha fazla özerklik - daha fazla sorumluluk:** Avrupa'daki özerklik tartışmaları, hükümet desteğinin kullanılmasındaki kısıtlamaların kaldırılması (mali özerklik), öğrencilerin kabulü, öğrenim ücretinin belirlenmesi ve diplomaların verilmesinde üniversitelerin yetkili kılınması konularında yoğunlaşmaktadır. Bu doğrultuda, bazı Avrupa ülkelerindeki yeni yükseköğretim kanunları, üniversitelere daha fazla özerklik tanınması yönündeki değişiklikleri içermektedir.

e) **Deniz aşırı ülke üniversiteleriyle rekabet:** Küreselleşme, yeni iletişim teknolojileri, İngilizce'nin dünya ortak dili olması, giderek artan öğrenci hareketliliği ve ticarileşme gibi nedenlerle Avrupa

üniversiteleri ile deniz aşırı ülkelerdeki üniversitelerle rekabet artmaktadır. Bu eğilimlerin Avrupa'da görülen en belirgin özelliği, geleneksel olarak devlet kontrolündeki ulusal yükseköğretim kurumlarının yanında kar amaçlı yeni bir eğitim sektörünün doğmuş olmasıdır.

f) Performans kriterleri: Kitle eğitimi yapan üniversiteler ile araştırma üniversitelerinin performanslarının farklı kriterlere göre değerlendirilmesi söz konusudur. Zira kitle eğitimi yapan üniversitelerde başarının ana göstergeleri öğrenci sayısı, eğitim-öğretim bütçesi, fiziki mekan, öğretim elemanlarının nitelik ve niceliği, eğitim birimlerinin sayısı iken araştırma üniversitelerinde üniversite-sanayi işbirlikleri, araştırma elemanlarının nitelik ve niceliği ve araştırma bütçesi gibi göstergeler baz alınmaktadır.

g) Kalite güvencesi ve akademik değerlendirme: Ülkeler arasındaki sınırların kaldırıldığı bir Avrupa'da öğrenci hareketliliği ve yeni programların oluşturulması, kalite güvencesinin sağlanması gerekli kılınmaktadır. Ayrıca, kamu kaynaklarını kullanan üniversitelerde üretilen hizmetlerin (eğitim ve sosyal hizmetler) topluma maliyetinin hesaplanması ve yükseköğretime ayrılan sınırlı kaynağın rasyonel biçimde dağıtılması amacıyla, akademik değerlendirme mekanizmaları harekete geçirilmektedir. Yükseköğretim kurumlarının kalite kontrolü veya değerlendirmesi, sanayi kuruluşlarındaki kalite kontrolünden çok farklıdır. Ancak ülkelerin sosyo-politik yapısı, akademik değerlendirmenin şeklini büyük ölçüde etkileyebilmekte ve bu amaçla kullanılan yöntemler ülkelerin ulusal kültürü ile yakından ilgili olabilmektedir.

II.6. SOCRATES

Amsterdam Anlaşması'nın 149. maddesi, eğitimde kalitenin korunması ve geliştirilmesi amacıyla, üye ülkeler arasında işbirliğinin sağlanması ve ortak çalışmaların desteklenmesini şart koşturmaktadır. Bu madde uyarınca üye ülkelerde; öğrenci hareketliliği, ortak çalışma programlarının oluşturulması, iletişim ağlarının kurulması, bilgi transferi, Avrupa dillerinin öğretilmesi ve hayat boyu eğitimin desteklenmesi gibi programlar oluşturulmuştur. Kısacası Avrupa Birliği, Avrupa Bilgi Toplumu'nun oluşması ve eğitime Avrupa boyutunun kazandırılması noktasında kalitenin geliştirilmesi ve hayat boyu eğitimin desteklenmesi gibi önemli roller üstlenmiştir.

Avrupa Bilgi Toplumu'nun oluşturulmasındaki en önemli araçlardan birisi de **SOCRATES** programıdır. Programın amaçları arasında; eğitimde Avrupa boyutunun tüm seviyelerde güçlendirilmesi, Avrupa dilleri bilgisinin geliştirilmesi, eğitim aracılığıyla işbirliğinin ve mobilitenin sağlanması, eğitimde yaratıcılığın ve yeniliğin teşvik edilmesi yer almaktadır. Temelde bir değişim programı olan **SOCRATES**, ilkokul düzeyinden akademisyenlere kadar eğitim alan ve eğitim veren herkesi kapsamaktadır. Öğrenciler üç aydan bir yıla kadar, farklı ülkelerdeki üniversitelerde eğitim alabilmekte; öğretim üyeleri ise program kapsamındaki okullarda ders vermeye gidebilmektedir.

Beş yıl süren ilk aşamada (**SOCRATES I**) elde edilen sonuçlar, programın başarısını gözler önüne sermektedir: 500,000'e yakın öğrenci bir başka Avrupa ülkesinde eğitim görmüş, bu işbirliğine 10,000 okul katılmış ve Avrupa dilleri eğitiminde binlerce proje gerçekleştirilmiştir. Programının 7 yıl sürmesi planlanan ve ilkinde kıyasla bazı değişiklikler içeren ikinci aşaması (**SOCRATES II**) ise 1 Ocak 2000 itibarıyla yürürlüğe konulmuştur. **SOCRATES II**, hayat boyu öğrenmenin teşvik edilmesi ve Avrupa Bilgi Toplumu'nun oluşturulması konuları üzerinde odaklanmaktadır. **SOCRATES II** kapsamında sürdürülen programlar şunlardır:

- **Comenius:** İlk, orta ve lise dengi eğitim
- **Erasmus:** Yükseköğretim
- **Grundtvig:** Yetişkinler için eğitim programları ve hayat boyu öğrenme
- **Lingua:** Avrupa dilleri eğitimi
- **Minerva:** Eğitimde bilişim teknolojileri
- Eğitimde izlenen politikalara ilişkin araştırma ve geliştirme çalışmaları

II.7. ERASMUS ve Avrupa Kredi Transfer Sistemi (ECTS)

1987 yılından bu yana sürdürülen **ERASMUS**, yükseköğretim alanında Avrupa'da başlatılan ilk program olma özelliğini taşımasının yanı sıra, 700,000'den fazla öğrencinin kendi ülkeleri dışında eğitim görmesini sağlamasıyla Avrupa'da eğitim birliğinin çok önemli bir köşe taşıdır. **ERASMUS**'un bir diğer

önemli özelliği, programın yalnızca üniversiteleri değil, üniversite dışı yükseköğretim kurumlarını da kapsamasıdır.

ERASMUS'un yakaladığı büyüme trendi ve öğrenci hareketliliğinin giderek artması sonucunda, öğrencilerin yabancı ülkelerde almış oldukları eğitimin kendi ülkelerindeki yükseköğretim kurumları tarafından tanınmaması büyük bir sorun haline gelmiştir. Öğrencilerin bu şekilde uğradığı zaman kaybını düzenleyici ve yurtdışı eğitimini garanti altına alan bir sistemin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle, Avrupa Birliği tarafından Avrupa Kredi Transfer Sistemi (ECTS) geliştirilmiştir.

Kredi transfer sistemlerinde öğrenci, kendi üniversitesi veya yabancı üniversite ayrımı yapmaksızın, uluslararası platformda kredi transferi için ders seçer. ECTS; Avrupalı öğrencilerin azami düzeyde fayda sağlamaları amacıyla oluşturulan, öğrencilerin yurtdışında aldıkları ve başarılı oldukları ders kredilerinin, bir yükseköğretim kurumundan diğerine transfer edilmesini sağlayan bir sistemdir. Sistem, başlangıçta iki farklı ülkenin yükseköğretim kurumları arasında yapılan geçişler için geliştirilmiştir. Ancak, aynı yükseköğretim kurumu içerisinde veya aynı ülkedeki farklı yükseköğretim kurumları arasında da uygulanabilmektedir. ECTS'nin öğrencilere yararları şu şekilde özetlenebilir:

- Yurtdışı eğitimin tanınmasını (akreditasyonu) garanti altında almaktadır.
- ECTS'yi diğer öğrenci hareketliliği programlarından ayrılan en önemli özelliği, yurtdışında eğitim gören olan öğrencilerin, ev sahibi üniversitenin kendi öğrencileriyle birlikte derslere devam etmelerini sağlamasıdır. Böylece öğrencilerin, ev sahibi üniversitenin akademik hayatına aktif olarak katılımına olanak tanınmaktadır.
- ECTS, yurtdışında eğitimin devamını desteklemektedir. Yurtdışındaki bir kurumda eğitim gören bir öğrenci, eğitimi tamamlandığında akademik derece almak amacıyla o kurumda kalmayı tercih edebilmekte veya üçüncü kuruma yönelmesinde referans teşkil edebilmektedir.

III. SOCRATES KAPSAMINDA TÜRKİYE'NİN YERİ

Türkiye'nin SOCRATES kapsamında yer edinme çabaları 1995 yılında başlamıştır. AB Komisyonu, Türkiye-AB Ortaklık Konseyi toplantısında Türkiye'nin ortak üye statüsüne dayanarak yaptığı başvuru üzerine, Avrupa Parlamentosu ve Bakanlar Konseyi'nin ortak kararı için bir öneri sunmuştur. Bu öneriyle, SOCRATES, LEONARDO ve YOUTH FOR EUROPE III programlarına Türkiye'nin adının eklenmesi önerisinde bulunulmuştur.

Ancak Avrupa Parlamentosu'nun Eğitim, Kültür, Gençlik ve Medya Komitesi, önerinin görüşülmesini Türkiye ile Kıbrıs'ta insan hakları ihlalleri olduğunu öne sürerek bloke etmiştir. Türkiye'de büyük tepkilere yol açan 1997'deki Lüksemburg Zirvesi kararlarında Türkiye'nin bazı programlara her biri hakkında ayrıca kararlaştırılacak şekilde katılacağı yönünde karar alınmış, AB Komisyonu ise hem Aralık 1997'deki Lüksemburg zirvesi öncesinde, hem de sonrasında bu zirve kararlarına istinaden yayımladığı Türkiye ile ilgili raporlarında ve Türkiye için Avrupa Stratejisinde, programlara katılımı sürekli desteklenmiştir. Son olarak, Avrupa Parlamentosu Genel Kurulu'nun, Türkiye ile ilişkiler üzerine komisyon raporlarının görüşüldüğü 17 Eylül 1998 tarihli kararında Türkiye'nin programlara katılımı olumlu karşılanmıştır. 23 Eylül 1998 tarihinde Avrupa Parlamentosu'nun Kültür, Eğitim, Gençlik ve Medya Komitesi tarafından Türk uzmanlarla görüş alışverişi amacıyla düzenlenen toplantıda, Türkiye'deki sivil toplum kuruluşlarının baskısı sayesinde komitenin 2 yıl süren blokajının kalkmasını sağlanmış ve sonunda 25 Şubat 1999'da öneri Avrupa Parlamentosu Genel kurulu tarafından da kabul edilmiştir.

SOCRATES programının ilk aşamasının 1999 sonunda sona erecek olması nedeniyle Türkiye, Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan SOCRATES II önerisine eklenmiştir. SOCRATES'in ikinci aşamasının 2000-2004 yılları arasında yürürlükte olmasını öngören önerinin ilk okuma aşamasında SOCRATES II yedi yıla çıkarılmıştır. AB'nin Türkiye'nin SOCRATES II programına dahil olmasını öngören kararından sonra, Devlet Planlama Teşkilatı Avrupa Birliği Genel Müdürlüğü tarafından, Türkiye'deki öğrencilerin programdan faydalanmasını sağlayacak Ulusal Ajans'ın kurulmasına yönelik bir yasa taslağı hazırlanmış;

ancak, sivil toplum kuruluşlarını denetleme mekanizmasının dışında tutması ve Türkiye şartlarında suistimale açık, işlemesi mümkün olmayan fazla bürokratik bir yapıyı öngörmesi nedeniyle eleştirilmiştir. Bu tepki üzerine Dışişleri Bakanlığı tarafından yeni bir yasa taslağı hazırlanmış ve diğer bakanlıklara iletilmiştir. İki yıl kadar süren uzun müzakereler sonucu Ekim 2001'de Devlet Planlama Teşkilatı'nın Ulusal Ajans'ı kurması benimsenmiştir. Kurulan Ajans'ın yanı sıra Türkiye'nin programa katılabilmesi için, AB ülkeleri arasında oluşturulan havuza finansal katkıda bulunması gerekmektedir. Bu katkının miktarı, ülke nüfusu ve kişi başına düşen milli gelir gibi birkaç kritere göre saptanmaktadır. Bununla beraber, Türkiye'nin bu katkı miktarını pazarlıkla düşürebilme imkanı da vardır.

Ayrıca, Türkiye'deki AEGEE¹ birimleri, Avrupa Birliği'nin en kapsamlı akademik işbirliği ve öğrenci değişim programı olan SOCRATES programına Türkiye'nin katılımını sağlamak üzere ülke içi ve dışında ilgili bütün tarafların bilgilendirilmesi, bu yolla program için gerekli olan altyapının hazırlanması, programın uygulanmasında amaçlara uygun kriterlerin belirlenmesi ve yaşama geçirilmesinin izlenmesini sağlayacak bir kamuoyu ve baskı grubunun oluşturulması amacıyla çalışmalarda bulunmaktadır.

IV. SONUÇ

Global düşünebilme ve global boyutta yeterlilik, iş dünyasında tercih nedeni olmasının ötesinde, bilgi toplumlarının gelişimi açısından da büyük önem taşımaktadır. Yükseköğretim, özellikle de yurtdışı eğitimi; mesleki uzmanlık kazandırmasının yanı sıra öğrenciyi, ziyaret ettiği coğrafyanın kültürü hakkında bilgi sahibi yapabilecek ve global bir bakış açısı kazandırabilecektir. Bu düşünceden hareket eden günümüz yükseköğretim öğrencileri, küreselleşmenin kendilerine sunduğu yurtdışı eğitim olanakları değerlendirme çabası içindedir.

Diğer taraftan öğrenci hareketliliği, yükseköğretim kurumlarının akademik yeterliliğini sınamakta ve eğitim kalitesinin gelişimini zorunlu kılmaktadır. Avrupa Bilgi Toplumu'nu oluşturma çabasındaki Avrupa Birliği de, öğrenci hareketliliği konusuna hassasiyetle eğilmekte, eğitimin kalitesini bu tür düzenlemeler aracılığıyla artırmayı, küreselleşmenin ve toplumsal gelişmenin gereklerini yerine getirmeyi amaçlamaktadır.

Türk Yükseköğretimi'nin ve Türkçe'nin herhangi biçimde bilim dünyasında kullanılan dillerin dışında bırakılması, Türkiye'nin bir dünya ülkesi olma gayretlerini sonuçsuz bırakabilecektir. Bu durum, Batı'ya Türkiye aracılığıyla ulaşan Türk Cumhuriyetleri ve Akarba Toplulukları'ndaki akademik çalışmalar için de hız kesici niteliktedir. Türk eğitim sisteminin kökten değişimini sağlayacak SOCRATES benzeri programların işlemesinin gecikmesi, eğitim konusunda yapılması muhtemel reformları geciktirebilecek ve maliyetlerini yükseltebilecektir. Bu sürecin mümkün olan en kısa zamanda tamamlanmasının, programlardan yararlanacak kişi ve kurumların yararına olacağı kesindir. Türk Yükseköğretimi'nin, global yükseköğretim dünyasındaki yerini alması; kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarının koordineli desteğiyle mümkün olabilecektir.

¹ AEGEE, üyeleri Avrupalı üniversite öğrencilerinden oluşan, ekonomik ve politik bakımdan bağımsız, uluslararası bir gençlik örgütü olarak, Nisan 1985'te Paris'te bir grup öğrenci tarafından kurulmuştur. AEGEE'nin felsefesini ve amaçlarını kendi fikir ve hedeflerine paralel gören bir grup öğrenci 1992 yılında AEGEE - İstanbul'u kurarak AEGEE bünyesine katıldı. Halen Boğaziçi, İTÜ, Marmara, İstanbul, Mimar Sinan, Yıldız Teknik, İstanbul Bilgi ve Koç Üniversitelerinden 150'ye yakın üyesi bulunmaktadır.

Editör'den

Prof. Dr. Uğur YOZGAT

Değerli Öneri Dergisi Okuyucuları,

2002 yılının bu ilk günlerinde on yedinci sayımızla, sizlerle, her zamanki gibi söylenen zamanda bir kere daha buluşmanın mutluluğunu yaşıyorum.

Dergimize ulaşan makalelerin sayısının artışı ve geldikleri üniversitelerin farklılaşması doğru yolda olduğumuzun bir göstergesi olduğundan gurur duyuyorum.

Bize ulaştırılan akademik çalışmalar, Yönetim Kurulu'muz tarafından çalışmayı gönderen akademisyenin bağlı bulunduğu kurum dışında ve ülke genelindeki diğer üniversitelerde görev yapan hakem akademisyenlere; çalışmanın yazarının adı, unvanı ve kurumu belirtilmeden gönderilmekte; hakem raporları Yönetim Kurulu'muz tarafından değerlendirilmekte ve hakemin adı, unvanı ve bağlı bulunduğu kurum çalışmayı gönderen akademisyene bildirilmemektedir. Tüm bu faaliyetler, Yönetim Kurulu Karar Defteri'nde yer almakta ve çalışması kabul edilen akademisyenlere çalışmasının hangi sayıda yayınlanacağı yazılı olarak bildirilmektedir. Bu nedenle; süreç, sabır istemekte ve yayınlanmak üzere çalışmalarını gönderen değerli akademisyenlerin bunu anlayışla karşılayacaklarını düşünmekteyim.

Sizlere her sayımızda üzülerek tekrarlamakta olduğum konuyu bir defa daha bilgilerinize sunuyorum:

Dergimizde yayınlanmak üzere yollanan makalelerin dergimizin en sonunda belirtilen şekil şartlarına uymaması hakem sürecinden geçecek olan eserlerin değerlendirilmesini geciktirmektedir. Yollanacak makalelerin hazırlanmasında **istenilen şekil şartlarına uyulmasına özen gösterilmesini rica ederim.**

Makalelerin yanında “**75-100 kelime arasındaki Türkçe ve İngilizce özetlerinin**” ve oluşturulacak bilgi bankamızda kullanılmak üzere makalelerinin “**anahtar kelimelerinin (keywords)**” de bir dosyada gönderilmesi gerektiğini bir kere daha hatırlatmak isterim..

Değerlendirilmek üzere bize ulaştırılan makalelerin artan oranda internet üzerinden gönderilmesi sevindiricidir.

İşlemlere hız kazandırmak amacıyla makale, özet ve anahtar kelime dosyalarınızı ugur.yozgat@marun.edu.tr adresine yollayabilirsiniz.

Ayrıca her türlü soru, istek ve dilek ve eleştirilerinizi de ugur.yozgat@marun.edu.tr adresine bildirebilirsiniz.

Bir sonraki sayımızda görüşmek üzere, neşeli ve aydınlık günler sizinle olsun.

Saygılarımla

İŞ EKOLOJİSİNİN YENİ PARADİGMASI

Murat KASIMOĞLU

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yardımcı Doçent Dr.

Abstract: In our study we particularly focus on new organization paradigma. Chaos theory and its spin off, complexity theory discuss that relationships in complex systems, like organizations, are nonlinear made up of interconnections and branching choices that produce unintended consequences and render the universe unpredictable. Now this theory widely discussed in the scientific community will provide a new and more accurate vision for organization. Really can this theory applicable in business area? Or something useful for physicists, no application to management and business. In this article we generally look for vivid view to the new business ecology with chaos theory.

I. İŞ EKOLOJİSİNİN EVRİMİNE GENEL BİR BAKIŞ

Bilindiği gibi iş uzayı veya iş çevresi literatürde sıklıkla tartışma konusu olmaktadır. Genel olarak bu alan üzerinde de belirli derecede görüş birliği sağlanmıştır. Ancak ekoloji kavramı üzerinde, çok fazla işletme bilimi alanında çalışmalar yapıldığını söylemek mümkün değildir. Bu nedenden dolayı öncelikle ekoloji kavramından ne anlaşıldığını tanımlayacağız. Genel olarak ekoloji organizma ve organizmanın yaşadığı uzay arasındaki ilişki sistemini inceleyen bir bilim dalıdır [1]. Bu noktada iş ekolojisi organizasyonların içinde buldukları çalışma ortamındaki holistik ilişki sistemini ifade etmektedir [2]. Üretim ve hizmet ekonomisinin bilgi ekonomisine dönüşümü bilim adamları arasında çok tartışıldı; bu alanda yeterince çalışmalar olduğu görülmektedir. J.S.Brown bilgi ekonomisinden dönüşümü ise, bilgi ekolojisi olarak değerlendirmektedir. Ekosistemdeki temel paradigma sistemlerin makro olarak birbirine bağlı olmasıdır. Böylece değerlendirmeler yapılırken bu temel özelliğin dikkate alınması gerekmektedir. Kısaca ekoloji kavramı, bütünün analizi olarak değerlendirilebilir [3]. Sonuçta bu holistik bir bakış açıdır. Genel olarak özellikleri ise şunlardan oluşmaktadır. Sistemin çok küçük bir parçası bütün sistem hakkında bilgi verir. Bu genetik kod olarak adlandırılır. Böylece organizasyonlar canlı bir sisteme benzetilmektedir [4]. Çalışanlar açısından global ekolojide holisim, organizasyonlardaki ortak değerleri, tutumları, inançları paylaşması olarak değerlendirilebilir.

Bu da her tarafta organizasyonun ilişki içinde olduğu müşterilerine, iş ortaklarına, satıcılarına aynı davranışları göstermesi anlamına gelmektedir. Kısaca organizasyonlar her konuda küresel bir uyum yaratırlar.

Brown'a göre bir ekoloji doğal eko-sistemin özelliklerini paylaşır. Bu paradigma dinamik, gelişen ve organik olarak değişen yapıya sahiptir. Doğal dengesini spontan olarak korur. Organik sistem olarak desteklenip beslenebilir ancak tasarımı ve kontrolü yapılamaz. Kompleks ve nazik bir yapıya sahiptir, kaotik özellikler gösterir. Çok küçük bir değişim sistemde kelebek etkisi yaratır. Bu ekolojide güçlü olmak büyük oranda farklılaşmaya bağlıdır.

Genel olarak organizasyonların çalışma evrenine baktığımızda, dinamik ve değişen bir özellik göstermektedir. Bu özellikler zaman içerisinde meydana gelen evrimlerle sürekli olarak gelişmektedir. Kaos teorisi ve onun bir uzantısı olan kompleks sistemler, örneğin organizasyonlarda olduğu gibi lineer olmayan özelliklere sahiptir. Bu teorinin temel çerçevesi tahmin edilemez uzay (unpredictable universe) üzerine kuruludur. Bu yaklaşımın, organizasyonların özellikle de küresel ekolojide anlaşılması konusunda ne gibi katkısı olabilir. Çeşitli yorumcular bunun organizasyonların içinde çalıştıkları uzayın anlaşılması konusunda önemli katkı sağlayacağını düşünmektedirler. Çünkü bu teorik modelin organizasyonların değişiminde etkili olan faktörleri analiz etmede önemli modelleri vardır.

II. ORGANİZASYONLARIN KLASİK DÜNYASI

Newtoncu bilim, fizik ve matematik bilimine dayanmaktadır. Bu felsefe 1700'lerdeki gelişmelere yön vermiştir. Paradigmanın mantığı genel olarak basit lineer ilişkiler üzerine kurulmuştur. Aynı zamanda dünyayı düzenli çalışan bir makineye benzetmektedir. Böylece dünyanın tahmin edilebilir özelliklerinin olduğu vurgulanmaktadır. Bu zamanda bilim adamlarının temel görevi tahminde bulunmak ve kontrolü gerçekleştirmek üzerine kurulmuştur. Kısacası bu yaklaşımın temel mantığı belirlemci (deterministik) evren modeline dayanmaktaydı [5].

Sanayi devrimi başladığında Newtoncu bilim araştırmacıların, organizasyonlara ve çalışma ekolojisindeki ilişkilerine bakışını etkilemiştir. Bu noktada organizasyonların, başarıları dengeli bir ekolojide algılanmıştır. Eğer herhangi bir dengesizlik söz konusu olursa, başka bir deyişle herhangi bir kiriz veya olumsuzluk ortaya çıkarsa liderin rolü bu dengeyi yeniden oluşturmaktır. Bu tür çalışma şeklinde organizasyonel paradigmanın temel özelliklerinin şu şekilde oluştuğu görülmektedir. Organizasyonlar bu paradigmada genel olarak tepeden aşağıya doğru yönetilirler, yapı temel olarak karar verenleri desteklemek üzere tasarlanırlar. Egemen organizasyonel model bilimsel yönetim yaklaşımıdır. Temel amaç da düzeni koruyarak tahminde bulunmak ve örgütsel etkinliği sağlamaktır.

Eğer gelecek tam olarak tahmin edilseydi organizasyonlar bunları realize etme ve başarıya kolayca ulaşma şansı yakalardı. Bu ekolojide organizasyonların vizyonlarını gerçeğe şevirme şansı sürekli tekrarlanan özellikte olduğu için kolayca gerçeğe şevecektir. Ancak değişimin hızı artıkça yaşamdaki komplekslik derecesi yükseldikçe, iş yaşamının sınırları genişledikçe bu klasik yaklaşımın ve onun liderinin organizasyonları tehlikelere karşı koruma şansının olmayacağı görülmektedir. Çünkü bu paradigma temel olarak lineer olmayan ve tahmin edilemez özellikler göstermektedir.

III. YENİ LINEER OLMAYAN İş EKOLOJİSİ

Endüstri devriminden bilgi çağına doğru yaşanan paradigma değişimi iş ekolojisinin temel parametrelerinde önemli düzeyde paradigma erozyonu yaratmıştır. Bu durumda, genel olarak işyerinin, çalışanların ve işin doğasında önemli değişiklikler yaratmıştır. Sanayi devriminde çalışanlar temel olarak fabrikalarda rutin işlerle uğraşmaktaydılar. Bu da çoğunlukla üretim hattı olmaktadır. Çalışanlar yoğunlukla vardiya olarak çalışmakta ve yakın denetim altındaydılar. Bu paradigmadaki iyi bir çalışan profili temel olarak şu özellikleri kapsamaktaydı; güvenilir, pasif ve ortalama bir beceriye sahip olmak.

Farklı olarak modern teknolojiye bağlı olarak bilgi çağı çalışanları, herhangi bir yerde çalışabiliyor ve işlerin bir çoğunu her hangi bir zaman diliminde gerçeğe şevirmek mümkündür. İletişim teknolojisi, çalışanlara işlerini akşamları yapma olanağı sunmaktadır. Bu paradigmada, iyi çalışanların özellikleri ise genel olarak; hızlı ve sürekli öğrenmektir. Bunun sonucu olarak da bu ekolojide çalışanların destekleyici, deneyimsel ve risk ortamında iyi çalışmaları beklenir. Bilgi çağının çalışanları işlerini daha çok denetimden uzak olarak gerçeğe şevmektedirler. Aynı zaman-da kendini yöneten takımlar şeklinde ortaya çıkan birimlerde destekleyici olarak çalışırlar.

IV. YENİ BİN YILIN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Yeni bin yıla girerken organizasyonların operasyonlarında önemli değişmeler meydana gelmiştir. Özellikle bu yeni paradigma organizasyonların farklı altı özellikte rekabet et-mesini gerektirmektedir. Bu özellikler şunlardır: Teknoloji, Küreselleşme, Rekabet, Değişim, Hız, Karmaşıklık ve Paradokstur [6].

A. Teknoloji

Infomedy sektörü (bilgisayar, iletiş-im, elektronik araçlar) bugün ekonomik olarak 3 trilyon dolarlık bir güce sahiptir. Aslında bu sürpriz bir gelişme değildir. Bundan sadece 20 yıl önce 50000 bilgisayar vardı. Bu oran 1994 de 2.2 milyon insan web ağından yararlanmaktadır. Bir yıl sonra bu sayı 6.6 milyona çıkmıştır. Yeni teknoloji etkinliği, verimliliği, üretim hızını ve tüketicinin gücünü yükselten önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknoloji konusunda önemli bir diğer nokta da küresel pazardaki yayılmada gösterdiği eğilimdir [7].

B. Küreselleşme

Günümüzün dünyasında herkes artık bilgi, para, ve mal akışı ile karşılıklı olarak bağlantılı hale gelmiştir. Bir çok ülke yatırımlarını dışarıya yönlendirmekte veya dışardan önemli sermaye girişi olmaktadır. Küresel ortamda ülkelerin birbiri ile olan karşılıklı yatırımları organizasyonları farklı platformlarda karşı karşıya getirmektedir. Küreselleşme ekonomik bir gerekliliktir. Bazı firmalar da bu alandaki fırsatları değerlendirmeye çalışmaktadırlar. Böylece küresel ekonomik ekolojiden maksimum fayda elde edilir [8].

Sonuçta küreselleşme süreci ekonomik kaynakların optimum kullanma prensibinin ulusal, uluslararası boyutların ötesinde düşünülmesine yol açmıştır. Tüm kaynaklar dünyaya aittir, bunlar insanlık adına verimli kullanılmak zorundadır [9].

C. Rekabet

Küreselleşme ve teknoloji, pazar payı kapmak amacıyla çok sert rekabet ortamı yaratmaktadır. Bu eğilimler sonucunda bir çok şirketin veya ülkenin pazar paylarında önemli artışlar veya azalmalar olmaktadır. Bu durumda, organizasyonların arasındaki rekabetin seviyesini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzdeki rekabetin paradigması temel olarak şu özellikleri göstermektedir. Organizasyonların

rakipleri karşısında başarılı olabilmeleri yarattıkları değere, temel becerisine ve küresel ekolojide oluşturduğu bağlantılara dayalıdır [10].

D. Değişim

Günümüzün iş ekolojisinde değişmeyen tek şey değişimdir. Değişim düzensiz ve geometrik oranda gerçekleşmektedir. Organizasyonların ortaya çıkan yeni konfigürasyonlara uyum sağlamaları yeterli düzeyde çevik olmalarına bağlıdır. Çünkü tarih de değişim hiçbir zaman bu şekilde olmamıştı. Organizasyonlar açısından önemli olan değişim modelinin holistik olması gerekir. Sadece birimlerde yapılan değişim organizasyonda yeterli çevikliği sağlamaz [11].

E. Hız

1946 da ilk bilgisayar saniyede beş bin aritmetik işlem yaparken bugün bir Pentium işlemci saniyede 54 milyon işlem yapmaktadır. Bu inanılmaz teknolojik gelişmenin iş ortamına büyük etkileri olmuştur. Ürünlerin yaşam eğrileri bir aya kadar düşmüştür. Aynı zamanda bireylerin yaşamlarında da önemli değişimler yaratmış ve bu paradigma küresel bir yerleşim alanı yaratmıştır [6].

F. Komplekslik ve Paradoks

Bütün bu faktörler aktüel paradigmanın komplekslik derecesini pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca günümüzdeki yöneticiler bir çok alanda paradoksla karşı karşıya kalmıştır. Handy'e göre paradokslar yeni bin yılda her yerde olacak, bu durumda yöneticiler açısından önemli bir zorluk olarak ortaya çıkacaktır. Gerçektenden de gerek iş yaşamında gerekse de normal yaşantımız artık paradokslarla doludur. Ve bu yeni paradoksal yaşam bir çok alanda yaşantımıza yön veren, önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır [6].

Artık bireyler içinde buldukları durumu değerlendirirken karşılaşacakları diğer alternatifleri de dikkate almak zorundadırlar. Bu anlayış organizasyonların kaostan düzen yaratmasına yol açmıştır. Ancak içinde yaşadığımız iş yaşamının önümüzdeki kısa dönemde bu paradigmayı da elimine edeceği konusunda kimsenin şüphesi yoktur.

Günümüzün iş ekolojisinde genel olarak eğilimin daha çok kompleks ve paradoksal bir trend gösterdiği gözlenmektedir. Bu durum da şekilde açık bir şekilde görülmektedir. Dinamizm kısaca değişimin sıklığı olarak

tanımlanabilir. Komplekslik ise aşağıdaki parametrelerden oluşur [12].

Tablo.1: 21.y.y.da Organizasyonlar ve Liderler Açısından Paradokslar

Uzun vade ve kısa vade	Bağımsızlık ve karşılıklı bağlılık
Plan ve deneyim	Bireyler ve verimlilik
Gelir büyümesi ve maliyet kontrolü	Güçlendirme ve sorumluluk
Düşük maliyet ve kalite artışı	Beseri beceri ve teknik beceri
Merkezileşmiş ve merkezkaç yapılar	Çatışma ve işbirliği
Ürün ve süreç	Denge ve değişim
Yaratıcılık ve etkinlik	Tedrici ve Quantum sıçraması
Öz beceri ve farklılaşma	Tahmin edilebilirlik ve tahmin edilemezlik
Uzman ve genel stratejiler	Basitlik ve komplekslik
Girisimci ve takım liderleri	Amaç ve şans
Yönetme ve yönetme	Düzen ve düzensizlik
Yönetici ve lider	
Sorumluluk almak ve herkes lider	

Tablo.1.de de görüleceği gibi günümüzün organizasyon dünyası birçok alanda çok önemli paradokslar yaşanmaktadır. Bu da birçok noktada kaosun kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Farklılaşmalar günümüzde gittikçe artmış ve organizasyonların önemli bir özelliği haline gelmiştir.

Kompleksliğin bir diğer özelliği de bilgidir. Çalışma ekolojisindeki değişkenleri kontrol edebilmenin temel yollarından bilgiye sahip olmaktır.

Farklı çevresel faktörler birbirlerine bağlıdır. Bu etkiler,örneğin hammadde üretimi, döviz kurları, politik değişimler, birbirlerinden etkilenen faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Global ekolojide dinamizm ve kozmopolit yapı, çalışma paradigmasında önemli yer tutmaktadır. Özellikle yöneticilerin karar alma süreçlerinde bu durumlar önemli zorluklar yaratmaktadır.

V. KAOS:YENİ PARADİGMA

Yeni bilim olan kaos teorisi bireylerin karmaşık bir dünyada yaşadığını, yaşamın rastlantılar ve belirsizliklerle dolu olduğunu vurgulamaktadır. Küresel çalışma düzeninin bir çok organizasyon açısından sürprizlerle dolu olduğu, hızlı değişen, karmaşık ve sıklıkla da kontrol dışında olan bir özellik göstermektedir [13].

Yöneticiler artık organizasyonların içindeki ve dışındaki gelişmeleri klasik olarak ölçmek, tahmin etmek ve kontrol etmek şansına sahip değildirlir. Farklı olarak kaos teorisi bu rastlantısal ve düzensiz oluşumun belirgin bazı kısıtlar çerçevesinde gerçekleşeceğini savunmaktadır.

Kaotik dünyada yöneticiler bir çok plansız eylemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu dünyada geleceğin haritasını oluşturmak mümkün değildir. Bu nedenlerden dolayı gelecek açısından çok anlamlı vizyonlar ortaya koymak veya planlar yapmak zor görünmektedir.

Kaos teorisinin temel bir değişkeni de kelebek etkisi (butterfly effect) olarak adlandırılmaktadır. Sistemlerin girdilerindeki küçük farklar çıktılarda yerini hızla, akıl almaz büyüklükteki farklara bırakabiliyordu. Bu durum da "başlangıç durumuna hassas bağlılık" adı verilen bir olguydu. Örneğin hava söz konusu olduğunda, bu olgu, genel olarak şakayla karışık olan şu örnekle ifade edilmektedir. Bugün Pekin'de kanatlarını çırpan bir kelebeğin havada oluşturduğu dalgaların gelecek ay New York'ta fırtına sistemlerine dönüşmesi durumu olarak değerlendirilebilir [14]. Kısaca kelebek etkisi, yukarıdaki anlatımdan da yararlanılarak, küçük olayların büyük etkiler yaratması olarak tanımlanabilir. Günümüzün yöneticileri de bu durumlarla sıklıkla karşı karşıya kalmaktadırlar.

Günümüzdeki iş yaşamında, organizasyonların karşı karşıya kaldığı değişim hızı onların akışkan olmalarını gerektirmektedir. Bu durum da organizasyonların işlerini, rollerini, yapılarını, ürünün veya hizmetin haftalık veya aylık olarak değiştirilmesini gerektirmektedir.

Bir Düzen Olarak Kaos

Kaos bilim adamları arasında karmaşık, düzensizlik ve çurcuna olarak yorumlanmaktadır. Ancak, kaosun bunlardan hiçbiri olmadığını kavranılmıştır. Kaos bunların ötesinde kompleks, tahmin edilemez, kahordik (düzenli düzensizlik) davranışsal özellikler gösterir. Bilim adamlarının bazıları bu durumu "sınırlı denge"(bounded equilibrium) bazıları ise kahordik (chaordic) sistem olarak adlandırılmaktadırlar. Kahordik sistemlerde düzen ortaya çıkmakta ve yapı bu çerçevede evrimleşmektedir. Organizasyonlar sınırsız farklılıkta ancak tanınabilir özellikler göstermektedirler. Kaos onu yönlendiren

kurallar çerçevesinde çalışmaktadır. Eğer kurallar tanımlanabilirse kaotik davranışın altındaki nedenleri tahmin etmek mümkün olurdu [6].

Piyasalarda organizasyonların davranışsal özelliklerine baktığımızda ilk olarak piyasayı tanımaya çalışacak ve basit davranışsal stratejiler sergileyeceklerdir. Daha sonra organizasyonun gerek piyasa payını, gerekse de gücünü artırmak amacıyla daha kompleks stratejiler sergileyeceklerdir.

Kaos kendi kendini organizasyon süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuya da iyi bir örnek küresel pazarlardır. Hiç kimse bu pazardan sorumlu değildir. Milyonlarca bağımsız, ancak iletişim halinde olan organizasyonel kararlar alınmaktadır. İnternet bu konuda başka bir örnek olarak karşımıza çıkmaktadır. Hiç kimse bu dev organizasyondan sorumlu değildir, kontrol etmek çok zordur. Kısaca organizasyonlar düzenli bir sistem yakalayabilmek için düzensizlik içinde çıkış yolları aramaktadırlar. Kısacası kahordik organizasyonlar çevresi ile spontan olarak eşbiçimli olabilen ve kendisini organize edebilen sistemlerdir [6].

Tablo.2: Farklı Boyutlardan Organizasyonların İş Ekolojilerindeki Paradigmaları

	Dengeli	Dinamik
Kompleks	Merkezkaç,Bürokratik (beceri standardizasyonu)	Merkezkaç,Organik (karşılıklı fayda)
Basit	Merkezi,Bürokratik (iş süreçlerinin standardizasyonu)	Merkezi,Bürokratik (direk gözetim)

Bu konuyu açıklayan ilginç bir örnek de Visa şirketidir. Büyük bir hızla büyüyen, milyonlarca insana hizmet veren Visa, önemli bir organizasyon haline gelmiştir. Büyüklüğüne ve gelişimine rağmen nerede kurulduğunu,nasıl çalıştığını ve sahibinin kim olduğu bilinmemektedir. Çünkü Visa tamamen merkezkaç, hiyerarşisi olmayan, ve kendi kendisini spontan düzenleyen ve organize eden bir özelliğe sahiptir. Bu sistemin oluşumunun da dikkatte alınan tek faktör organizasyonun amacıdır. Organizasyon belirli amaçlara ve prensiplere bağlıdır. Yapı bu amaç ve ilkelere bağlı olarak evrimleşir [6].

Genel olarak organizasyonların klasik evreninde yapılan çalışmalar sonucundaki ortaya konulan paradigmaları açıkça görülmektedir. Bu çerçevede kahordik organizasyon paradigmasına en yakın özelliklerin merkezkaç ve organik olarak birbirlerine bağlı olan sistemlerin olduğu görülmektedir [15].

VI. KAHORDİK ORGANİZASYONUN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Günümüzde çok az şirket aktüel paradigmaya uyum sağlayacak özelliklere sahiptir. Aynı zamanda birçok organizasyon yapılarında kaosla ilgili olana değişkenleri bulundurmakta da dikkatli davranmaktadırlar. Bu noktada organizasyonlar kaotik organizasyon kültürünün birini veya bir kaçı yapısına angaje ederken sahip oldukları paradigmayı da dikkate almaktadır [6].

A. Bilgi ve Enformasyon Paylaşımı

Bilgi günümüzdeki değişimde temel değişkenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kahordik bir organizasyon olmak isteyen işletmenin planlanan geleceğin yaratılması için sistemi içerisinde ortak akılı geliştirmesi gerektirmektedir. Bilgi ve enformasyon bir birine sıkı bağlı iki temel kavramdır. Bireysel gücü artırma yöntemlerinden olan klasik bilgi toplama teknikleri artık kabul edilmemektedir. Kahordik organizasyonlarda güç bilginin paylaşımı sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı organizasyonlarda ortak akıl geliştirilerek özelliklerde fonksiyonlar arası öğrenmeyi engelleyen faktörlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Aynı zamanda bir çok işletmede bilgi paylaşımını üst düzeye çıkarmak için organizasyon içinde çeşitli motive edici stratejiler geliştirilmektedir. Böylece organizasyon açısından bilginin akışkanlaşması sağlanarak, daha etkin kullanımına çalışılmaktadır.

B. Yenilik ve Yaratıcılık

Bilgi ve enformasyonla beraber günümüzdeki değişimin paradigması yenilik ve yaratıcılıkta gerektirmektedir. Bu özellik organizasyonun kültürünün sahip olduğu değerlerin kırılarak sürekli olarak test edilmesini gerektirmektedir. Bu tür, organizasyonlara sürekli olarak deneyim kazandıracak, risk almaya yönlendirecek; deneme yanılma yöntemini yaşamda kalma yöntemi olarak görmesini sağlayacaktır. Birçok şirketin ilk olarak kuruldukları dönemdeki faaliyet konuları ile günümüzdeki faaliyet alanları arasında farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Bunun temelinde de şirketin sahip olduğu yenilik ve yaratıcılık potansiyeli yatmaktadır.

C. Takım Çalışması ve Projeye Yönelmek

Bilgi artışı, enformasyon paylaşımı, yaratıcılık ve yenilik bireylerin özgür bir şekilde iletişim ve ilişki kurabildikleri takımlarda gerçekleşmektedir. Bir organizasyonda birbirleri ile yardımlaşmanın desteklenmediği bir ortamda birkaç yenilik veya yaratıcılık hiçbir önem taşımamaktadır. Bu durumda kurumsal öğrenme için yeterli değildir.

Sonuçta organizasyonların değişime hazırlanması için görevlerin takımlar ve proje grupları çevresinde tasarlanması gerekmektedir. Daha sonra bu grupların yeterince esnek olması sağlanmalı ve gerektiğinde değişimi ve dağılmasına olanak tanınmalıdır. İşlerin esnek ve organik bir şekilde tasarlanması organizasyonlara iş ekolojisinin yeni paradigmasında hayatta kalma şansı vermektedir. Ayrıca bu tür stratejiler sistemleri kahordik olmaya yakınlaştırmaktadır.

D. Farklılaşma

Verimli ve yaratıcı proje gruplarının temelinde farklılaşma yatmaktadır. Homojen gruplar homojen fikirler yaratırlar. Tepe yöneticilerinin birbirleri ile olan konuşmaları sonucunda, nadiren farklı fikirler ortaya çıkar. Yüksek derecede yaratıcı fikirler elde etmenin temel yolu, farklı guruplardan bireyleri bir araya getirmektir. Organizasyonlar açısından bu farklı deneyim alanlarına sahip insanları, farklı arka plana sahip bireyleri organizasyon dışındaki bireyleri ve farklı yaş gruplarını kapsayabilir. Çünkü bütün bu ve diğer guruplar bir çok farklı fikir ortaya koyarlar.

E. Güçlü Temel Değerler

Bir organizasyonun kahordik organizasyon olabilmesi, yapısında bazı temel değerleri bulundurmasını gerektirmektedir. Bunlar organizasyon açısından amaçlar ve prensiplerdir. Bu değerler organizasyonlarda otomatik olarak dengeyi sağlamaktadır. Organizasyonlardaki güçlü değer sistemi amaç bilinci uyandırarak rastlantısal gibi görünen davranışların, hangi yönde olması gerektiğini belirler.

Örneğin Boeing'in temel ideolojisi teknolojiyi desteklemek ve bunu gerçekleştirmek için gerekli şartların oluşmasını sağlamaktır. 3M şirketinin temel değerleri de bireylerin sorunlarına orijinal fikirler geliştirmek; yenilik yaratarak yardımcı olmaktır. Böylece organizasyonlar kahordik olabilmek için yapılarında güçlü ve daha soyut değerler bulundurmak zorundadırlar.

VII. İŞLETME FAKÜLTELERİNİN KAHORDİK PARADİGMASI

Yukarıda genel olarak organizasyonların çalışma ilişkilerine yön veren temel değişkenler üzerinde duruldu. Bu gelişmeler işletme alanında eğitim veren birimler üzerinde ne gibi yenilikler getirmektedir. Kısaca bu birimlerin yeni çalışma ekolojisinde neleri dikkate almaları gerektiği konusundaki gelişmeleri şöyle özetlenebilir [16]:

Birinci olarak, işletme eğitimi alanında eğitim veren organizasyonların teknolojik gelişmeleri dikkate alması gerekmektedir. Çünkü yakın gelecekte teknolojinin öğrenme, hataları bulma, uyum sağlama ve kendisini dengeleme özelliklerine sahip olacağı beklenmektedir. Kısaca yeni teknoloji bireylere rahat çalışma olanakları sunmaktadır. Ayrıca günümüzde artık uygulama ile eğitim arasında sınırlar tamamen yok olmuştur. Örneğin derslerde artık sanal vakalar kullanılacaktır. Bireylerin sürekli olarak online iletişim kullanması beklenmektedir. Bu paradigma ile, bundan on yıl sonraki bir öğrencinin profilini karşılaştığımızda aralarında dramatik farklılıklar olacaktır. Sadece sanal vakalarla değil aynı zamanda bilgiye ulaşmakta çok daha rahat ve kolay olacaktır. Makineler sınıflarda birçok şeyin yerini alacaktır. Bilim adamları, işletmecilik alanında yapılacak araştırmalarda değişmelerin olacağını beklemektedirler. Örneğin 2010'da daha yoğun olarak çok disiplinli düşünce (multidisciplinary thinking) yapısı benimseneceği öngörülmektedir.

İkinci olarak, işletme fakültelerinin lokal popülasyonlarında da önemli değişimler yaşanacaktır. Yeni bin yılda Türkiye'de belki daha az işletme fakültesi olacak, buna karşın global paradigmada bu sayı daha fazla olacaktır. Bunun yanında okulların prestij ve güçlerinde sadece lokal ekolojide değil aynı zamanda küresel ekolojide değişimler yaşanacaktır. Sonuçta işletmecilik eğitimi ve araştırmaları globalleşen bir özellik gösterecektir.

İşletmecilik eğitimi alanında rekabetin daha da artacağı beklenmektedir. Çünkü şirket üniversitelerinde önemli artışlar yaşanmaktadır. Bunun gelecekte de devam edeceği düşünülmektedir. Böylece organizasyonların öğrenmesi, orijinal ve kritik bilgilerin yaratılması önemli rekabet aracı olarak karşımıza çıkacaktır.

Yeni paradigmanın bir diğer özelliği de, işletme fakültelerinin mali olarak devlet tarafından desteklenmesinde de azalma olacağı beklenmektedir. Bu yapı da işletme fakültelerinin yönetimin daha da girişimci olmalarını gerektirmektedir. Ayrıca uzaktan eğitimin, bu alanda verilen eğitimin küresel boyutta pazarlamasında önemli bir strateji olacağı beklenmektedir.

Porter göre, işletme fakültelerinde sürekli kadrolarda çalışanlarda önemli erozyonlar yaşanacaktır. Fakülteler arasında daha da önemli farklılıklar oluşacaktır. Bu durum çalışanların serbest kalmasını sağlayacaktır. Böylece dünyanın neresinde olursa olsun kaynağı iyi olan okullar en iyi akademisyenleri çalıştırabileceklerdir. Bütün bu değişimler işletme fakültelerinde yapıyı çılgın çevreye uyumlaştıracak ve dönüşümü sağlayacak stratejik liderlik gerektirmektedir. Sonuçta bu okulların yeni iş ekolojisinin paradigmasına hayatta kalabilmesi için girişimci olması gerekmektedir [17].

Bu alandaki önemli konulardan biriside verilen eğitimin kalitesinin yükseltilmesidir. Yukarıda değinilen konulardan dolayı ve yaşanan paradigma transmutasyonu sonucunda işletme eğitimi alanında verilen eğitimin etkililiği de büyük önem taşımaktadır. Bu yüzden bu alanda eğitimin etkililiğinin artırılması fakülteler açısından önemli bir rekabet avantajı yaratacaktır. Bu durumda zaman içerisinde meydana gelen eğitim deneyimi, teknoloji, değerlendirme ve sınıfların tasarımı konusundaki gelişmelerin etkin bir şekilde kullanımına bağlıdır [18].

VIII. YÖNETİCİLERİN ROLÜ

Kahordik organizasyonların yaratılmasında yöneticilerin de yerinin önemli olduğu görülmektedir. Bu yüzden organizasyon kültürünün yaratılmasında yöneticilerin beş farklı boyutta önemi ortaya çıkmaktadır [6].

A. Dönüşümü Yönetmek

Günümüzde yöneticilerin en önemli rollerinden biri bireyleri endüstriyel çağdan bilgi çağına doğru yönlendirmektir. Klasik çalışanlar işleri yaparken yukarıdan almış oldukları emir ve direktifler doğrultusunda hareket ederlerdi. Yeni düzende artık çalışanlar sorunları kendileri tanımlamakta, kendileri karar vermekte ve işinin paradigmasına uygun olarak bilgi ve becerilerini geliştirmektedir. Günümüzün çalışma dünyasında insan kaynaklarının dünyası alt üst olmuştur. Yöneticilerin temel görevlerinden birisi bu dramatik değişim altında yatan temel değişkenleri anlamalarına yardımcı olmaktır. Ayrıca gelecekte nasıl daha farklı olabilecekleri konusunda vizyon yaratmasını sağlamaktır.

B. Esneklik Yaratmak

Günümüzün iş ekolojisinde yaşanan değişimin hızı, değeri ve kompleksliği çalışanları fiziksel ve mental olarak tüketmektedir. Kaos teorisi bize bireylerin daha

çok değişmesi gerektiği konusunda ipuçları vermektedir. Bunun sonucunda yöneticilerin önemli rollerinden biri bireylere daha esnek olmaları konusunda yardımcı olmaktır. Bunun içinde bireylerde ortaya çıkabilecek yeni paradigmlar için değişim kapasitesi yaratması gerekmektedir. Aynı zamanda çalışanlara hiçbir zaman geriye dönülemediği gerçeğini kavratmaları büyük önem taşımaktadır. Bunun içinde yöneticilerin sürekli olarak yaptıkları işlerin içeriğinin de meydana gelen değişimleri sorgulatması gerekmektedir.

C. İstikrarsızlık Yaratmak

Klasik çalışma evreninde temel çalışma mantığı denge üzerine kuruluydu. Başarılı bir organizasyon temel olarak dengeli bulmalıydı. Ancak bu paradigmanın artık günümüzün kompleks ve yenilikçi dünyasında etkili bir şekilde çalışması mümkün olarak görülmektedir. Bunun sonucunda günümüzün yöneticilerinin varolan paradigmayı değiştirmek ve iyileştirmek için organizasyonlarda yaratıcılığı ve yeniliği desteklemeleri başarı açısından büyük önem taşımaktadır. Bunun yanında organizasyonlarda istikrarsızlık yaratmanın yollarından birisi de organizasyon içinde tansiyonu yükseltmektir. Bunun yaratıcılığı desteklediği bilinmekle beraber, yöneticilerin aynı zamanda bu durumun yaratacağı olumsuzlukları engelleyeceği becerilere sahip olmaları gerekmektedir.

Sürekli olarak kendi değerlerimizden rahatsızlık duymamız gerekmektedir. Başarının temel sırlarından birisi de artık sürekli olarak kendi değerlerimize meydan okumaktır. Ayrıca organizasyonlarda sürekli olarak şeytanın avukatlığını (devil's advocate) yapacak elemanların olması organizasyonda istikrarsızlık yaratabilir.

D. Organizasyonlarda Öğrenmeyi Yaratmak ve Sürgit Kılmak

Öğrenme, bilgi çağının olmazsa olmazıdır (sine qua non). Özellikle de organizasyonların kendi kendilerini organize etmeleri açısından öğrenen organizasyonların önemi çok büyüktür. Bu durumda yöneticilerin günümüzde karşı karşıya kaldıkları sorun ve durumları dikkate alarak bunlardan kendi organizasyonları açısından ders çıkarmaları gerekmektedir. Organizasyonlarda gerçek öğrenmenin kaynaklarından bir tanesi de organizasyon içersinde öğrenmeyi destekleyici şartların oluşturulmasına bağlıdır. Bu da organizasyon içersinde çalışanların, temel olarak risk alması, deneme ve yanılma yolu ile sorunları çözüme fırsatına sahip olması gibi şartlardan etkilenebilir.

IX. SONUÇ

Artık bizler küresel dünyanın bir parçasıyız. İttiğimiz kahve Brezilya'dan, kullandığımız bilgisayar programları ABD den, sürdüğümüz araba Japonya'dan bizlere ulaşmakta. Bütün bireyler küresel bu trendin etkisi altında kalarak yeni kaotik bir yaşam stilleri oluşturmaktadırlar.

Dünyada meydana gelen yeni oluşumlar, dünyanın artık aynı coğrafi alan ve kültür yapısına sahip olan bir sistem olarak değerlendirilmesine yol açmıştır. Bu bütünleşme makro anlamda "göballeşme" olarak adlandırılmaktadır. Bu yapının da kendisine özgü kavram ve sistemleri oluşmaya başlamıştır.

Göballeşme olayı ve/veya olgusu 1989 yılında başlayan Doğu Boku'nun yapı değişikliği içine girmesi ve soğuk savaşın bloklar arasında sona ermesi ile, dünyanın yeniden şekillendirilmesi ile başlamıştır. Bu yeni paradigmayla bütün ülkeler globalizasyonun baskısı altına girmiştir. Göballeşmenin bir başka boyutu da, çok farklı birikimlere sahip toplumların bir pazarda rekabet etmeleridir. Bu rekabette, buluş oranındaki artış, üründe , üretim sürecinde ve pazarlama tekniklerinde yeniliklerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Başka bir anlatımla göballeşme, bilginin üretilmesini sağlamış ve bilgiyi en önemli rekabet aracı haline getirmiştir. Artık gerçek güç bilgiye geçmiştir. Böylece bilgi katma değeri en yüksek mal haline gelmiştir.

Göballeşme sürecinde artık şu konuda hiçbir şüphe kalmamıştır. Biz uluslararası topluluk içinde yaşıyoruz. Çünkü iletişim ağı bizim dünyanın her tarafı ile etkin olarak bağlantı sağlamamıza fırsat sağlayabilmektedir. Bu da bütün insanların, dünyanın coğrafi yapısından kaynaklanan problemleri elimine ederek değişim ve gelişmelerden eşanlı olarak etkilenmesini sağlamaktadır. Bu nedenden dolayı bu yeni paradigmayı anlamak da ancak düşünce perspektifinin göböl ölçekte tutulması ile gerçekleştirilebilir.

Bu gelişmeler artık çağın globalizm çağı, göböl ekonomi ve fırsatlar çağı olarak değerlendirilmesine yol açmıştır. Böylece dünyadaki bütün sistemler birbirine bağımlı hale gelmiştir. Bireysel anlamda bu bizim için yaşamımızın bir parçası ve yeni bir yaşam stili olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlayış organizasyonlar ve devletler içinde aynı şekilde düşünülebilir. Böylece günümüzün temel yaşam stiline yön veren bu eğilimler hem ekonomik anlamda hem de politik anlamda küresel paradigmayı yeniden yaratmaktadır. Böylece daha homojen bir dünya kültürü oluşması yolunda, temel gelişmelerin yaşandığını görmekteyiz.

Dünyada yaşanan yukarıdaki dönüşümler ışığında gerçekten kaos teorisi bize organizasyonların ve çalışma dünyasının yeni ekolojisini anlamada önemli modeller

sunmakta mıdır? Yoksa bu modeller hiçbir şekilde uygulama şansı yakalayamamakta mıdır? Şu ana kadar yapılan çalışmalar kompleks yaklaşımları operasyonel alanlarda uygulama şansı yaratmışlardır. Özellikle üretim programları geliştirilmesinde bu gibi modellerden başarılı bir şekilde yararlanılmaktadır. Ve bu uygulamalar organizasyonlara zaman ve para kazanmalarına yardımcı olmuştur.

Teoriler şu ana kadar beşeri sistemlerde tam olarak kullanılamamıştır. Bunların çok küçük bir uygulaması olarak kendi kendine çalışan guruplar veya proje takımları gösterilebilir. Bir çok organizasyonda yapılan uygulamalar sonucunda bu tür uygulamaların çok faydalı sonuçlar ortaya çıkardığı da görülmüştür. Ancak genel olarak belirtmek gerekirse bu yaklaşımların tam olarak hangi noktalarda organizasyonlar ve çalışma açısında kullanılacağı konusunda önemli gelişmeler sağlandığını söylemek zor görünmektedir. Özellikle de beşeri sistemlerde uygulanması için yaşam benzeri programların yapılması gerekmektedir. Bunların sonucunda ortaya çıkan küresel ve kozmopolit yapıdaki sistemler daha iyi anlaşılabilir ve etkin modeller geliştirilme şansı yaratılacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] -----, Merriam Webster's Collegiate Dictionary, 1994, s.365.
- [2] KASIMOĞLU, M., "Organizasyon Araştırmalarında Popülasyon Ekolojisi", 6.Yönetim ve Organizasyonu Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir, 1998.
- [3] COHEN, D., "Toward a Knowledge Context: Report on the First Annual U. C. Berkley Forum on Knowledge and the Firm", *California Management Review*, No: 40, Spring 1998, ss.22-39.
- [4] DANIELS J.L.; DANIELS, C., *Global Vision*, McGraw-Hill, Inc., 1994.
- [5] SARGUT, S, *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, V yayınları, 1994.
- [6] TETENBAUM, T.J., "Shifting Paradigms: From Newton to Chaos", *Organizational Dynamics*, Spring, 1998, ss.21-32.
- [7] BROWN, S.L.; EISWÑHARDT, K.M., "Product Development: Past Research, Present Findings and Future Direction", *Academy of Management Review*, No: 20 1995, ss.343-378.
- [8] HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; KIM, H., "International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product Diversified Firms, *Academy of Management Review*, No: 40, 1997, ss.767-798.
- [9] AKDEMİR, A., "Küreselleşmede Kritik Faktör İşbirliğine Dayalı Rekabet Stratejileri" *Anadolu Üni.İ.İ.B.F.Dergisi*, 1992, ss.1-2.
- [10] BELOVLAV, J.A., "The Evolving Competitive Paradigm", *Business Horizons*, March-April, 1996, ss.11-18.
- [11] HURWITZ, A., "Organizational Structures for the "New World Order", *Business Horizons*, March-April 1996, ss.5-14.
- [12] JOHNSON, G.; SCHOLES, K., *Exploring Corporate Strategy*, 1993, Prentice Hall.
- [13] DAFT, L. D., *Organization Theory and Design*, West Publishing Company, 1995.
- [14] GLEICK J., *Kaos, TÜBİTAK, Popüler Bilim Kitapları*, 1995, Ankara.
- [15] MINTZBERG, H., *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, 1979.
- [16] HITT, M.A., "Twenty-First-Century Organizations: Business Firms, Business Schools and The Academy", *Academy of Management Review*, No: 23, 1998, ss.218-224.
- [17] HAMILTON, J.O.C., "Stanford: Eggheads and entrepreneurs" *Business Week*, No: 23, June 1997, s.92.
- [18] FROST, P.J.; FUKAMI, C.V., "Teaching Effectiveness in the Organizational Sciences: Recognizing and Enhancing the Scholarship of Teaching, *Academy of Management Journal*, No:40, 1997, ss.1271-1281.

ÇALIŞMA İLİŞKİLERİNDE FARKLI BİR YAKLAŞIM:PSİKOLOJİK AKİT

AŞKIN KESER

Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Araştırma Görevlisi

Abstract: In the Last two decades, a lot of things has changed in business environment. The meaning of work, worker and employment had been changed. Also the contracts of employment became more flexible. The collective bargaining and collective agreements are leaving their places to individual contracts and bargaining. On the other hand a new perspective which is called "psychological contract" became popular. Psychological contract is such a contact, which is unwritten, unspoken and have no legal binding between employee and employer. This contract is based on mutual trust. So employees' responsibilities are: quality in work, working hard, continuity at work and loyalty; employers' responsibilities are continuous employment (job security) and providing adequate chances for developing employee skills.

çoğunlukla tam zamanlı çalışan işgücünün yer aldığı işgücü piyasaları durağan bir yapıda işlerken, 80'lerde "tam zamanında" üretimin yaygınlaşmasıyla "tam zamanında" istihdamın önem kazandığı görülmektedir.

Örgütsel sadakat zayıflarken, doğrusal kariyer anlayışının yerine çok yönlü kariyer anlayışı görülmektedir. Örgütsel kimlik yerine bireysel kimlik önem kazanmakta ve hiyerarşik yapı ortadan kalkmaktadır. Yaşanan bu gelişmeler iş piyasalarını da değişime zorlamaktadır. Süreklilik ve durağanlık arz eden iş piyasaları yerini dinamik ve belirsiz iş piyasalarına bırakırken, tam zamanlı istihdamdan kısmi süreli istihdama geçilmiş, iş güvencesinin yerini denemeye dayalı bir sistem almıştır.

I. GİRİŞ

Günümüzde içine çalışma ilişkilerini de alan hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Örgütlerde insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi gibi insan odaklı yönetim modelleri uygulanmaktadır. Bu yönetim modellerinde işgören, işletme yönetimi tarafından sadece bir üretim fonksiyonu olarak değil, aynı zamanda işletmenin bir ortağı olarak ele alınmaktadır.

Yeni istihdam türleri (tele çalışma, iş paylaşımı, evde çalışma vb.) ortaya çıkmakta işçi-işveren ilişkileri karşılıklı uyuma dayanmaktadır. Toplu pazarlıklar yerine bireysel pazarlıklar ve bireysel akitler önem kazanmaktadır. Hizmet akdinin yanında psikolojik akit uygulamaları görülmektedir.

Bu çalışmada, çalışma hayatında yaşanan değişimler ve çalışma ilişkilerinde yaygınlaşan bir yaklaşım olan psikolojik akit konusu çeşitli yönleriyle incelenecektir.

II. ÇALIŞMA YAŞAMINA BAKIŞ

1970'li ve 1980'li yıllar 50 ve 60'lara göre çok sert ve keskin değişimlerin yaşandığı bir dönemdir. İş dünyasında, teknolojiye, kültürel alanda kısaca her alanda önemli değişimler yaşanmıştır. 1950 ve 60'larda

Global rekabet, gelişen pazarlar ve teknoloji tabanlı üretime bağlı olarak çalışma şartlarının değiştiği, işletmelerin hantal yapılarından arınıp küçüldükleri görülmektedir. Bu süreçte esneklik daha fazla önem kazanmaktadır. Esneklik, bir yandan çalışma mevzuatının yani hukuksal yapının esnekleştirilmesini ifade ederken, diğer yandan bilgi işçisinin yönetiminde ortaya çıkan esnekliği ifade etmektedir. "Bilgi işçisinin yükselişi, çalışmanın niteliğini ve işletme yönetiminin gündemini temelden değiştirmiş, komuta ve yönetim daha az gerekli hale gelmiş ve katılım daha fazla değer bulmuştur" [1].

İşletmeler rekabet güçlerini koruyabilmek ve maliyetlerini düşürebilmek için, yeniden yapılanma (restructuring), dışarıdan temin (outsourcing), küçülme (downsizing) gibi uygulamalara yer vermektedirler. Bu uygulamalar iş garantisi sağlayan ömür boyu iş anlayışını ortadan kaldırırken, işletme içinde çalışanlar açısından olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. İşlerini kaybetme endişesi, çalışanların moral ve motivasyonunu olumsuz etkilemektedir. Diğer taraftan örgütsel sadakat azalmakta ve güven kaybolmaktadır [2]. Personelin ve örgütün birbirlerini anlayabilmeleri ve beklentileri yönünde hareket edebilmeleri bu süreçte önem kazanmaktadır. Psikolojik akit, bu noktada taraflara bir takım imkanlar sağlamaktadır. Tarafların karşılıklı beklentilerine dayalı bir ilişkinin oluşması ve bu beklentilerin belirli dönemlerde ve durumlarda geribildirim alınarak yeniden düzenlenmesi psikolojik akit yardımıyla gerçekleşmektedir [1].

III. PSİKOLOJİK AKİT KAVRAMI

Psikolojik akit kavramı 60'lı yılların başlarında ortaya atılmasına karşın [3, 4] son yıllarda uygulanan bir yaklaşımdır. Birey yeni bir işe girdiğinde taraflar arasında herhangi bir şekilde bilinçli olarak oluşmayan bir sözleşmenin varlığı iddia edilmektedir. Bu sözleşme yazılı değildir [5] ve sözleşmenin dayanağı tarafların karşılıklı güvenleridir.

Schein [6] psikolojik akdi, bireyin örgütten, örgütün de bireyden bir takım beklentileri üzerine kurulu olan ve hiçbir şekilde dile getirilmemiş, yazılı olmayan ve taraflar arasında karşılıklı güvene bağlı olarak oluşan sözleşme olarak ele alırken, Rousseau'nun [7] tarif ettiği psikolojik akit, tarafların karşılıklı güvene dayalı, farklı koşullar ve dönemlerde esnek bir şekilde uygulanması söz konusu olan bir sözleşmeyi ifade eder [8].

En kısa şekliyle Psikolojik Akit; birey ve üyesi olduğu örgüt arasında oluşan yazılı olmayan, konuşulmamış beklentiler toplamı olarak ele alınmaktadır [9].

Psikolojik akitle, taraflar herhangi bir yazılı sözleşme olmaksızın genel olarak anlaştıkları konularda birbirlerine karşı dürüst olacaklarına dair fikir birliği içindedirler [10]. Bu bağlamda personel ile örgüt, birbirlerinden beklentilerini karşılıklı olarak yerine getirmek üzere sözleşmişlerdir. Bu sözleşme, kimi zaman gerçek bir sözleşme halini alır; kimi zaman da gerçek olmasa bile "zımni" olarak böyle bir sözleşmenin varlığından söz edilebilir [11].

Örgüt ve personel arasında oluşan güven ve tarafların karşılıklı beklentilerine yönelik tutum ve davranışları psikolojik akitte önemli unsurlardır. Psikolojik akitle taraflar arasında herhangi bir çatışma ya da gerilim yaşanmadan karşılıklı bir anlaşmanın olduğundan söz edilmektedir [12].

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki; Psikolojik akit, örgüt içindeki davranış, başarı ve gelecekle ilgili çalışmaları konu alan maddelerde tarafların gizli olarak aralarında anlaştıklarını gösteren bir süreçtir [13]. Psikolojik akit, örgütün ortamı elverişli olduğu süreçte, işgöreni görevi ile uyum sağlamak için savaş vermeye, sorunlarını çözmeye hazırlar ve bu tutumun sürmesini sağlar [14].

İşletmeye yeni katılan bireyin beklentilerinin açık ve net bir şekilde ifade edilmesi olumlu bir uygulamadır. Ancak belirtilen bu beklentilerin örgüt tarafından gerçekleştirilememesi ya da gerçekleştirilmek istenmemesi taraflar arasında bir gerilime yol açabilecektir. Bu gerilim neticesinde bir işgörende kırılma söz konusu olacaktır, bu kırılma çatışmaya dönüşebileceği gibi, işgörenin işyerini terk etmesine de

yol açabilecektir. Bu tür problemlerin görülmesi nedeniyle, tarafların belirgin beklentilerinin resmi şekle dönüştürüldüğü yazılı sözleşmelerin esnekliği söz konusu olmaktadır. Böylece taraflar beklentilerini zamana zaman güncelleme fırsatı bulmaktadırlar [15].

Psikolojik akit kurulduktan sonra şu şekilde bir süreç yaşanır;

Örgüt personelden fayda sağladığı müddetçe yani, personel örgütsel amaçları gerçekleştirdiği süre boyunca örgütte kalabilmektedir. Ancak, personel örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine çalışmasıyla katkıda bulunurken, bunun karşılığında örgütten de, kendi beklentilerinin yerine getirilmesini istemekte ve beklemektedir [12].

IV. TARAFLARIN BEKLENTİLERİ

Psikolojik akitte taraflar arasında beklentilerin karşılanması yönünde karşılıklı güven ve saygının oluşması önemlidir. Birey kendisinden beklediği performansı göstererek örgütün beklentilerine cevap verebilecek, örgüt de işgörenin beklentilerini ücret, terfi gibi konularda objektif davranarak karşılayacaktır [16].

Tarafların beklentilerinin neler olduğu Tablo.1 de görülmektedir. Beklentiler bireysel ve örgütsel beklentiler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireyin örgütten beklentilerini, maaş, kişisel gelişim fırsatı, iyi bir iş için tanınma ve onay, güvenlik, arkadaşlık ve çaba olarak sıralayabiliriz. Örgütün işgörenden beklentileri de; işgörenin dürüst çalışma, örgüte sadakat gösterme, iş etkinliği, girişkenlik, öğrenme ve gelişme için gönüllü ve esnek olma ve örgütsel normlara uygunluktur.

Tablo.1: Bireysel ve Örgütsel Beklentiler [17]

Bireylerin Beklentileri	Örgütün Beklentileri
Maaş	Dürüst bir tam işgünü
Kişisel gelişim fırsatı	Örgütsel sadakat
İyi bir iş için tanınma	İnisiyatif, girişkenlik
Güvenlik ve çevresel faktörler	Örgütsel normlara uygunluk
Arkadaşlık, çevre desteği	İş etkinliği
Açık ve doğru çaba	Öğrenme ve gelişme için esneklik ve gönüllülük

Psikolojik akdin taraflara bir takım yararlar sağladığı bilinmektedir. Bu yararlar uygulamanın yaygınlaşmasını sağlamaktadır. Psikolojik aktin

uygulamada yaygınlaşmasına yol açan unsurlar şunlardır [18];

- İşçi-işveren arasında gerilim yaratan bir takım sürtüşmelerin oluşmasını engellemesi,
- Çalışanların rolleri ve sorumlulukları konusunda sorun yaşamamaları,
- Çalışanların, örgütün kendilerinden beklentilerini ve bu beklentilere nasıl cevap vereceklerini bilme şanslarının olması,
- Örgütün çalışanına sağlayacağı gelir, yükselme vb gibi olanakları psikolojik akit sayesinde biliniyor olması,
- Taraflara oluşan problemlere hızlı bir şekilde çözüm getirme şansının bulunması, (taraflar diyalog yardımıyla oluşan problemleri kısa sürede çözebilmektedir)

V. PSİKOLOJİK AKİT VE HİZMET AKDİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Psikolojik akit ile hizmet akdi incelendiğinde aralarında bir takım farklar olduğu görülmektedir. En önemlisi yazılı olmaması ve yasal bir hükümlülüğünün olmamasıdır [19]. Hizmet akdinde tüm şartlar ve beklentiler pazarlık sürecinde taraflarca karşılıklı olarak tartışılıp bir karara varılırken, psikolojik akitte bunun aksine taraflar birbirleri ile resmi olmayan, karşılıklı psikolojik bir anlaşmaya varmışlardır. Dolayısıyla bu sözleşmede yasal bir yaptırımdan da söz etmek mümkün değildir.

Hizmet akdi tarafları bir takım yasal zorunluluklar ve yaptırımlara zorlarken, psikolojik akit karşılıklı güvene ve esnek bir yapıya dayanır. Psikolojik akit bireyler arası farklı algılanmaya yol açarken, iş akdinde böyle bir durum söz konusu değildir, çünkü yazılı ve resmi bir sözleşme söz konusudur. Dolayısıyla herkes için aynı maddelerin geçerli olduğu bir sözleşme vardır. Bu durum psikolojik akitte daha çok algılama boyutunda bireyler arasında farklılıklar içermektedir.

VI. TARAFLARIN SORUMLULUKLARI

Psikolojik akit uygulaması her iki tarafa bir takım sorumluluklar yüklemektedir. Bu sorumluluklar, çalışanların sorumlulukları ve işverenlerin sorumlulukları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

Tablo.2: Hizmet Akdi ve Psikolojik Akit Karşılaştırılması [20]

Psikolojik Akit	Hizmet Akdi
Onaya bağlı olmayan sözlü bir sözleşmedir.	Yazılı bir sözleşmedir.
İnformel ve karşılıklı duygusal ilişkiye dayanır.	Formel ilişkiyi ifade eder, normlara dayanır.
Yasal yaptırımı yoktur, resmi olmayan bir süreçtir.	Yasal yaptırımlara sahiptir.
Görev ve sorumluluklar belirtilmez.	Sözleşmeyle tüm görev ve sorumluluklar belirlenir
Gizli bir sözleşme denebilir.	Gizli olmayan bir sözleşmedir.
Davranış belirleyen bir sözleşmedir.	Her şey net belirtilir.

Çalışanların sorumlulukları; Makul çalışma, iyi çalışma, kaliteli iş yapma, gerektiğinde fazla mesai yapma ve sadakat

İşverenin Sorumlulukları: İşgücüne dürüst davranma, ilerleme fırsatı sunma, istihdam güvencesi sağlama, çalışanına değer verme şeklindedir Ücret seviyesinde çalışana hak ettiği ücreti, hakkaniyet ölçüsünde verme de işverene düşen önemli sorumluluklardandır.

Tablo.3: Tarafların Sorumlulukları

Çalışanların Sorumlulukları	İşverenin Sorumlulukları
Makul bir çalışma gerçekleştirme	Makul bir ücret ödeme
Sürekli iyi çalışma	İstihdam güvencesi
Verimli çalışma	Kıdeme dayalı ücret artışı
Fazla mesai ve çalışma	İlerleme imkanı
Kaliteli iş yapma	Kabul görme
Örgüte Bağlılık	İş Güvencesi
Bireysel olarak kendisini geliştirme	Örgütsel fırsatlar tanıma

Kaynak: SCHEIN, Edgar, Örgüt Psikolojisi, (Çev.Mustafa Tosun) TODAİ, Ankara, 1977, s.14. den yararlanılarak geliştirilmiştir.

Tarafların sorumluluklarının, daha önce de belirtilmiş olan beklentiler konusu ile yakından ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Örgütte karşılıklı katkıya dayalı bir diyalogun oluşması, tarafların beklentileri konusunda sıkıntı yaşamamalarını sağlayacaktır. Sağlanan dengeli katkılar psikolojik akdin

sağlıklı bir şekilde sürmesini sağlayacaktır. Taraflar arasında sözleşmenin bozulması işyerinde barışın ortadan kalkmasına yol açacaktır [21]. Psikolojik akdın uzun süreli gerçekleşmesi ve sağlıklı bir şekilde sürmesi için tarafların zaman zaman görüşme yapmaları veya sözleşmeyi yeniden kurmaları gerekebilecektir [18].

Örgüt, çalışanlarına karşı görev ve sorumluluklarını mümkün olduğunca yerine getirmeye çalıştığında, bireyin beklentilerini önemli ölçüde karşılama imkanı bulacak; aynı şekilde çalışan birey görev ve sorumluluklarını yerine getirdiğinde örgütün beklentilerini karşılamış olacaktır. Sorumluluklarının bilincinde hareket eden taraflar, birbirlerinden beklentilerini yüksek düzeyde karşılamış olacaklar ve psikolojik akdın sağlıklı işlenmesini sağlayacaklardır.

VII. PSİKOLOJİK AKDİN SONUÇLARI

Psikolojik akdın olumlu ve olumsuz bir takım sonuçlar görülmektedir.

Olumlu sonuçları;

- Çalışanın daha fazla esnek olabilmesine de olanak tanır,
- Taraflar arasında duygusal bir bağ kurarak otoriteyi yumuşatır,
- Karşılıklı diyalog tarafların güven duygularını pekiştirir,
- Örgüte bağlılık artar,
- İşgücü devir hızı da azalır,
- Çalışanın performansı yükselir,
- Verimliliği artar,
- Çalışanın iş doyumunu yükselir.

Olumsuz sonuçları;

- Resmi bir yükümlülüğü olmayan bir sözleşme çalışanlar üzerinde olumsuz bir baskıya dönüşebilir ve çalışanın istismar edilmesine yol açabilir,
- Taraflar arasında resmi olmayan bir diyalogun oluşmasına bağlı olarak çalışanın yaptığı işi daha az ciddiye almasına yol açabilir ve örgüt içindeki otoriter yapının bu sistemle esnemesi ve çalışanların işini istismar etmelerine yol açabilir,
- Psikolojik sözleşmenin yazılı olmaması ve zaman zaman konuşulmamış olması bu sözleşmenin çalışanlar tarafından farklı şekillerde algılanmasına yol

açabilir, bu durum da örgüt içinde gerilimli bir ortamın yaşanmasına neden olabilir [22].

VIII. SONUÇ

Çalışma hayatı, yaşamakta olan hızlı değişimle farklı uygulamaların gündeme geldiği bir alan olmuştur. Geleneksel yaklaşımlar, zaman zaman modern yaklaşımlar adı altında önemli düzeylerde değişime uğramakta, zaman zaman da sadece isim değişikliğine uğrayarak geleneksel şekil, içeriği aynı kalmak kaydıyla kabuk değiştirmektedir. Günümüzde insan odaklı yönetim, çalışan bireyi, çalışma hayatının merkezine almaktadır. İş yapma şekillerinin, istihdam yöntemlerinin ve esnekleşmenin başlaması da yönetim alanındaki değişimin olağan görüntüsünü yansıtmaktadır.

Değişim, hizmet sözleşmelerinin de esnemesine yol açmakta ve psikolojik akit olarak nitelenen, daha fazla birey odaklı yeni bir anlayışın benimsenmesine ve uygulanmasını sağlamaktadır. Psikolojik akit işçi ve işverenin beklentileri üzerine kurulmuş bir yaklaşımdır. Yazılı olmayan ve ifadelendirilmemiş beklentileri ortaya koyması, yazılı, resmi ve katı unsurları ile dikkati çeken hizmet akdine bir alternatif niteliğindedir. Bir yandan bireyin serbestlik ve özgürlük alanını genişletmesinden dolayı yararlı bir uygulama olarak görülürken; diğer yandan bireyin istismarı mümkün olduğu için yoğun bir şekilde eleştirilmektedir.

Psikolojik akdi, hizmet akdinin doğrudan bir alternatifi olarak görmekten çok, hizmet akdini destekleyen bir ek mekanizma olarak görülebilir. Böylelikle çalışma barışının sürdürülmesi açısından oldukça önemli bir rol üstlenebilecektir. Diğer yandan özellikle kalite çemberleri, proje grupları ve bunun gibi çalışanların katılımcılığını destekleyen uygulamalara psikolojik akdın de ilave edilmesi çalışanların motivasyonunu da artıracak bir yöntem olarak düşünülebilecektir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] STEWARD, Thomas.A., **Entelektüel Sermaye**, (Çev. Nurettin Elhüseyni), MESS Yayını, İstanbul, 1997, ss.53-55.
- [2] TURNLEY, William; FELDMAN, Daniel, "Re-examing the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as medaitors", **Journal of Organizational Behaviour**, Sayı:21, 2000, ss.25-26.
- [3] ARGYRIS, C., **Understanding Organizational Behavior**, Dorsey Press,, Homewood, IL., 1960.
- [4] LEVINSON, *Het al.*, **Men, Management and Mental Health**, Harvard University Press,, Cambridge, 1962.
- [5] NEWSTROM, John W.; DAVIS, Keith, **Organizational Behaviour**, 10th Edt., McGraw-Hill, 1997, s.88.
- [6] SCHEIN, E.H., **Career Dynamics: Matching Individuals' and Organizational Needs**, Addison-Wesley, Reading, 1978.
- [7] ROUSSEAU, D.M., "Psychological and Implied Contracts", **Organizations, Employee Responsibilities and Rights Journal**, Vol:2 Number:2, 1989.
- [8] PATE, Judy; MALONE, Charles, "Post-'Psychological Contract' Violation: The Durability and Transferability of Employee Perceptions:The Case TimTec", **Journal of European Industrial Training**, Volume:24, Number:2/3/4, 2000.
- [9] AYTAC, Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi ve Sorunları**, Epsilon Yayıncılık, 1997, s.30.
- [10] FERRIS, R. Gerald; BUCKLEY, M. Ronald, **Human Resources Management, Perspectives, Context, Functions and Outcomes**, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996, s.492.
- [11] CANMAN, Doğan, **Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi**, TODAİ Yayınları, No:252, Ankara, 1993, ss.6-7.
- [12] -----, <http://www.isc.anglia.ac.uk/coleb/wio/html/psycont.htm>.
- [13] MAKIN, P.; Cooper, C, Cox., **Organizations and the Psychological Contract**, Westport, CT: Praeger, 1996.
- [14] BAŞARAN, İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranış, İnsanın Üretim Gücü**, Ankara, 1991,s.185.
- [15] BODDY, John, "Negotiating the 'psychological contract': the key to employee commitment" , **Training Journal Abstract**, August 2000.
- [16] KESER, Aşkın, "Çalışma Yaşamında Mesleki Oryantasyon'un Psiko-sosyal Boyutu ve Bir Uygulama", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Bursa, 1997, s.35.
- [17] KOTTER, John Paul, "Psychological Contract: Managing the Joining-up Process", **California, Management Review**, Spring 1973, s.93.
- [18] BODDY, John, "Negotiating the 'psychological contract': the key to employee commitment", http://www.skillvest.com/advantage/features/articles/article_negotiatingtheps.htm.
- [19] DE MEUSE, Kenneth P.; TORNOW, Walter W., "The Tie That Binds-Has Become Very Very Frayed!", (Ed.:FERRIS, Gerald R. ve BUCKLEY, M. Ronald; **Human Resources Management**) Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996.
- [20] KOLB, David A.; RUBIN, Irwin M.; MELNTURE, James, **Organizational Psychology, An Experimental Approach**, 2nd Ed., Prentice Hall, New Jersey, 1974, s.8.
- [21] PARKS, Judi McLean, "News Analysis: Violation of unwritten contract may be source of workplace violence", <http://wupa.wustl.edu/record/archive/1996/04-25-96/2649.html>.
- [22] WINNING, Ethan, Pay for Performance and the Psychological Contract, <http://www.ewin.com/articles/payper.htm>.

MUHASEBENİN YÖNETİM ARACI OLARAK KULLANIMI

Rüstem HACİRÜSTEMOĞLU¹, Volkan DEMİR²

¹Marmara Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Muhasebe-Finansman ABD, Profesör Dr.

²Marmara Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Muhasebe-Finansman ABD, Araştırma Görevlisi

Abstract: Currently cost and managerial accounting is being evaluated by the functions of planning, controlling, decision making and other managerial functions. Managerial accounting has become an important itself with management, economy, operational research and statistics. As a result of these changes in managerial accounting; value based management, just in time, total quality management, logistics, activity based costing, life cycle costing, target costing has become more important.

Yönetim açısından muhasebede yeni yaklaşımlarda; $Maliyet + Kar = Satış Fiyatı$ yerine $Uluslararası Fiyat - Maliyet = Kar$ anlayışı ile sağlıklı karar alma, kaynak kullanımında tasarruf, doğru maliyet hesabı ile desteklenmektedir. Yönetimde; maliyetleri planla, yönet ve düşür şeklinde aktif bir yaklaşım benimsenmektedir. Bu yaklaşımlarda Faaliyet Tabanlı Maliyetleme, Mamul Ömrünce Maliyetleme, Hedef Maliyet olarak sıralanmaktadır.

I. GİRİŞ

Dünyamızdaki globalleşme-rekabet- teknolojik değişimdeki hız-tüketici taleplerindeki gelişmeler işletmeleri üretim yöntemleriyle yönetim uygulama ve stratejilerini gözden geçirmeye zorlamıştır.

Böylece, yönetim muhasebesinin maliyet kontrolü, üretim verimliliğini ölçme, performans değerlemeye dönük ve benzeri konularda anlamlı, pratik, hesaplı, hesaplanabilir, zamanlı bilgi sağlama ve yönetime sunma gereği de artmıştır. Planlama, kontrol, karar verme ve diğer yönetim fonksiyonlarına dönük maliyet bilgi kullanımı yönetim muhasebesinin konusunu oluşturmuştur. Yönetimde dış kontrol önemini yitirmiş ve self kontrol önem kazanmıştır. Yönetim muhasebesi kendi içinde gelişmeler kaydederek işletme, ekonomi, yöneylem, istatistik ve diğer dallarla yönetimin sayısal veri ihtiyacını karşılayarak çağdaş işletme yönetiminin bir parçası olmuştur. Bu gelişmeler; işletmelerin yatırımların geri dönmesinde çok değer yaratan faaliyetlerle ilgilenmesini sağlamış ve *değer tabanlı yönetim (value based management)* kavramını ortaya çıkarmıştır. Son zamanlarda yönetim muhasebesini üretim teknolojisi gelişmeleri ve yönetimdeki yeni yaklaşımlar tetiklemiştir. Üretim teknolojisindeki gelişmeler, esnek üretim sistemleri, bilgisayar destekli tasarım, planlama ve raporlamadaki gereksinim üretim sürelerini kısaltmakta, daha düşük stok düzeyleri ve düşük maliyete öncülük etmektedir. Bu gelişmeler *JIT (tam zamanında üretim), Lojistik, Toplam Kalite Yönetimi* şeklinde sıralanmaktadır.

II. JIT (JUST IN TIME-TAM ZAMANINDA ÜRETİM)

JIT üretim, bir üretim hattındaki her parçanın bu üretim hattını izleyen safha tarafından ihtiyaç duyulan kadar derhal üretildiği bir sistemdir [1].

JIT felsefesinin temelinde 4 unsur vardır.

A-Sıfır Stok; JIT üretimin amacı sıfır stok ve sıfır israftır. Bu sistemde güvenlik stoğu bulunmaz. Geleneksel üretim sistemlerinde, öngörülen satış ve üretim düzeylerine göre talebin itilmesine dayalı ve stoka dönük üretim söz konusu iken, tam zamanında üretim sisteminde fiili talep üretimi çeker [2].

B-Kısa Üretim Zamanları; JIT üretimde üretim zamanları kısadır. Makine ayar zamanları da minimize edilmiştir.

C-Küçük ve Stk İkmal Miktarları; Geleneksel üretimde ikmal miktarları katlanılabilir düzeyde iken JIT üretimde ikmal miktarları küçük ve sıktır.

D-Yüksek Kalite veya Sıfır Hata; Geleneksel üretimde kalite önemlidir fakat JIT üretimde kalite % 100'dür. Ayrıca geleneksel üretimde muayene partiler halinde gerçekleşirken, JIT üretimde muayene süreç halinde gerçekleşir [3]. JIT ile birlikte maliyet ve yönetim muhasebesinde ortaya çıkan değişiklikleri aşağıdaki gibi gruplayabiliriz:

- Direkt maliyet unsurları sayısında artış olmuştur.
- Maliyet merkezleri otomasyona dayalı saptanmaktadır.
- İşçilik maliyetleri yerini otomasyon maliyetlerine bırakmıştır.
- Stok ve satılan mamul maliyeti ayırımı ve (yarı mamullerin) eşdeğer mamul birimleri önemini göreceli olarak kaybetmektedir.
- Kalite maliyetleri önem kazanmıştır.
- Verimlilik ön plana çıkmıştır.
- Esnek üretim sistemi ile maliyetlerde bölüm maliyetleri daha anlamlı olmaktadır.

Geleneksel yönetimde satıcı ve alıcı arasında pazarlık ve rekabet mevcuttur. Oysa tam zamanında üretim ve yönetim sisteminde satıcı iş ortağı olarak görülür. Üretim ve paralelinde yönetim sistemlerinde meydana gelen teknolojik gelişmeler kontrol kavramının boyutunu da değiştirmiştir. Geleneksel üretim ve yönetim sistemlerinde; üretim ve yönetim sistemini nasıl kontrol edebiliriz? Sorusu ve fonksiyonel kontrol hakim olmasına rağmen tam zamanında üretim ve yönetim sistemlerinde; kontrolü daha esnek, hızlı ve ucuz nasıl kılabiliriz? Sorusu gündeme gelmekte ve fonksiyonel kontrol ve stratejik kontrol birlikte ortaya çıkmaktadır.

JIT'ın kapsamı aşağıdaki şekilde toplanabilir [4]:

- Katma değeri olmayan faaliyetler elimine edilmeli,
- Yüksek kalite ve kusursuz üretim amaç edinilmeli,
- Verimlilikte sürekli iyileşme sağlanmalı,
- Faaliyetler basitleştirilmeli,
- Çok yönlü, deneyimli işgörenler çalıştırılmalıdır.

III. LOJİSTİK

Lojistik; işletmelerin kar maksimizasyonu amacıyla madde ve malzemeleri, parçaları ve tamamlanan mamulleri stratejik bir şekilde depolayan, akışını sağlayan ve kontrol eden; yönetsel sorumluluk dizayn etmeye yarayan bir sistemdir [5].

Lojistik; müşteri hizmetleri, talep tahminleme, belge akışı, stok yönetimi, sipariş süreci yönetimi, paketleme, üretim planlaması, yedek parça ve hizmet sağlama, satın alma, depo ve dağıtım merkezi yönetimi, trafik yönetimi, malzeme elleçleme faaliyetlerinden oluşur [6]. Lojistik yönetiminde fiziksel tedarik alt sistemi

sayesinde hammadde ve gerekli parçalar zamanında ve doğru yerde bulunması sağlanarak tam zamanında üretim (JIT-Just In Time) uygulamalarının gerçekleşmesi sağlanabilir. İşletmelerin bilişim teknolojisindeki yenilik ve gelişmelerle fiziksel tedarik kaynakları ile olan ticari faaliyetlerini etkinleştirmeleri yalın yönetimin üç ana prensibi olarak kabul edilen *hız, esnek olma ve ileriye görme* ilkelerini de hayata geçirmektedir. Bunun sağlanması halinde, gereksiz stok maliyetleri, finansman maliyetleri ve işgücü maliyetleri ortadan kaldırılarak en düşük maliyette üretimin yapılması gerçekleştirilebilecektir [7]. Eskiden çok fonksiyonlu olan endüstri işletmelerinin faaliyetleri günümüzde **ÜRETİM + LOJİSTİK + YÖNETİM** şekline dönebilmektedir.

Lojistik sistemin elemanları çok geniştir ve sınırlandırılmaz. Aşağıda lojistik sistem ile ilgili bazı kavramlar sunulmuştur [8];

- Fiziksel Dağıtım
- Pazarlama Lojistiği
- Madde ve Malzeme Yönetimi
- Lojistik Mühendisliği
- Endüstriyel Lojistik
- Ticari Lojistik
- Lojistik Yönetimi
- Entegre Lojistik Yönetimi
- Tedarik Yönetimi
- Boru Hattı Yönetimi
- Dağıtım Yönetimi
- Tedarik Zincirleri Yönetimi

Bu kavramlar günümüzde önem kazanmaktadır.

Lojistik genel olarak;

MADDE VE MALZEME YÖNETİMİ + DAĞITIM = LOJİSTİK şeklinde ifade edilebilir.

Lojistik sistemin elemanları çok geniş olmasına rağmen faaliyetler aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir [9];

- Depolama ve madde elleçleme
- Taşıma
- Stoklama
- Bilgi ve kontrol
- Ambalajlama

IV. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ve KALİTE MALİYETLERİ

Toplam Kalite Yönetimi, müşteri tatminini de gözönünde tutarak; tasarım (mühendislik), üretim, pazarlama faaliyetlerini en ekonomik biçimde gerçekleştirmek amacıyla; kalite geliştirme, kalite koruma ve kalite iyileştirme çabalarını birleştiren etkili bir sistemdir [10]. Toplam Kalite Yönetimiyle ;

- israf önenebilir,
- kalite artırılabilir,
- işlem zamanları kısaltılabilir,
- maliyetler düşürülebilir,
- moral ve verimlilik artırılabilir,
- sürekli iyileştirme ve gelişme sağlanabilir.

Kalite maliyeti, oluşacak hataları önlemek amacıyla yürütülen faaliyetlerin, planlı kalite gözlemlerinin ve mamulün üretim sürecinde veya üretim sonrasında kullanımında görülen hataların sonucunda ortaya çıkan maliyetler olarak tanımlanabilir. Kalite maliyetleri dört grupta ele alınır:

Önleme Maliyetleri; kalite sisteminin dizaynı, planı, kontrolü, eğitimi, uygulaması ve bakımı için işe alınan personel ile ilgili maliyetlerdir.

Değerleme Maliyetleri; kalite standartları ve performans gereklerine uygunluklarından emin olmak için test, muayene, ölçme ve denetleme yöntemlerinin, işlem faaliyetleri ve hizmetleri ile ilgili olarak yapılan maliyetlerdir.

İç Başarısızlık Maliyetleri; kalite gereklerini karşılayamayan yetersiz ,etkisiz hizmetlerle ilgili ve idari kayıplarla sonuçlanan maliyetlerdir.

Dış Başarısızlık Maliyetleri; müşteriye verilen kalitesiz hizmetlerin oluşturduğu maliyetlerdir.

Toplam Kalite Yönetiminin işletmelerde etkin bir şekilde sağlanması için aşağıdaki unsurlara gereksinim duyulur.

- Eğitim
- Müşteri odaklılık
- Sürekli iyileştirme
- Çalışanların desteği
- Amaçların konulması
- Performans değerlendirme
- Kullanım uygunluğu

- Standartlara uygun üretim

V. FAALİYET TABANLI MALİYETLEME

Faaliyet tabanlı maliyetleme (ABC-Activity Based Costing) sürekli gelişme üzerine yoğunlaşmış bir maliyet planlama sistemidir ve değer yaratmayan faaliyetleri elimine etmeye dayalıdır. Geleneksel maliyet kontrolü fonksiyonelliğe dayanırken, faaliyet tabanlı maliyet kontrolü ile süreç kontrol kavramı önem kazanmıştır.

Bir işletmedeki değişik girdilerden her birinin mamul hale gelinceye kadar tabi tutulduğu işlemlerin her birine *faaliyet* adı verilir. Bu faaliyetler ve aralarındaki ilişkiler *süreç değer analizi* adı verilen bir analizle saptanır ve akış diyagramları üzerinde gösterilir. Akış diyagramı üzerinde yer alan faaliyetler *katma değer yaratan ve katma değer yaratmayanlar* olmak üzere iki ana gruba ayrılır. Faaliyet tabanlı maliyetleme sistemi kurulurken bu faaliyetler listelenir ve katma değer yaratmayan faaliyetlerin ortadan kaldırılması amaçlanır [11]. İşlem bazında maliyetleme (transaction-based costing) olarak da adlandırılan faaliyet tabanlı maliyetleme özetle; bazı maliyet türlerinin üretim hacmine bağlı olmaksızın çok daha fazla kolay saptanabileceğinden hareketle, üretilen mamul ve hizmet maliyetlerinin sağlıklı saptanabilme düzeyinin yükseltilmesi amacıyla dayanmaktadır. Faaliyet tabanlı maliyetlemenin geleneksel maliyetlemeden farkı; giderler mamuller için değil, faaliyetlerin yürütülmesi için yapılır. Mamuller ise bu faaliyetlerden yararlanır. Bu bakımdan giderler önce faaliyetlere yüklenerek, her bir faaliyetin maliyeti hesaplanır. Daha sonra da her faaliyetin maliyetinden mamullere, o faaliyetten yararlanma derecelerine göre pay verilir [12]. Faaliyet tabanlı maliyetleme ile; maliyetler ilk önce faaliyetlere oradan da mamullere, müşterilere ve dağıtım kanallarına uyarlanmakta, yöneticiler firmanın karlılığını geliştirme fırsatını yakalamaktadır [13]. Faaliyet tabanlı maliyetleme ile sadece mamul maliyetleri değil, yönetsel kararlarda kullanılacak diğer maliyetlerde (müşteri maliyetleri gibi) ölçülebilir. Bu konuda 'General Motors' firmasının geliştirdiği müşteri-maliyet hiyerarşisi önem kazanmaktadır. Müşteri-Maliyet hiyerarşisinde maliyetler müşteri ile ilişkili olarak farklı maliyet havuzlarında sınıflandırılmaktadır. Maliyetler bu maliyet havuzlarından müşterilerin farklılık dereceleri ile veya maliyet sürücüleri ile müşterilere yüklenmektedir. Bu müşteri-maliyet hiyerarşisinin temel amacı, maliyetleri ayırabilmek için hiyerarşinin en alt seviyesine göndermektir. Müşteri-Maliyet hiyerarşisinin yedi temel düzeyi bulunmaktadır [14].

1.İşletme İlişkili Faaliyetler: En bütünselik aşama olup, demirbaşların güvenliği, çalışanların eğitimi ve bilgilerin süreçlenmesinde yeni adımların atılması gibi işleri kapsamaktadır.

2.Pazar İlişkili Faaliyetler: Genel tanıtım giderlerinin maliyetini kapsamaktadır. (Örneğin bir otomobil yarışının sponsorluğu)

3.Kanal İlişkili Faaliyetler: Tahsil olacak alacakların yönetiminin maliyeti ve ihracat satış personelinin maliyeti.

4.Müşteri İlişkili Faaliyetler: Spesifik müşterilere fiyat indirimleri, müşteri ilişkileri-iletişimi.

5.Sipariş İlişkili Faaliyetler : İşlerin taşınması ve ambalajlanması, tren veya geminin nakliye ücreti(navlun), Müşterilerin faturalanması gibi işleri kapsamaktadır.

6.Parça İlişkili Faaliyetler: Parça alma, araba yükleme, limana giren nakliye ücreti, eskime ve küçük parçaların(kağıt...) alımı.

7.Direkt Madde: Dağıtılan spesifik parçaların maliyeti (çamurluk, Arabada kontrol paneli) .

Faaliyet tabanlı maliyetlemenin uygulama alanları;

- Üretim, satın alma ve dışarıdan sağlanan fayda ve hizmet kararları,
- Yeni üretim tekniklerinin değerlendirilmesi,
- Yeni mamul tasarımı ve mamul geliştirilmesi,
- Sürekli iyileştirmeyi destekleyen bilgilerin üretilmesi,
- Başarı değerlendirilmesi,
- Davranışsal değişim,
- Toplam üretim süresinin kısaltılması,
- Müşteri maliyetlerinin ölçülmesi şeklindedir.

VI. MAMUL ÖMRÜNCE MALİYETLEME

Mamul ömrünce maliyetleme yaklaşımında, tasarım-mühendislik, planlama, satın alma, üretim, maliyetleme, satış, sevkiyat gibi fonksiyonel alanlara ait toplanan maliyetler, mamullere yüklenme açısından;

- Tasarım ve geliştirme maliyetleri
- Üretim aşamasındaki faaliyet maliyetleri

olmak üzere iki grupta toplanır.

Mamul ömrü kavramı üretim, pazarlama ve tüketim açısından farklı bakış açıları içermektedir. Bunlar aşağıda kısaca sıralanmıştır [15];

Üretici Açısından Mamul Ömrü

- Mamul fikri veya kavram aşaması,
- Dizayn ve geliştirme aşaması,
- Üretim aşaması,
- Satış sonrası lojistik destek aşamasıdır.

Pazarlama Açısından Mamul Ömrü

- Pazara giriş,
- Büyüme,
- Olgunluk,
- Pazardan çıkış.

Tüketici Açısından Mamul Ömrü

- Alım aşaması,
- İşletme aşaması,
- Destek aşaması,
- Bakım-onarım aşaması,
- Elden çıkarma aşamasıdır.

Yukarıda özetlenen mamul ömrünce maliyet, hedef maliyeti ön plana çıkarmıştır.

VII. HEDEF MALİYET

Hedef maliyetleme fiyat ve maliyetler arasındaki ilişkinin araştırılmasını ön plana alan piyasa etkilerine dayalı yöntemdir.

Hedef maliyet müşterinin ne ödeyeceğini pazar araştırması ile öğrenmekte **Öngörü Satış Fiyatı – Kar = Beklenen Maliyet** bulunmakta, bu da Hedef Maliyet ile karşılaştırılıp **Beklenen Maliyet > Hedef Maliyet** ise tasarruf etmek, düşük kara razı olmak, vazgeçmek kararları verilebilmektedir. Hedef maliyette, ürün maliyeti **Ne Kadar değil Ne Olabilir** ön plana çıkarak maliyet kontrolüne önem verilmektedir.

Hedef maliyet yaklaşımının uygulanabilmesi için işletmeler, faaliyetler düzeyinde, maliyet ve performansla yönelik, detaylı ölçümlenme sistemleri geliştirmek isteyebilirler. Bu tür sistemler, hedef maliyet yaklaşımının amaçlarını karşılayabilecek uygulamaların belirlenmesinde yardımcı olacaktır.

Geleneksel olarak işletmelerin departmanlar veya fonksiyonlar halinde örgütlenmesi, her departman yöneticisinin doğal olarak sadece kendi departmanının maliyetleri üzerinde yoğunlaşmasını özendirir ve bunun bir sonucu olarak üretim departmanı yöneticisi de mamullerin maliyetlerini üretim departmanı ile ilgili maliyetlerle sınırladığı ve bir mamulün tüm hayat döngüsüyle ilgili maliyetlerini görmezlikten gelmiştir. Hedef maliyetleme ise, mamul maliyetlemesine klasik maliyetleme sisteminden farklı olarak yaklaşmakta ve bir mamul araştırma-geliştirme ve mühendislik çalışmaları aşamasında, mamulün spesifikasyonlarıyla ilgili olarak verilen kararların, o mamulün üretim ve servis döngülerindeki diğer maliyetlerini de etkileyeceğini, dolayısıyla da yeni mamul geliştirme ve dizayn aşamasının üzerinde yoğunlaşılması gerektiğini vurgulamaktadır [16].

VIII. SONUÇ

Geleneksel yönetim muhasebesindeki mevcut veri ile geleceğe dönük maliyet analizi yerine, Modern yönetim muhasebesinde organizasyon boyutunda analiz ve faaliyet analizi önem kazanmaktadır. Ülkemizde modern yönetim muhasebesi gelişiminde Faaliyet Tabanlı Maliyet ve Hedef Maliyet uygulamalarındaki sorunların çözülmesiyle uygulanabilirliğini sağlama çabaları önem kazanmaktadır.

Muhasebe bilgi sisteminin ürettiği organizasyon boyutundaki bilgiler; geleceğe dönük, hızlı, doğru, güvenilir, kullanılabilir öngörü ve analize doğrudan katkı sağlamaktadır. Çevre ve işletme içi dinamikler de dikkate alınarak, değişim yönetimi ile mevcut muhasebe sistemi sürekli iyileştirilmeli ve geliştirilmelidir. Bu ise günümüzün Toplam Kalite Yönetimi anlayışıdır.

Yönetim muhasebesi tekniklerinin uygulanmasında değişim ve hız faktörü, bilgi-işlem teknolojilerinin kullanımı ile karşılanmalı ve her gün yeni teknolojiler ile modern yönetim muhasebesi konuları işlenmeli ve problemleri çözüme kavuşturulmalıdır [17].

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] KARCIOĞLU, Reşat, "JIT (Just-In-Time) Üretim Sisteminin Maliyet ve Yönetim Muhasebesi Sistemlerine Etkisi", *Verimlilik Dergisi*, MPM, 1993.
- [2] ŞAKRAK, Münir, *Maliyet Yönetimi*, Yasa Yayınları, İstanbul, 1997.
- [3] COYLE, J.J.; BARDI, E.J.; LANGLEY, C.J., *The Management of Business Logistics*, West Publishing Company, USA, 1992.
- [4] HACİRÜSTEMOĞLU, Rüstem, *Maliyet Muhasebesi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- [5] WOOD, D.F.; BARONE, A.; MURPHY, P.; WARDLOW, D.L., *International Logistics*, Chapman & Hall, USA, 1995.
- [6] -----, www.britannica.com
- [7] PİRTİNİ, Serdar, "Yeni Bilişim Ekonomilerinde Lojistik Yönetimi ve Esasları", T.C. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Öneri, Haziran 2000.
- [8] CHRISTOPHER, Martin, *Logistics- The Strategic Issues*, Chapman & Hall, UK, 1992.
- [9] OXLEY, J.; RUSHTON, A., *Handbook of Logistics and Distribution Management*, Kogan Page, London, 1991.
- [10] KARCIOĞLU, Reşat, "Toplam Kalite Yönetiminde Faaliyete Dayalı Maliyetleme Kullanılması", *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, Sayı:3, Ocak 2001.
- [11] GÜRİSOY, Cudi Tuncer, *Yönetim ve Maliyet Muhasebesi*, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
- [12] BÜYÜKMİRZA, Kamil, *Maliyet ve Yönetim Muhasebesi*, Barış Yayınları, 6. Baskı, Ankara, 1999.
- [13] KAPLAN, Robert S. & COOPER, Robin, *Cost Effect: Using Integrated Cost Systems To Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press, 1998.
- [14] HORNGREN, Charles; FOSTER, George; DATAR, S; RIKANT M., ;*Cost Accounting : A Managerial Emphasis*, Prentice Hall, 1996.
- [15] DOĞAN, Zeki, "Maliyet Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Ürün Yaşam Seyri Maliyetleme Yöntemi", *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Mart 2001.
- [16] YÜKÇÜ, Süleyman, "Yeni Bir Fiyatlandırma Yaklaşımı Olarak Hedef Maliyetleme", *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, Eylül 1999.
- [17] HACİRÜSTEMOĞLU, Rüstem; SEVGİNER, Sait, *Yönetim Muhasebesi*, Alfa Basım Yayın, İstanbul , 2000.

DEĞİŞİM ve YENİ YÖNETİM UYGULAMALARI: ISO 9001 ve 9002 STANDARTLARI BELGESİNE SAHİP İŞLETMELER ÜZERİNE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

Fatih SEMERCİÖZ¹, Muhteşem BARAN², Elif KARABULUT³, Işıl PEKDEMİR⁴

¹Istanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı, Dr.

²Istanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon A.B.D, Araştırma Görevlisi

³Istanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon A.B.D, Araştırma Görevlisi

⁴Istanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon A.B.D., Profesör Dr.

Abstract: During the last decade, the rapid economical changes in the business life had a great impact on the organizations. The factors like globalization, technological innovations, prevailing importance of human resources and competitive conditions have immensely influenced the organizations in Turkey like elsewhere all over the world. It is a must for all organizations to adapt to environmental changes to be competitive in today's volatile environment. Therefore the organizations should reconsider the new management concepts and techniques and apply them in their structural design and practices.

Some of the changes due to these organizational practices are "delaying, downsizing, team working, management styles, outsourcing, empowerment and improvements in information technology". Factors that persuade the Turkish companies to have ISO 9001 and 9002 certificates are; to gain competitive advantage, increase market share and eventually meet the requisites of Customs Union regulations between Turkey and the European Community. Organizations found themselves obliged to follow the change processes.

The objective of the study is to examine various dimensions of organizational change in companies with ISO 9001 and 9002 certificates over the past 5 years.

The study is conducted on the manufacturing companies, registered in the Turkish Standards Institution by 1996 and following years, with ISO 9001 and 9002 certificates. The variables and their dimensions in the above-mentioned companies are examined through the period of 1996-1999, and the relevant changes -if any- are measured. The data collected from companies through questionnaires are statistically analyzed and the outcomes are assessed in the light of the variables which lead to changes.

I. GİRİŞ

İşletmeler, globalleşme, teknolojik yenilikler, insan kaynaklarının öneminin artması, zorlu rekabet koşulları, uluslararası pazarların gelişmesi, müşteri istek ve ihtiyaçlarının değişmesi, ürünlerin çeşitliliğinin artması gibi çevre koşullarındaki hızlı değişim karşısında doğal olarak etkinliklerini arttırmak ve daha iyiye doğru bir değişim süreci yaşamak gereğini duymaktadırlar. İşletmeler, faaliyetlerine devam edebilmek, rakipleriyle baş edebilmek ve kendilerini geliştirebilmek için;

çevrelerindeki değişimi takip etmeleri, bu değişime uyum sağlayacak şekilde değişimi planlamaları ve bu doğrultuda değişim stratejileri belirlemeleri gerekmektedir. Gerçekten, böyle bir değişim ortamında, işletmelerin başarılı olabilmeleri için değişen koşullara uyum sağlayacak şekilde değişimleri kaçınılmaz görülmektedir. İşletmelerin yaşamak zorunda oldukları değişim, stratejik düşünme biçimlerinde, yönetim stillerinde, kullandıkları teknolojilerde, çalışma şekillerinde ve daha bir çok yönetsel ve örgütsel konuda kendisini gösterecektir.

II. DEĞİŞİM ve YENİ YÖNETİM UYGULAMALARI

Değişim konusunun örgütsel davranış disiplinleri, yönetim ve örgüt teorisi içerisinde özel bir yeri vardır. Özellikle son yıllarda iş hayatında yaşanan değişim, yeni yönetim yaklaşım ve uygulamaların ortaya çıkmasını sağlarken, diğer yandan bu yeni yaklaşım ve uygulamalar da değişimi hızlandırıcı bir etki yapmıştır. Koçel'e göre [1], değişim; "herhangi bir şeyi bir düzeyden başka bir düzeye getirme"yi ifade etmektedir. Benzer şekilde Nortier [2] ise, değişimi; "bir şeyin başladığında ya da bittiğinde ortaya çıkan veya bir şeyin belli bir yönde giderken, başka bir yöne doğru ilerlemesi ile meydana gelen bir olgu" olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda, işletmecilik hayatında görülebilen bazı değişim örneklerini; işletmenin bir başka yere taşınması, küçülmesi, rakip firma ile birleşmesi, işletmede yeni bir fonksiyon oluşturması, işletmeye yeni bir yöneticinin gelmesi, yönetim sorumluluğu üstlenmesi şeklinde sıralayabiliriz.

Yukarıda verilen bazı örneklerde de görüldüğü gibi; değişim, kişilerin katlanmak zorunda oldukları dışsal bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişim, yapısal, ekonomik, teknolojik, politik ve buna benzer niteliklerde olabilmektedir. Değişimin olabilmesi için başlangıçta tanımlanabilen ya da tanımlanamayan başka bir şeye doğru yönelmek için bir yerden yola çıkmak

gerekmektedir. (Aksi takdirde değişimden değil, yaratıcılıktan söz edilir). Bu bir yerden başka bir yere yöneliş, maksatlı ve özel olarak harekete geçirilme şeklinde olabileceği gibi, doğal ve kendiliğinden olabilen ya da zorla yapılan ve katlanılmak zorunda kalınan bir nitelikte de kendini gösterebilmektedir.

Değişimin genel tanımından yola çıkılarak organizasyonlardaki değişim konusuna baktığımızda, Koçel [1] örgütsel değişimi; "organizasyon faaliyetleri ile ilgili hususlarda mevcut konumdan farklı bir konuma gelme" olarak ele almıştır. Çevre unsurları karşısında işletmelerin örgütsel değişimi gerçekleştirmesi, çeşitli şekillerde ele alınabilmektedir. Örneğin, Cao, Clarke ve Lehane [3] örgütsel değişimin;

- Stratejik ve stratejik olmayan değişim,
- Radikal ve adım adım değişim,
- Azar azar ve top yekün değişim,
- Koordinasyon ve kontroldeki değişim,
- Bireysel, grup, gruplar arası veya organizasyon düzeyinde değişim,
- Planlı ve plansız (aniden olan) değişim,
- Organizasyonda tepeden en alt kademeye kadar değişim olarak sınıflandırılabilineceğini belirtmişlerdir. Ayrıca bu araştırmacılar, kendi çalışmalarında dört çeşit örgütsel değişim tanımlamışlardır. Bunlar;
- Örgütsel süreçlerdeki değişim,
- Organizasyonların fonksiyonlardaki (nasıl organize oldukları, nasıl koordine edildikleri ve nasıl kontrol edildikleri) yapısal değişim,
- İlişkiler, sosyal kurallar ve uygulamalar olarak değerler, inançlar ve insan davranışlarındaki (kültürel) değişim ve
- İşletmedeki "güç" dağılımındaki değişimdir.

Düren [4], örgütlerde yaşanan değişimin nedenlerini içsel ve dışsal olarak iki şekilde incelemiştir. Buna göre değişimin dışsal nedenleri; globalleşme, enformasyonun hız kazanması, kalite anlayışının gelişimi, verimlilik ve etkinlik anlayışının değişimi, ekonomik ve politik faktörlerin çoğalması, bilgi patlaması, her türlü girdilerdeki artış ve çeşitlenmeler, kültürel ve sosyal bilinçlenme, ekolojik bilinçlenme, teknolojik gelişmeler, tüketici ve müşteri odaklılığa geçiş, iletişimin kitlesel olarak yaygınlaşması, içsel nedenler ise; işlerin içeriği ve tanımlarındaki gelişmeler, profesyonel anlayışın gelişimi, daha fazla sorumluluk isteyen işgücü, yönetim anlayış ve yaklaşımlarındaki gelişmeler, daha organik yapılara geçiş, ekip çalışmasının yaygınlaşması, işletme içi iletişim sisteminin gelişmesidir.

İşletmelerde, yukarıda belirtilen içsel ve dışsal nedenlerden dolayı yaşanan örgütsel değişimler

sonucunda; büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden, küçük fabrikalara; dikey entegrasyondan, alt yüklenicilere; büyüklükten, esneklik sağlayan küçük yapılara; bürokrasiden, girişimcilğe; pazar payını arttırmaktan, yeni pazarlar yaratmaya; kantiteden, kaliteye doğru bir geçiş yaşanmaktadır [1].

Değişime ayak uydurabilmek, günümüzde olduğu kadar gelecekte de işletmeler için önemli olacaktır. Kanter, Stein ve Jick gibi örgütsel değişim uzmanları gelecekteki organizasyonların sahip olacakları vizyonu şu şekilde ifade etmektedirler: Daha esnek hale gelmiş organizasyonlar, değişime uyum kolaylığı, hiyerarşinin azalması ve fonksiyonlar arasındaki sınırların kaybolması, çevreye duyarlılık, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar ve diğer gruplarla ilişkide bulunma gelecekteki organizasyon yapılarının özellikleridir. Bu yapıdaki organizasyonlar, bireyleri güçlendirmekte ve girişimcilik konusunda onları desteklemekte ve aynı zamanda bireyleri ödüllendirerek yeteneklerini kullanma hususunda yardımcı olmaktadır. Bu tür global organizasyonlar, yurt içinde ve yurt dışında başka işletmeler ile ortak yatırımlar, ittifaklar, birleşmeler ve çeşitli ortaklıklar gibi ilişkiler kurabilmektedir [5].

Günümüz modern iş dünyasında, yukarıda belirtilen çeşitli örgütsel değişimlerin (hangi türü olursa olsun) yaşanabilmesi için, işletmelerin yetenekli kadrolara sahip olmaları, bu kadrolar yardımıyla bir takım yeni düzenlemelere girişmeleri, yeni yönetim yaklaşım ve uygulamalarını kullanmaları gerekmektedir. Kademe azaltma, küçülme, daralma, ekip çalışmalarına yönelme, yönetim tarzını değiştirme, personeli güçlendirme, bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri takip etme, dış kaynaklardan yararlanma, stratejik birlikler oluşturma gibi çağdaş işletmecilik uygulamaları günümüz işletmelerinin değişim sürecindeki durumlarını gösteren birkaç göstergedir [Bu kavramlar ile ilgili daha ayrıntılı açıklamalar, araştırmamızın "Değişkenler, Boyutları ve Kullanılan Ölçek" isimli bölümünde verilmektedir].

Bu açıklamalardan sonra, değişim ve yeni yönetim uygulamaları konusunda daha önce çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan bazı araştırmalara yer vermek faydalı olacaktır.

III. DEĞİŞİM ve YENİ YÖNETİM UYGULAMALARI ile İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Değişim ile yeni yönetim uygulamaları arasındaki etkileşimi inceleyen çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bunlardan, Whittington ve diğ. [6], işletmelerde gerçekleştirilen değişimleri; kademe azaltma, faaliyet alanının daralması, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, merkezkaçlaşma, yatay bağlantılar, proje çalışmaları, işletme sınırlarındaki değişimler ve dış kaynaklardan yararlanma kavramları açısından incelemiştir. Wang [7], bilgi teknolojilerinin örgütler üzerindeki etkisi üzerinde

durarak, örgütsel yapı, örgüt tasarımı, merkezileşme ve merkezkaçlaşma konularında bilgi teknolojilerinin yarattığı değişimleri ele almıştır. Leana ve Barry [8] ise, sürekli değişimin örgütlerin yaşamlarını devam ettirmeleri için bir gereklilik olduğunu belirterek, değişimin etkisinin örgütlerin her alanında görülebileceğini belirtmektedir. Bu araştırmacılar, özellikle işgücü ile ilişkiler üzerinde durarak, yöneticilerin değişen ihtiyaçları karşılamak için işgücünün yapı ve büyüklüğünü, küçülme ve potansiyel işgücü istihdamı yolu ile düzenlediklerini ileri sürmektedir. Anand [9], örgütsel yapı şekilleri ile değişim arasındaki ilişki üzerinde durarak, bir departmanın örgüt yapısını değiştirmenin, o departman üzerinde nasıl bir değişimin sağladığı üzerinde durmuştur. Eby ve diğ. [10] büyük çaplı değişimin sağlanmasında ekip temeline dayalı örgütsel yapıların ve iş takımları oluşturmanın gittikçe popüler hale geldiğini ileri sürmektedir. Cooper [11], yaptığı araştırmada örgütsel değişim ile iş süreçleri ve bilgi teknolojileri arasındaki ilişkileri incelemektedir. National Management Association ve Louis Allen Associates'in birlikte yaptıkları bir çalışmada ise değişim unsurları olarak, reorganizasyon, yeniden yapılanma, dış kaynaklardan yararlanma, stratejik ittifaklar ve iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesi ele alınmıştır.

IV. ARAŞTIRMA

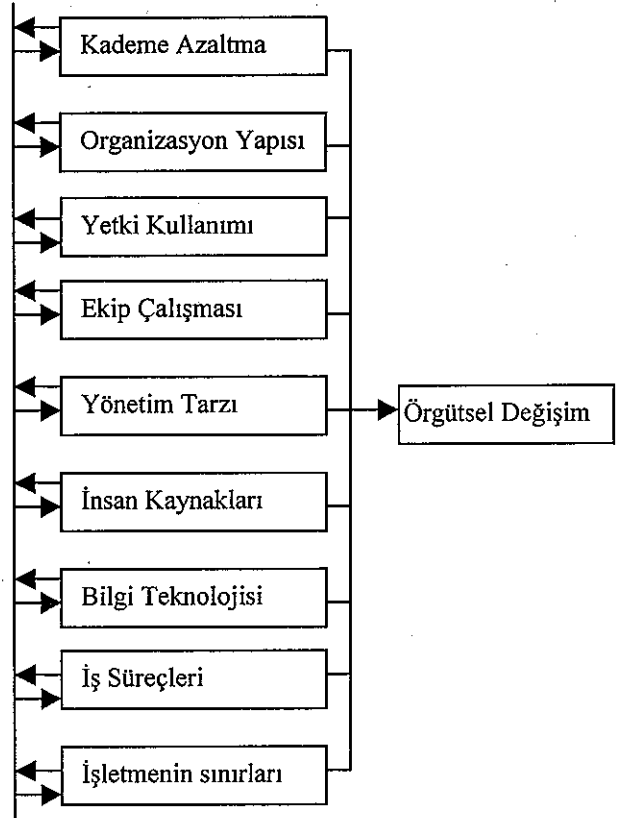
A. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; Türkiye'de 1996-1999 yılları arasında Türk Standartları Enstitüsü (TSE) 'nden ISO 9001-9002 belgesi alan imalat işletmelerinde 1995-1999 dönemi baz alınarak 5 yıllık süreçte, örgütsel değişimi, yeni yönetim uygulamaları açısından incelemektir.

Bu amaç doğrultusunda, bu çalışmada, belirlenen değişkenlerin birbiri ile ilişkilerinin saptanması, bu değişkenlerin örgütsel değişimi ne ölçüde etkilediğinin ortaya konulması planlanmıştır. Bu kapsamda, kademe azaltma, organizasyon yapısı, yetki kullanımı, ekip çalışması, yönetim tarzı, insan kaynaklarındaki yeni uygulamalar, bilgi teknolojisi, iş süreçleri ve işletmenin sınırları değişkenlerinin örgütsel değişim ve birbirleri ile ilişkileri ortaya konulmuştur. Ayrıca bu değişkenlerin örgütsel değişim üzerindeki etkisi incelenmiştir.

B. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli tanımlayıcı nitelikte olup, bağımsız değişkenlerin birbirleri ile ilişkisini ortaya koymak ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemek üzere geliştirilmiştir.



Şekil.1: Örgütsel Değişim ve Diğer Değişkenler

C. Araştırmanın Kapsamı, Sınırları, Yöntemi

Araştırmamızda, TSE'ne kayıtlı, 1992 yılından itibaren ISO 9001-9002 Standartları belgesini alan imalat işletmelerinin yer aldığı ilk on sektör ele alınmıştır. Bu sektörler ISO 9001-9002 belgesi alan öncü sektörlerdir.

Bu amaçla, TSE'den ISO 9001-9002 belgesi alan işletmelerin listesi incelenmiş ve 1992 yılından itibaren bu belgeye sahip olan imalat işletmelerinin bulunduğu ilk on sektör belirlenmiştir. Bu sektörler; inşaat, kauçuk/plastik, elektrik-elektronik, taşımacılık, metalürji, cam, telekomünikasyon, tekstil, ambalaj ve makinedir.

1995-1999 yılları itibariyle örgütsel değişimin çeşitli yönetim uygulamaları açısından incelenebilmesi için, 1996-1999 yılları arasında ISO 9001-9002 standartları belgesi alan imalat işletmeleri tespit edilmiş ve listede yer alan 253 işletme araştırma kapsamına alınmıştır.

Araştırma kapsamına giren işletmelerin genel müdürlerine posta aracılığı ile anket formu gönderilmiş ve cevaplandırılıp adresimize postalanması istenmiştir. Gönderilen anketlerin 51 tanesinden cevap alınmıştır. Araştırmada %21.1 cevaplandırma oranına erişilmiştir.

D. Değişkenler, Boyutları ve Kullanılan Ölçek

Araştırmamızda işletmelerdeki örgütsel değişimi incelemek amacıyla 9 değişken ve bu değişkenlere ilişkin boyutlar saptanmıştır (Araştırmada Richard Whittington, ve diğ [6] ve Hüseyin Özgen, Ferit Ölçer [12] den önemli ölçüde yararlanılmıştır). Anket formunun hazırlanmasında "Likert 5'li ölçek" esas alınmıştır. Değişkenlere ilişkin ifadeler, "Hiç Katılmıyorum", "Kısmen Katılmıyorum", "Kararsızım", "Kısmen Katılıyorum", "Tamamen Katılıyorum" şeklinde hazırlanmış ve 1-5 arasında değerlendirilmeye tabi tutulmuştur.

Değişkenler, bu değişkenlere ilişkin boyutlar ve kapsadıkları soru sayısı aşağıda belirtilmiştir.

1. **Örgütsel Değişim:** Örgütsel değişim, yeni bir fikrin veya davranışın, bir organizasyon tarafından adapte edilmesidir [15]. Bu değişkene ilişkin olarak şirket kültürü, yönetim anlayışı, teknolojik değişim, faaliyet alanları, yeni yönetim kavram ve tekniklerinin kullanılması, yöneticinin dış çevreye karşı duyarlılığı gibi boyutlar saptanmış ve bu boyutlara ilişkin olarak onyeddi soru hazırlanmıştır.

2. **Kademe Azaltma:** Bazı yönetim kademelerinin elimine edilmesi kademe azaltma "delaying" olarak bilinmektedir. Kademe azaltmanın aynı zamanda, insanların karar verme, enformasyon kullanma, insan kaynakları ve maddi kaynakları nasıl yönetecekleri konularında deneyim elde ettikleri terfi pozisyonlarını da elimine etme anlamında kullanılmaktadır [13]. Bir diğer tanıma göre ise, organizasyonlarda kademelerin azaltılması, organizasyonun bir veya birden fazla yatay kademelerinin ortadan kaldırılması demektir [14]. Araştırmada kademe azaltma değişkenine ilişkin olarak kademe sayısı, yönetim alanı, sıfır hiyerarşik boyutları ele alınmıştır. Bu boyutlarla ilgili olarak beş soru hazırlanmıştır.

3. **Organizasyon Yapısı:** Organizasyon yapısı, organizasyondaki görevlerin nasıl bölündüğünü, kaynakların nasıl yayıldığını ve departmanların nasıl koordine edildiğini göstermektedir [15]. Bu değişken grubunda organizasyon şeması ve el kitabı, yalın organizasyon, reorganizasyon ve esneklik boyutları incelenmek üzere beş soru hazırlanmıştır.

4. **Yetki Kullanımı:** Yetki, karar verme, faaliyetleri icra etme ve bir pozisyon; amaç ve görevlerle ilgili olarak başkalarına emir verme hakkıdır [16]. Yetki, aynı zamanda bir yöneticinin resmi ve meşru karar verme, emir verme ve örgütsel amaçlara ulaşmak için kaynakları tahsis etme hakkı şeklinde de tanımlanabilir [17]. Bu değişkene bağlı olarak yetki devri, personel güçlendirme (empowerment), kararlara katılım boyutları ele alınarak yedi soru hazırlanmıştır.

5. **Ekip Çalışması:** Ekip (takım), üyelerinin birlikte çalışarak, problemi tanımlamak, ne yapılması gerektiği hakkında konsensus oluşturmak ve kısmi bir

görev ya da organizasyonel bölümde gerekli faaliyetleri uygulamakla yükümlü geçici veya sürekli görev grubudur [16]. Ekipler halinde çalışan personel, kollektif çalışarak, daha yüksek performans gösterirler, sorunlara daha hızlı çözüm bulurlar ve müşteri isteklerini karşılamada daha esnek çalışırlar [18]. Bu çalışmada, proje bazlı çalışma, ekip çalışmasının farklı departman ve hiyerarşik kademelerde yapılması, sürekli ya da geçici ekiplerden yararlanılması gibi boyutlarda ekip çalışması değişkeni incelenmiş ve bu konuda on soru hazırlanmıştır.

6. **Yönetim Tarzı:** Yönetim tarzı yöneticilerin işletmeyi yönetirken uyguladıkları felsefe ve davranış biçimidir. Bu değişken grubunda astları yönlendirme, organizasyonu öğrenmeye yatkın hale getirme, fikirlerin tartışıldığı, önerilerin sunulduğu ortamların yaratılması boyutları ele alınmıştır. Bu boyutlarla ilgili olarak yedi soru hazırlanmıştır.

7. **İnsan Kaynaklarındaki Yeni Uygulamalar:** İnsan kaynaklarındaki yeni uygulamalar, insan kaynakları işgücünün cezbedilmesi, elde tutulması ve verimliliklerinin artırılmasına yöneliktir [16]. Bu değişkenle ilgili boyutlar; personel tedarikinde yeni yöntemler kullanma, eğitim, yeni motivasyon ve iletişim araçlarıdır. Bu boyutlarla ilgili onüç soru hazırlanmıştır.

8. **Bilgi Teknolojisi:** Bilgi teknolojisi, organizasyonların bilgi işlem(enformasyon) teknolojileri, bilgisayar donanımları, yazılımları, telekomünikasyon, veri tabanı yönetimi ile diğer örgütsel karar verme süreci için gerekli bilgi işlem uygulamalarında ve veri depolamada da kullanılan teknolojileri kapsamaktadır [15]. Bu değişkene ilişkin olarak bilgi paylaşımı ve teknolojik sistem boyutları incelenmiştir. Bilgi paylaşımı boyutu içine teknik bilgi (ürüne ve teknolojiye ilişkin), finansal bilgi, pazarlama bilgisi, beşeri bilgi ve bilgilerin departmanlar ve hiyerarşik kademeler arasında paylaşımı girmektedir. Teknolojik sistem, bilgi akışının sağlandığı sistem olarak ele alınmıştır. Bu konuda dokuz soru hazırlanmıştır.

9. **İş Süreçleri:** İş süreci, bir veya daha fazla girdiyi müşteri için bir değer yaratan çıktıya dönüştüren faaliyetler bütünüdür [17]. Bu çalışmada, müşteri memnuniyeti süreci, sipariş süreci, dizayn süreci, üretim süreci, çalışanların memnuniyeti süreci, süreç kontrolü ve sürekli iyileştirme gibi boyutlarda iş süreçleri incelenmiş ve bu konuda onbir soru hazırlanmıştır.

10. **İşletmenin Sınırları:** İşletmeler yeni rekabet türleri ve örgüt dizaynındaki yenilikler ile başa çıkabilmek için örgüt sınırlarını da yeniden şekillendirmektedir. İşletmelerin oluşturdukları ittifaklar, dış kaynaklardan yararlanma ve faaliyet alanlarını azaltma uygulamaları yoluyla örgüt sınırlarını daralttıkları görülmektedir [6]. Çalışmamızda, işletmenin sınırları değişkenine ilişkin olarak dış kaynaklardan yararlanma, işletmeler arası şebeke bağlantıları, diğer işletmelerle yapılan faaliyetlerin sayısında azalma / artma ve ittifaklar

gibi boyutlar belirlenmiş ve bu konuda altı soru hazırlanmıştır.

E. Hipotezler

Bu çalışmada araştırılması düşünülen konular dahilinde geliştirilen ve test edilmesi hedeflenen hipotezler aşağıda belirtilmektedir.

1. H₁: İşletmelerde kademe azaltma(delaying) örgütsel değişimi hızlandırır.
2. H₁: Organizasyon yapısındaki değişimler, örgütsel değişimi hızlandırır.
3. H₁: Çalışanların yetki kullanımının artması örgütsel değişimi hızlandırır.
4. H₁: İşletmelerde ekip çalışmasının yaygınlaşması örgütsel değişimi hızlandırır.
5. H₁: İşletmelerde yönetim tarzının değişmesi örgütsel değişimi hızlandırır.
6. H₁: İnsan kaynaklarındaki yeni uygulamaların artması örgütsel değişimi hızlandırır.
7. H₁: İşletmelerde bilgi teknolojilerinden yararlanılması örgütsel değişimi hızlandırır.
8. H₁: İş süreçlerinin yeniden dizaynı örgütsel değişimi hızlandırır.
9. H₁: İşletmenin sınırlarındaki değişim, örgütsel değişimi hızlandırır.

F. Kullanılan İstatistik Analizler

Araştırma sonuçları önemli ölçüde ölçümlerin güvenilir yapıp yapılmadığına bağlıdır [20]. Bu nedenle, araştırmamızda güvenilirlik analizi yapılmış ve güvenilirlik katsayısı saptanmıştır. Crombach alpha değeri 0.9476 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 1'e yakın olduğu için anketin güvenilir olduğunu söylemek mümkündür.

Anket formu aracılığı ile toplanan verilerin düzenlenmesi ve istatistiklerin hesaplanmasında "SPSS 10.0 for Windows" istatistik paket programı kullanılmıştır. Tüm değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları (Bkz.[21]) hesaplanmıştır. Ayrıca değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerini veren çoklu korelasyon analizi [Bkz.[22]] ve bağımlı değişken olan örgütsel değişimin bağımsız değişkenlerden ne ölçüde etkilendiğini belirleyen regresyon analizi (Bkz.[23]) yapılmıştır.

Çoklu korelasyon analizinde, hesaplanan korelasyon katsayıları ile belirlenen ilişkilerin anlamlı olup olmadığını saptamak için $n > 30$ olması nedeniyle z testi (Bkz.[23]) uygulanmıştır. Regresyon analizinde ise, adım adım regresyon (stepwise) metodu ile bağımlı değişkeni etkileyen bağımsız değişkenler tespit edilmiş, hesaplanan regresyon katsayılarının anlamlı olup

olmadığı Anova tabloları aracılığıyla yapılan F testi (Bkz.[24]) uygulanarak bulunmuştur.

Tablo.1: Değişkenlerin Ortalama Değerleri

	N	Min.	Max	Mean	Std. Sapma
Örgütsel Değişim	51	3.00	5.00	4.04	.53
Kademe Azaltma	51	2.00	5.00	2.96	.69
Organizasyon Yapısı	51	2.00	5.00	3.92	.80
Yetki Kullanımı	51	1.00	5.00	3.80	.83
Ekip Çalışması	51	2.00	5.00	3.90	.78
Yönetim Tarzı	51	2.00	5.00	3.88	.82
İnsan Kaynakları	51	1.00	5.00	3.35	.87
Bilgi Teknolojisi	51	1.00	5.00	3.14	.98
İş Süreçleri	51	2.00	5.00	3.94	.54
İşletmenin Sınırları	51	2.00	5.00	3.35	.80
Valid N (listwise)	51				

G. Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

1995- 1999 yılları arasındaki 5 yıllık dönemde araştırma konusu olan işletmelerin örgütsel değişim, kademe azaltma, organizasyon yapısı, yetki kullanımı, ekip çalışması, yönetim tarzı, insan kaynaklarındaki yeni uygulamalar, bilgi teknolojileri, iş süreçleri ve işletme sınırları değişkenlerine ilişkin olarak ne oranda değişim yaşandığını gösteren ortalama değerler aşağıda verilmiştir.

Örgütsel Değişim : Araştırmamızda, Tablo.1 deki değişkenlere ilişkin ortalama değerler dikkate alındığında örgütsel değişime ilişkin değer 4.04 olduğu görülmektedir. Bu değer 1-5 aralığında yer alan ortalama değer (3) oldukça üzerindedir. Araştırmamıza konu olan işletmelerin şirket kültürü, yönetim anlayışı, teknolojik değişim, faaliyet alanlarındaki değişimler ile yeni yönetim kavram ve tekniklerinin kullanılması, yöneticinin dış çevreye karşı duyarlılığı açısından 1995-1999 yılları arasındaki 5 yılda önemli ölçüde değişim gösterdiği görülmektedir.

Kademe Azaltma : Bu değişkene ait ortalama değer 2.96'dır. (Tablo.1). Bu değer, Likert 1-5 aralığında orta değer olan 3'den küçüktür. Buna göre, söz konusu işletmeler, kademe sayısı, yönetim alanı ve sıfır hiyerarşiyi benimseme açısından değerlendirildiğinde bu 5 yıl içinde kademe kademe azaltma konusunda az da olsa bir değişim yaşamışlardır.

Organizasyon Yapısı : Bu değişkene ait ortalama değer 3.92'dir (Tablo.1). Buna göre söz konusu işletmeler organizasyon şeması ve el kitabının hazırlanmış olması, reorganizasyon çalışmaları, organizasyonu yalın hale getirme ve organizasyon yapısının esnekliği açısından

incelendiğinde bu konuda işletmelerin 1995-1999 yılları arasında bazı çalışmalar yaptıkları görülmektedir.

Yetki Kullanımı : Bu değişkene ait ortalama değer 3.80'dir (Tablo.1). Bu durumda, söz konusu işletmelerde bu 5 yıllık dönemde, yetki devri, personel güçlendirme (empowerment), çalışanların kararlara katılımı orta düzeyin oldukça üzerinde saptanmıştır.

Ekip Çalışması : Bu değişkene ait ortalama değer 3.90'dir (Tablo.1). Buna göre işletmelerde proje bazlı ekip çalışmasından yararlanma, ekip çalışmasının farklı departman ve hiyerarşik kademelerde yapılması, sürekli ya da geçici ekiplerden yararlanma belirli bir ölçüde gerçekleşmiştir.

Yönetim Tarzı : Bu değişkene ait ortalama değer 3.88'dir (Tablo.1). Söz konusu işletmelerde, söz konusu 5 yılda astları yönlendirme, organizasyonu öğrenmeye yatkın hale getirme, fikirlerin tartışıldığı ve önerilerin sunulduğu ortamların yaratılması orta düzeyin üzerindedir.

İnsan Kaynaklarındaki Yeni Uygulamalar : Bu değişkene ait ortalama değer 3.35'dir (Tablo.1). Buna göre personel tedarikinde yeni yöntemler kullanma, eğitim, yeni motivasyon ve iletişim araçlarından yararlanma açısından işletmeler, 1995-1999 yılları arasında orta düzeyin biraz üzerinde insan kaynakları konusunda yeni uygulamalar gerçekleştirmiştir.

Bilgi Teknolojileri : Bu değişkene ait ortalama değer 3.14'dir (Tablo.1). Bu 5 yıllık dönemde, işletmelerde teknik, finansal, pazarlama ve beşeri unsurlara ilişkin bilgilere ulaşma, bilgileri departmanlar ve hiyerarşik kademeler arasında paylaşma ve bilginin akışının sağlandığı sistemi oluşturma orta düzeyin biraz üzerinde gerçekleşmiştir.

İş Süreçleri : Bu değişkene ait ortalama değer 3.94'dür (Tablo.1). Müşteri memnuniyeti, sipariş, dizayn, üretim ve çalışanların memnuniyeti süreçleri ile süreç kontrolü ve bu süreçlerin sürekli iyileştirilmesi açısından değerlendirildiğinde, söz konusu işletmelerin bu 5 yıllık dönemde belirli bir değişim yaşadıkları görülmektedir.

İşletmenin Sınırları : Bu değişkene ait ortalama değer 3.35'dir (Tablo.1). Araştırmamıza konu olan işletmelerde 1995-1999 yılları arasında dış kaynaklardan yararlanma, işletmeler arası şebeke bağlantıları kurma, diğer işletmelerle yapılan faaliyetlerin sayısında azalma/artma ve ittifak oluşturma orta düzeyin biraz üzerinde gerçekleşmiştir.

Görüldüğü gibi, 1995-1999 dönemi baz alınarak 5 yıllık süreçte, söz konusu işletmeler açısından önemli ölçüde örgütsel değişim yaşandığı, organizasyon yapısı, yetki kullanımı, ekip çalışması, yönetim tarzı, insan kaynaklarında yeni uygulamalar, bilgi teknolojisi, iş süreçleri ve işletme sınırları konusunda orta derecesinin üzerinde, kademe azaltma konusunda ise orta derecesinin biraz altında değişim gerçekleştiği saptanmıştır.

H. Değişkenler Arası İlişkiler

Örgütsel değişim, kademe azaltma, organizasyon yapısı, yetki kullanımı, ekip çalışması, yönetim tarzı, insan kaynakları, bilgi teknolojileri, iş süreçleri, işletmenin sınırları gibi değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak amacı ile yapılan korelasyon analizi ile elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir (Tablo.2):

- Araştırmamıza konu olan işletmelerde kademe azaltma çalışmaları ile örgütsel değişim arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır ($r=0.004$, $p=0.49$). Dolayısıyla **birinci** araştırma hipotezi **red** edilmiştir.

- Organizasyon yapısı ile örgütsel değişim arasında düşük kuvvette, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.25$, $p=0.04$, 0.05 anlamlılık seviyesinde). Dolayısıyla **ikinci** araştırma hipotezi **kabul** edilmiştir.

- Çalışanların yetki kullanımı ile örgütsel değişim arasında düşük kuvvette, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.39$, $p=0.003$, 0.01 anlamlılık seviyesinde). Dolayısıyla **üçüncü** araştırma hipotezi **kabul** edilmiştir.

- Ekip çalışmasının yaygınlaşması ile örgütsel değişim arasında düşük kuvvette, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.40$, $p=0.002$, 0.01 anlamlılık seviyesinde). Dolayısıyla **dördüncü** araştırma hipotezi **kabul** edilmiştir.

- Yönetim tarzı ile örgütsel değişim arasında orta kuvvette, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.43$, $p=0.001$, 0.01 anlamlılık seviyesinde). Dolayısıyla **beşinci** araştırma hipotezi **kabul** edilmiştir.

- İnsan kaynaklarındaki yeni uygulamalar ile örgütsel değişim arasında düşük kuvvette, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.32$, $p=0.011$, 0.05 anlamlılık seviyesinde). Dolayısıyla **altıncı** araştırma hipotezi **kabul** edilmiştir.

- Bilgi teknolojilerinden yararlanılması ile örgütsel değişim arasında düşük kuvvette, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.30$, $p=0.017$, 0.05 anlamlılık seviyesinde). Dolayısıyla **yedinci** araştırma hipotezi **kabul** edilmiştir.

- İş süreçlerinin yeniden dizaynı ile örgütsel değişim arasında düşük kuvvette, pozitif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.36$, $p=0.005$, 0.01 anlamlılık seviyesinde). Dolayısıyla **sekizinci** araştırma hipotezi **kabul** edilmiştir.

İşletmenin sınırları ile örgütsel değişim arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır ($r=0.16$, $p=0.14$). Dolayısıyla **dokuzuncu** araştırma hipotezi **red** edilmiştir.

Tablo.2: Korelasyon Analizi (n=51)

	Örgütsel Değişim	Kademe Azaltma	Organizasyon Yapısı	Yetki Kullanımı	Ekip Çalışması	Yönetim Tarzı	İ.K. Yeni Uygulamalar	Bilgi Teknolojisi	İş Süreçleri
Kademe Azaltma	.004 p=.49								
Organizasyon Yapısı	.25* p=.04	.285* p=.021							
Yetki Kullanımı	.39** p=.003	.161 p=.129	.372** p=.004						
Ekip Çalışması	.40** p=.002	.141 p=.162	.470** p=.000	.652** p=.000					
Yönetim Tarzı	.43** p=.001	.133 p=.175	.170 p=.116	.529** p=.000	.484** p=.000				
İ.K. Yeni Uygulamalar	.32* p=.011	.223 p=.057	.504** p=.000	.518** p=.000	.436** p=.001	.455** p=.000			
Bilgi Teknolojisi	.30* p=.017	-.021 p=.441	.219 p=.061	.182 p=.100	.096 p=.251	.121 p=.200	.412** p=.001		
İş Süreçleri	.36** p=.005	.047 p=.372	.220 p=.061	.241* p=.044	.315* p=.012	.389** p=.002	.214 p=.066	.053 p=.356	
İşletmenin Sınırları	.16 p=.14	.171 p=.115	.234* p=.049	.321* p=.011	.121 p=.199	.127 p=.188	.453** p=.000	.501** p=.000	.187 p=.094

*Korelasyon % 5 anlamlılık düzeyinde (tek yönlü).

** Korelasyon % 1 anlamlılık düzeyinde (tek yönlü)

Görüldüğü gibi bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken olan örgütsel değişim arasındaki ilişkiler düşük ya da orta kuvvettedir. Bağımsız değişkenler ile örgütsel değişim arasında kuvvetli bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Yukarıda belirtilen hipotezlerimiz dışında korelasyon analizi sonucunda değişkenler arasında ortaya çıkan anlamlı ilişkiler aşağıda verilmiştir:

Aralarında orta kuvvette, pozitif yönde, anlamlı ilişki bulunan değişkenler aşağıda verilmiştir.

- Ekip çalışması ile organizasyon yapısı arasında ($r=0.47$, $p=0.000$, 0.01 anlamlılık seviyesinde),
- İnsan kaynaklarındaki yeni uygulamalar ile organizasyon yapısı arasında ($r=0.50$, $p=0.000$, 0.01 anlamlılık seviyesinde),
- Ekip çalışması ile yetki kullanımı arasında ($r=0.65$, $p=0.000$, 0.01 anlamlılık seviyesinde),
- İnsan kaynaklarındaki yeni uygulamalar ile yetki kullanımı arasında ($r=0.52$, $p=0.000$, 0.01 anlamlılık seviyesinde),

- İnsan kaynaklarındaki yeni uygulamalar ile ekip çalışması arasında ($r=0.44$, $p=0.001$, 0.01 anlamlılık seviyesinde),
- Yönetim tarzı ile insan kaynaklarındaki yeni uygulamalar arasında ($r=0.46$, $p=0.000$, 0.01 anlamlılık seviyesinde).
- Bilgi teknolojisi kullanımı ile insan kaynaklarındaki yeni uygulamalar arasında ($r=0.41$, $p=0.001$, 0.01 anlamlılık seviyesinde),
- İşletmenin sınırları ile insan kaynaklarındaki yeni uygulamalar arasında ($r=0.45$, $p=0.000$, 0.01 anlamlılık seviyesinde),
- İşletmenin sınırları ile bilgi teknolojisi kullanımı arasında ($r=0.50$, $p=0.000$, 0.01 anlamlılık seviyesinde),
- Yönetim tarzı ile yetki kullanımı arasında ($r=0.53$, $p=0.000$, 0.01 anlamlılık seviyesinde),
- Yönetim tarzı ile ekip çalışması arasında ($r=0.48$, $p=0.000$, 0.01 anlamlılık seviyesinde) orta kuvvette, pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Aralarında düşük kuvvette, pozitif yönde, anlamlı ilişki bulunan değişkenler aşağıda verilmiştir.

- Yetki kullanımı ile organizasyon yapısı arasında ($r=0.37$, $p=0.004$, 0.01 anlamlılık seviyesinde),
- İş süreçlerinin yeniden dizaynı ile yetki kullanımı arasında ($r=0.24$, $p=0.044$, 0.01 anlamlılık seviyesinde),
- Yetki kullanımı ile işletmenin sınırları arasında ($r=0.32$, $p=0.011$, 0.05 anlamlılık seviyesinde),
- İş süreçlerinin yeniden dizaynı ile ekip çalışması arasında ($r=0.32$, $p=0.012$, 0.05 anlamlılık seviyesinde),
- Yönetim tarzı ile iş süreçleri arasında ($r=0.39$, $p=0.002$, 0.01 anlamlılık seviyesinde),
- İşletmenin sınırları ile organizasyon yapısı arasında ($r=0.23$, $p=0.04$, 0.05 anlamlılık seviyesinde),
- Kademe azaltma çalışmaları ile organizasyon yapısı arasında ($r=0.29$, $p=0.021$, 0.05 anlamlılık seviyesinde) düşük kuvvette, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur.

I. Bağımsız Değişkenlerin Bağımlı Değişken Üzerindeki Etkisi: Adım Adım Regresyon Analizi (Stepwise Regression) Sonuçları

Örgütsel değişim, bağımlı değişken, kademe azaltma, organizasyon yapısı, yetki kullanımı, ekip çalışması, yönetim tarzı, insan kaynaklarındaki yeni

uygulamalar, bilgi teknolojileri, iş süreçleri ve işletmenin sınırları bağımsız değişken olarak regresyon modeline alındığında; adım adım regresyon (stepwise) metoduna göre, yönetim tarzı dışındaki, tüm değişkenler model dışında bırakılmıştır. Tablo.3'te de görüleceği üzere, tek başına yönetim tarzı örgütsel değişimi %18.4 oranında etkilemektedir. Bu etki, Anova tabloları yardımıyla test edildiğinde % 5 seviyesinde anlamlı bulunmuştur. ($r=0.429$, $r^2=0.184$, $p=0.02$). Diğer taraftan, Tablo.5'teki beta değerleri incelendiğinde, yönetim tarzının beta değerinin 0'dan farklılığı anlamlı bulunmuştur. ($\beta = 0.429$, $p=0.02$) Yönetim tarzının dışındaki değişkenlerin örgütsel değişim üzerindeki etkileri anlamlı bulunmamıştır.

V. SONUÇ

1996-1999 yılları arasında Türk Standartları Enstitüsü'nden ISO 9001-9002 Standartları belgesi alan ve on farklı sektörde faaliyet gösteren imalat işletmelerinde 1995-1999 dönemi baz alınarak 5 yıllık süreçte, çeşitli değişkenlerin incelenmesine yönelik olarak yapılan araştırma sonunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Söz konusu işletmeler açısından bu 5 yıllık dönemde önemli ölçüde örgütsel değişim yaşandığı, organizasyon yapısı, yetki kullanımı, ekip çalışması, yönetim tarzı, insan kaynaklarında yeni uygulamalar, bilgi teknolojisi, iş süreçleri ve işletme sınırları konusunda orta derecesinin üzerinde, kademe azaltma konusunda ise orta derecenin biraz altında değişim gerçekleştiği saptanmıştır.

Tablo.3: Regresyon Analizi (n = 51)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.429 ^a	.184	.167	.48

a. Predictors: (Constant), YÖNTARZ

Tablo.4: ANOVA

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2.562	1	2.562	11.050	.002 ^a
Residual	11.360	49	.232		
Total	13.922	50			

a. Predictors: (Constant), YÖNTARZ

b. Dependent Variable: DEĞİŞİM

Tablo.5: BETA DEĞERLERİ

Model	Unstandardized Coefficient		Standardized Coefficient	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,962	,331		8,952	,000
YÖNTARZ	,277	,083	,429	3,324	,002

a. Dependent Variable: Değişim

• Kademe azalma ve işletmenin sınırları ile örgütsel değişim arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır.

• Organizasyon yapısı, yetki kullanımı, ekip çalışması, insan kaynaklarındaki yeni uygulamalar, bilgi teknolojileri ve iş süreçleri ile örgütsel değişim arasında düşük kuvvette, pozitif yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

• Yönetim tarzı ile örgütsel değişim arasında orta kuvvette, pozitif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır.

• Dokuz bağımsız değişkenin (yeni yönetim uygulamalarının), bağımlı değişken (örgütsel değişim) üzerindeki etkisi araştırıldığında, yönetim tarzının tek başına örgütsel değişimi % 18.4 oranında etkilediği, diğer değişkenlerin etkilerinin ise anlamlı olmadığı saptanmıştır. Bu durum, bu çalışmada belirlenen değişkenlerin dışında başka değişkenlerin de örgütsel değişimi etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, bir sonraki aşamada örgütsel değişimi etkileyen diğer değişkenlerin saptanmasına yönelik bir çalışma yapılması uygun görülmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [9] ANAND K.N., "Changing Phases of Quality Department: An Indian Experience", *Total Quality Management*, Vol: 10, Issue 2, March 1999, s.165, (www.ebscohost.com, 2000).
- [14] APPELBAUM, Steven H.; LAVIGNE-SCHMIDT, Suzanne; PEYTCHEV, Mihail; SHAPIRO, Barbara, "Downsizing: Measuring the Costs of Failure", *Journal of Management Development*, 18:5, 1999; ss.436-463.
- [16] BARTOL, Kathryn M.; MARTIN, David, *Management*, 2nd Ed., McGraw-Hill, London, 1994, s.298.
- [18] BOONE, Louis; KURTZ, David, *Contemporary Business*, 8th Ed., The Dryden Press, Fort Worth., 1996, s.172.
- [3] CAO, Guanming; CLARKE, Steve; LEHANEY, Brian, "A Systemic View of Organisational Change and TQM", *The TQM Magazine*, Volume:12, Number:3, 2000, ss.186-193.
- [21] CARLSON, William L.; THORNE, Betty, *Applied Statistical Methods*, Prentice Hall, New Jersey, 1997, ss.39, 49.
- [11] COOPER, Randolph B., "Information Technology Development Creativity: A Case Study of Attempted Radical Change", *MIS Quarterly*, Vol: 24, Issue 2, June 2000, s.245, (www.ebscohost.com, 2000).
- [15] DAFT, Richard L., *Management*, 5th. Ed., The Dryden Press, Orlando, FL, 2000, s.364.
- [17] DAFT, Richard L., *Organization Theory and Design*, 4th. Ed., West, St. Paul, Minn., 1992, s.387.
- [4] DÜREN, Zeynep, *2000'li Yıllarda Yönetim*, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000, s.227.
- [10] EBY, Lillian T., ve diğ., "Perception of Organizational Readiness for Change: Factors Related to Employees' Reactions to the Implementation of Team-based Selling", *Human Relations*, Vol. 53, Issue 3, March 2000, s.419.
- [19] HAMMER, Michael; CHAMPY, James, *Reengineering the Corporation*, HarperCollins, (New York., 1993, s.35.
- [5] HATCH, Mary Jo, *Organization Theory*, Oxford University Press, Newyork, 1997, s.351.
- [1] KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, 8.b., İstanbul, 2001, s.554.
- [8] LEANA, Carrie R.; BARRY, Bruce, "Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life", *Academy of Management Review*, Vol: 25, Issue 4, October 2000, s.753.
- [22] LEVIN, Richard I.; RUBIN, David S., *Statistics for Management*, 7th Ed., Prentice Hall, New Jersey, 1998, s.677.
- [24] NETER, John; WASSERMANN, William; KUNTER, Michael H., *Applied Linear Statistical Models*, Irwin Inc., New York, 1990, ss.271-287.
- [2] NORTIER, Frederic, "A New Angle On Coping With Change: Managing Transition", *Journal Of Management Development*, Vol:14, No:4, 1995, ss.32-46
- [20] OKTAY, S.; FIRAT, Ümit, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilim Öğrencilerinin Fakülte ve Bölümler Bazında Farklılıklarının Çok Değişkenli İstatistik Teknikler ile Analizi*, İstanbul, 1996, s.33.
- [23] ORHUNBİLGE, Neyran, *Uygulamalı Regresyon ve Korelasyon Analizi*, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996, s.29.
- [12] ÖZGEN, Hüseyin; ÖLÇER, Ferit, "İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözümlemesi Üzerine Bir Araştırma", *IV. National Management and Organization Congress*, Department of Management, Middle East University, Ankara, 1997, ss.125-150.
- [13] SAVERY, Lawson K.; LUKS, J. Alan, "Organizational Change: the Australian Experience", *The Journal of Management Development*, 19:4, 2000; ss.309-317.
- [7] WANG, Shouhong, "Impact of Information Technology on Organizations", *Human Systems Management*, Vol: 16, Issue 2, 1997, s.83, (www.ebscohost.com, 2000) .
- [6] WHITTINGTON, Richard; ve diğ., "New Forms of Organization in Europe: Complementarities and Performance", *Organization Science*, Special Issue on New Forms of Organising, July, 1999.

Bu çalışmada araştırmacılar eşit katkı sağlamışlardır



VERİMLİLİK ve ÜRETKENLİK ÜZERİNE DÜŞÜNCELER

Aykut Top

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Doçent Dr.

Abstract: This paper discusses the concepts of efficiency and productivity and stresses their importance for countries in crises such as Turkey whose resources are scarce. The first point mentioned is the confusion in the definitions of efficiency and productivity in Turkey.

In recent years the economy in developed countries is shifting more and more towards service sector, therefore in the second part of the paper service producing systems are considered. It is more difficult to measure the productivity in service organizations since both input and output have higher variety and also quality has more influence on the output than manufacturing organizations. So new means of measuring the output should be developed which also include quality.

In the service sector, studies related with the measurement of productivity and efficiency need to be widened since the productivity is poor as opposed to the manufacturing sector. And in the last part of the paper the causes and remedies for the identified inefficiencies in a firm are discussed.

I. GİRİŞ

Türkiye'nin bugün içinde bulunduğu ekonomik kriz ortamından çıkabilmesinin başlıca yollarından birinin, üretimin artırılması olduğu hemen herkesin paylaştığı ortak bir düşüncedir. Üretim artışı iki yolla sağlanabilir : yeni yatırımlar yaparak veya mevcut kapasite ve kaynakları daha verimli kullanarak.

Günümüzde, tüm dünyada kaynakların kıtlığının ön plana çıktığı, özellikle de Türkiye için para kaynaklarının yetersiz olduğu göz önüne alındığında, önceliğin kaynakların daha etkin kullanımına verilmesi gerektiği, dolayısıyla da verimlilik kavramının ön plana çıkmış olduğu görülmektedir. Kaynakların daha verimli kullanılması aynı zamanda maliyetleri düşürerek dünya pazarlarında rekabet edebilme şansımızı da yükseltecektir.

II. VERİMLİLİK VE ÜRETKENLİK KARŞILAŞTIRMASI

Verimlilik günümüzde çok sık tekrarlanan bir kavram haline gelmiş olmasına rağmen, genel kabul

görmüş bir tanımının bulunmaması nedeniyle farklı anlamlar yüklenmektedir. Hedefi doğru biçimde belirlemek açısından verimlilik ve üretkenlik kavramlarının tam olarak neyi ifade ettikleri açık bir şekilde anlaşılmalıdır.

Bu konuda en yetkili kurum olması gereken Milli Prodüktivite Merkezi verimliliği, bir üretim ya da hizmet sürecinin belli bir dönemi sonunda üretilmiş olan ürün ve hizmetlerle (çıkıtı) bu üretimi gerçekleştirmek amacıyla kullanılan üretim kaynaklarının (girdi) birbirine oranlanmasıyla elde edilen bir katsayı olarak tanımlamaktadır [1]. Çıkıtı / Girdi şeklindeki bu oran batılı kaynaklarda "productivity" nin tanımı olarak görülmektedir [2,3]. "Productivity" kelimesi anlam olarak üretkenlik kavramı ile daha çok örtüşmesi nedeniyle bazı Türkçe kaynaklarda bu oran üretkenliğin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Bu kaynaklarda verimliliğin karşılığı olarak batılı kaynaklarda kullanılan "efficiency" kavramı kabul edilmekte, bu ise, gerçekleşen çıktının beklenen çıktıya veya etkin kapasiteye oranı biçiminde tanımlanmaktadır [2]. Bu oranı MPM "verim" in karşılığı olarak kullanmaktadır [1].

Üretkenlik prodüktivite anlamında alındığında, üretkenliği arttırmak için aynı girdilerle daha büyük çıktı veya aynı çıktıyı daha az girdi ile elde etmek gerekmektedir. Bu amaca ulaşmak sadece mevcut potansiyeli daha iyi kullanmakla sınırlı olmayıp, yeni teknoloji yatırımlarında bulunmayı da gerektirmektedir. Çıkıtı miktarının artırılması aynı zamanda talebin de artırılmasını gerektirir. Bu da pazarlama faaliyetleri, kaliteli üretim, AR-GE çalışmaları gibi sadece işletme içi çalışmalara değil, işletme dışı etkenlere de bağlıdır.

Halbuki verimlilik, eldeki kaynakları (para, işgücü, üretim araçları, enerji, hammadde, bilgi vb.) daha etkin kullanmak anlamında kullanıldığı takdirde daha büyük önem taşımaktadır. Kaynakları daha iyi kullanmanın sonucu maliyetler düşer. Bunun sonucu işletmenin iç ve dış pazarlarda rekabet şansı artar ve talep yükselir. Böylece verimlilik artışı sayesinde üretkenlik de artmış olur. Ancak üretkenliğin yüksek olması her zaman yüksek verimlilikle çalışıldığını göstermez.

Ülkemizde bu alanda hüküm süren kavram kargaşası insanların aynı dili konuşmalarına ve işletmeler arası karşılaştırma yapmalarına yol açmaktadır. Bu göstergelerden ancak zaman içinde kendi gelişmelerini izlemek veya işletme içindeki değişik birimlerin kontrolünü sağlamak amacıyla yararlanılabilmektedir.

III. HİZMET SEKTÖRÜNDE VERİMLİLİK ve ÜRETKENLİK

Günümüzde kalkınmış ülkelerin imalat sektöründen hizmet sektörüne büyük bir kayma yaşanmaktadır. Örneğin, İngiltere’de 1954 yılında çalışanların %45’i imalat sektöründe iken, son yıllarda bu oran % 22’nin altına düşmüştür [4]. Son yirmi yılda hızlanan bu dönüşüm sonucu hizmet sektörünün % 80’lere varan istihdam oranı gelecekte daha da artmaya devam edecektir. Mal üreten işletmelerde dahi çalışanların çoğu aslında işletme içinde veya müşterilere hizmet üretmektedir. Endirekt işçilik de toplam maliyet içinde çok daha büyük bir paya sahiptir.

Üretkenlik tarihte mal üretimi için geliştirilmiş bir ölçü olup, günümüze kadar üretkenlik ölçümü üzerine yapılan hemen hemen tüm bilimsel araştırmalar da imalat sektöründe gerçekleştirilmiştir. Hizmet sektöründe yapılan az sayıda araştırma da üretkenliğin, imalat sektörüne göre oldukça düşük olduğunu göstermektedir [5].

Üretkenliğin ve verimliliğin ölçümünde karşılaşılan en büyük güçlük, çıktı ve girdilerin çok çeşitli olmasından dolayı tek bir birim altında toplama zorluğundan kaynaklanmaktadır. Bu çeşitliliğin hizmet sektöründe çok daha fazla olması (örneğin turizm veya bankacılık sektöründe olduğu gibi) nicel bir ölçüm yapmanın zorluğunu daha da arttırmaktadır. Girdilerin ölçümünde karşılaşılan zorluğu aşmak için, sadece tek bir girdinin bir birimine (örneğin bir işçi) karşılık gelen çıktı miktarı oranını ölçen kısmi üretkenlik ölçüsü daha çok tercih edilmektedir. Sadece işçilik girdisini hesaplarken dahi farklı nitelikteki işçi-saat girdilerini tek bir ortak ölçü içinde toplamakta sorunlar yaşanmaktadır. Çıktının ölçümünde de yaşanan benzer sorunlar hizmet sektöründe nitel faktörlerin ağırlıklı olması nedeniyle daha da artmaktadır. Örneğin, danışmanlık veya araştırma geliştirme faaliyetlerinin sonucunda elde edilen bilginin değerinin ölçülmesi kolay olmamaktadır. Bu nedenle hizmet sektöründe çıktıyı ölçmek yerine sonucu değerlendirmek tercih edilebilmekte ve eğer müşteri memnun ise sonuç olumlu kabul edilmektedir.

Müşteri memnuniyeti, günümüz anlayışına göre kalitenin tanımı olmakta böylece çıktının kalite boyutu ön

plana çıkmaktadır. Hizmet kalitesini üretilen malın kalitesinden ayıran bazı farklılıklar vardır. Hizmet kalitesinin unsurları şöyle sıralanmaktadır [6]:

- Zamanında müşteriye bekletmeden servis
- Servisin miktarı
- Servisin ulaşılabilirliği
- Servisin sürekliliği
- Servisin doğruluğu ve emniyeti
- Servisin uygunluğu ve müşteriye sunulan seçenek çokluğu

Hizmet sektöründe müşteri ile bire bir ilişki içinde bulunması ve hizmetin üretildiği anda tüketilme özelliği nedeniyle imalat sektöründe olduğu gibi ortaya çıkabilecek bir hatanın sonradan düzeltilme imkanı bulunmamakta, bu da kalitenin önemini daha da arttırmaktadır. Bu nedenlerle tüm zorluğuna karşın, performansın bir boyutu olarak kalitenin de ölçülmesi zorunluluğu vardır.

Kalite, müşteri memnuniyeti olduğuna göre işe, müşteri memnuniyetini ölçme ve değerlendirme anketi ile başlanabilir. Kaliteyi oluşturan, temel fonksiyonları yerine getirme, güler yüzlü hizmet, tutarlılık, duyulan güven, emniyet, satış sonrası servis, düşük maliyet gibi boyutlarına belli bir ağırlık verilerek ve daha sonra her boyuta verilen puanlar bu ağırlıklarla çarpılarak kalitenin ölçümü gerçekleştirilebilir. Buradan elde edilecek bir kalite endikatörü, nicel ölçümler sonucu bulunan üretkenlik değeri ile çarpılarak, kalite faktörünün de dahil edildiği daha sağlıklı bir gösterge elde edilmiş olur.

IV. VERİMLİLİĞİN YÜKSELTİLMESİ

İşletmeler için ölçüm birinci adım ise, verimliliği yükseltecek faktörleri belirleyerek iyileştirmenin sağlanması ikinci adım olmalıdır. İşletme genelinde verimliliği arttırmak denildiğinde esas olarak üretim sisteminin verimliliğinin artırılması anlaşılmaktadır. Bu nedenle üretimin gerçekleşmesini sağlayan üretim faktörleri ayrı ayrı ele alınarak ve analiz edilerek, ne tür iyileştirmelerin yapılabileceği araştırılmalıdır.

Üretim faktörleri işgücü, üretim araçları, malzeme ve bilgi (metot, teknoloji) olarak alındığında öncelik, verimlilik artışında en büyük etken olan iş gücüne verilmelidir. Ancak, hangi faktör ele alınmış olursa olsun, daha iyi çalışan bir sistemin kurulabilmesi ve planlanabilmesi için öncelikle doğru ve güncel bir veri tabanına sahip olunması, yoksa oluşturulması gerekmektedir. Bu amaç doğrultusunda, Zaman Etüdü, İş

Örnekleme, Önceden Saptanmış Zaman Standartları ve Standart Verilerin Sentezi gibi iş ölçümü tekniklerinden yararlanılmalıdır.

İş gücü verimliliğini yükseltmek için, iş ölçümlerinden elde edilen verilerden yola çıkılarak, kalitenin de göz ardı edilmeyeceği bir teşvikli ücret sistemi kurulabilir. Yine bu verilerden yararlanarak, Metot analizleri yapılabilir ve verimliliği en üst düzeye çıkartacak çalışma metotları bulunabilir. İş programlarının hazırlanması ve iş istasyonları arasında dengelemeler yapılarak iş sistemlerinin düzenlenmesi de çalışanların boş geçen zamanlarını asgariye indirecek ve bu yolla verimlilik önemli ölçüde yükselecektir.

Veri tabanında bulunması gereken bir diğer önemli bilgi de iş tanımlarıdır. Bu tanımlar yardımıyla, işe uygun nitelikte elemanların alınması ve gerekli reorganizasyon çalışmalarının yapılması sağlanarak işletme içi huzur ve çalışanların iş tatminleri artırılabilir. Çalışanların yaptıkları işten şikayetçi olmamaları, birbirleri arasında iyi ilişkiler içinde olmaları ve uygar bir çalışma ortamına sahip olmaları iş gücü verimliliğini arttıran önemli unsurlardır.

Üretim araçlarının verimliliğinin yükseltilebilmesi planlı ve plansız beklentilerin azaltılması ile mümkün olabilir. Bu ise yine iyi bir planlama ve doğru yükleme programlarının oluşturulması ve doğru bakım politikalarının uygulanmasına bağlıdır. Koşullara göre koruyucu ve kestirimci bakım politikaları düşünülmelidir. Bakım personeli de nitelik ve nicelik olarak yeterli olmalıdır.

Malzemenin daha verimli kullanılması öncelikle, atıl duruşlarının azaltılması, diğer bir deyişle stok seviyelerinin, her üç stok için (hammadde, ara, mamul) düşürülmesi ile mümkün olabilir. Bu da malzeme ihtiyaç planlaması ve stok politikalarının bilimsel yöntemlerle belirlenmesi ile gerçekleştirilmelidir.

Çalışma metotlarının iyileştirilmesi ve çalışanların eğitimi, işçi verimliliğini arttıracak gibi aynı zamanda, fire oranlarını da azaltarak malzemenin daha verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Fabrika içi yerleşim planlarının iyileştirilmesi ile malzeme akışının kesintisiz ve hızlı bir şekilde üretim üniteleri arasında nakliyesinin sağlanması yoluyla da malzeme kullanımındaki verimlilik yükseltilebilir.

Verimliliği yükseltecek tüm bu önlemlerin yanında, çalışanların düşüncelerinden yararlanmak da büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, iletişim kanallarının açık olması ve çalışanları düşünmeye düşünmelerini söylemeye teşvik edici bir öneri sisteminin kurulmuş olması büyük yarar sağlayacaktır.

V. SONUÇ

Verimlilik ve üretkenlik Türkiye gibi kaynakların kıt olduğu ülkeler için üzerinde durulması gereken önemli kavramlardır. Bu konuda toplumca harekete geçmek ve hedefleri doğru belirlemek gerekmektedir. Verimlilik ve üretkenlik birbirleri ile yakın ilişki içinde olmalarına rağmen, ayrı kavramlar olup, stratejilerin doğru belirlenmesi açısından önceliğin hangisinde olması gerektiğine karar verilmelidir.

Hizmet sektörü ekonomilerde gittikçe artan bir ağırlığa sahip olmaktadır. Hizmet üreten organizasyonların mal üretenlere oranla daha karmaşık bir yapıya sahip olması, ayrıca kalite faktörünün özellikle bu sektörde daha fazla önem taşınması, yeni ölçüm yöntemlerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, bu güne kadar verimlilik ve üretkenlik üzerine yapılan bilimsel çalışmalar açısından oldukça ihmal edilmiş olan hizmet sektörü öncelikle bilimsel çalışmaların odak noktası durumuna getirilmelidir.

İşletmeler arası karşılaştırmaların yapılabileceği bir ölçüm sisteminin geliştirilmesinden sonra ancak, her işletme kendi zayıf ve güçlü yönlerini belirleyerek zayıf olduğu alanlarda kendini geliştirmenin yollarını araştırabilir. Bu konuda işletmelere yardımcı olmak amacıyla sistematik bir yaklaşım önerilebilir. Örneğin, üretim faktörleri ayrı ayrı ele alınarak, her faktöre ilişkin verimliliği arttırıcı ne tür önlemlerin alınabileceği bu alanda yardım isteyen işletmelere sunulabilir.

Toplum onu oluşturan bireylerin, ülke ekonomisi de sahip olduğu işletmelerin verimli çalışmaları ile kalkınabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] AKAL, Zühal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi, Çok Yönlü Performans Göstergeleri**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları : 473, Ankara, 1992, ss.26, 367.
 - [2] STEVENSON, J.William, **Production Operations Management**, Sixth Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, 1999, ss.38, 211.
 - [3] REFA, **Methodenlehre des Arbeitsstudiums Teil 1**, Verband für Arbeitsstudien und Betriebsorganisation e.V., Carl Hanser Verlag, München, 1984, s.43.
 - [4] MILLAR, Colin, "The Town Hall Factory: The Applicability of Manufacturing Operations Management to Public Services", **Total Quality Management**, Vol.9, Issue 2/3, May 1998, s.289.
 - [5] ADAM, K.; JOHANSON, M.; GRAVESEN, I., "Service Productivity, A Vision or a Search for a New Outlook", **Ninth World Productivity Congress, Volume 1**, İstanbul, June 4-7 1995, s.329.
 - [6] GÜVENEN, O.; AKTAŞ, Z., "State Institute of Statistics of Turkey and Quality Management", **Ninth World Productivity Congress, Volume 1**, İstanbul, June 4-7 1995, s.862.
- AL-DARRAB, İbrahim, "Relationship Between Productivity, Efficiency, Utilization, and Quality", **Work Study**, Vol. 49, No.3, 2000.
- CHARMES, A.; COOPER, W.W.; RHODELS, E., "Measuring the Efficiency of Decision Making Units", **European Journal of Operational Research**, Vol.2, No.6, 1978.
- CHEN, Tser-Yieth; YEH, Tsai-Lien, "A Study of Efficiency Evaluation in Taiwan's Banks", **International Journal of Service Industry Management**, Volume 9, No.5, 1998.
- FERERBER, C. "Measuring Quality and Productivity in a Service Environment", **Industrial Engineering**, Vol.13, No.7, 1981
- KRENGEL, Rolf, **Neuere Methoden der Produktivitätsmessung**, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 1973.
- PUSSE, Leo, **Arbeitsproduktivität und Beschäftigung**, Rudolf Haufe Verlag, 1984.
- SMIKURA, N.; Abe, K., "Productivity Contribution of Non-productive / Service Industry in OECD Countries", **Ninth World Productivity Congress, Volume 1**, İstanbul, 4-7 June 1995.

TEDARİK ZİNCİRİ ve YÖNETİMİ: DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİ ve DIŞ KAYNAKLARDAN YARARLANMA İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR İRDELEME

Göksel ATAMAN

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Doçent Dr.

Abstract: This paper aims to give the supply chain management side of theoretical background. It will emphasize supply chain and supply chain management and how these are interrelated with popular management techniques such as business process reengineering, core competence, and system approach.

I. GİRİŞ

Yönetim düşünce ve uygulaması sürekli yeni kavramlarla tanışmaktadır. Daha etkin ve verimli bir işletmeye odaklanan bu yeni kavramlar birbirleriyle yakından ilişkilidir.

Sistem yaklaşımı, değişim mühendisliği, dış kaynaklardan yararlanma, temel yetenek, tedarik zinciri yönetimi son dönemin güncel kavramları arasında yer almaktadır. Teoride her biri ayrı ayrı ele alınan bu kavramların birbirleriyle olan ilişkisini ortaya koymak faydalı olacaktır. Zira bu ilişkinin algılanmaması bu yöntemlerin işletmeye özel, uygun bir karmasının oluşturulmasını da zorlaştıracaktır.

Gerek konuyla ilgilenen araştırmacılar gerekse doğrudan bu kavramları hayata geçiren kişiler açısından, kavramlar arasında bir köprü kurulması önem taşımaktadır. Bu amacı taşıyan çalışmada öncelikle tedarik zinciri ve yönetimi kavramları ele alınmış daha sonra değişim mühendisliği, dış kaynaklardan yararlanma, temel yetenek arasındaki bağlantı noktaları incelenmiştir.

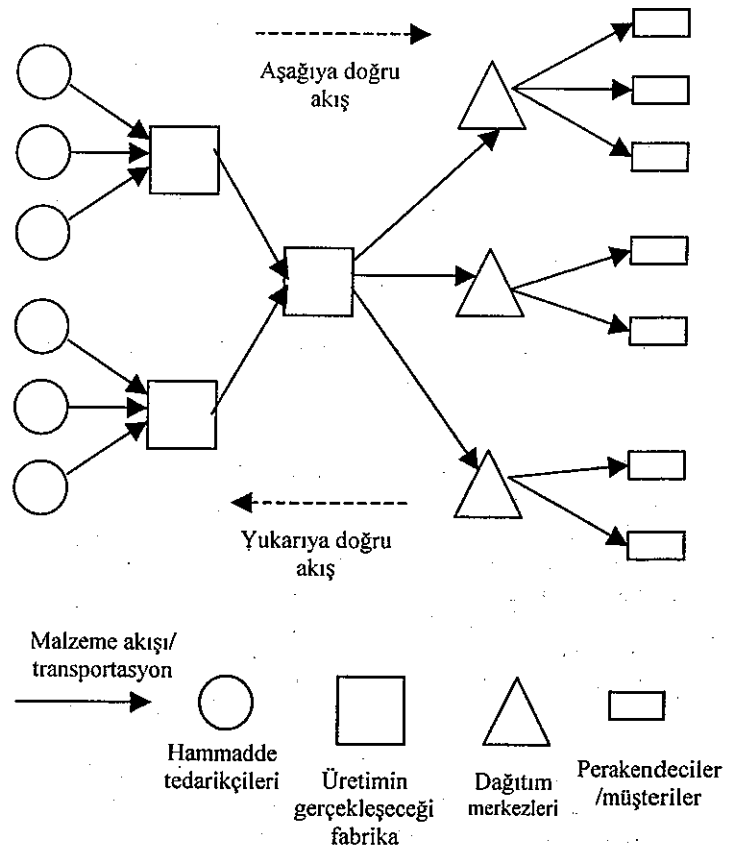
Tedarik zinciri yönetiminin nedenleri, tedarik zinciri yönetiminde karar seviyeleri tedarik zinciri yönetiminin uygulama alanı ve amaçları, tedarik zinciri yönetiminin çalışanları ve geleceği gibi temel konular da ayrıca ele alınmaktadır.

II. TEDARİK ZİNCİRİ VE YÖNETİMİ

A. Temel Kavramlar

1. Tedarik Zinciri ve Yönetimi

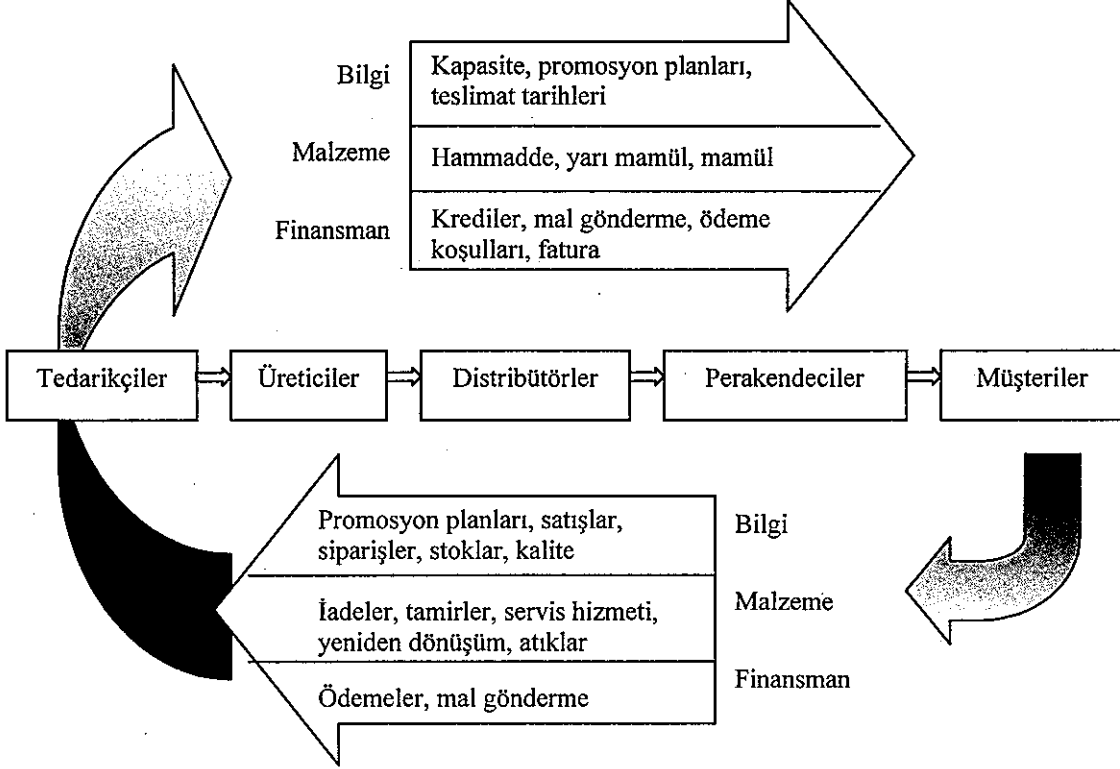
Tedarik zinciri ile ilgili olarak literatürde bir tanım birliği görülmektedir. Bu doğrultuda tedarik zinciri malzeme tedariki işlemlerini yerine getiren, bunları yarı mamul ve mamullere dönüştüren ve daha sonra bunları dağıtım kanalıyla müşterilere ulaştıran hizmet ve dağıtım seçeneklerinden oluşan şebekeyi ifade eder. Tedarik zincirinin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacak bir şekil aşağıda verilmektedir [1]:



Şekil.1: Tedarik Zinciri

Tedarik zinciri yönetimi ise müşteriler, tedarikçiler, distribütörler ve üreticilerden oluşan bir şebeke içinde malzeme, bilgi ve finansman akışının koordinasyonu ve entegrasyonunu ifade eder. Bu akışın düzgün ve kesintisiz olarak gerçekleşebilmesi için hem işletme içindeki farklı

bölmelerin, hem farklı işletmelerin hatta bazen farklı sektörlerin birarada hareket etmesi gerekir. Söz konusu akışın içeriği ve yönü aşağıda bir şekil üzerinde gösterilmektedir [2]:



Şekil.2: Tedarik Zinciri Akışı

Tedarik zinciri günümüzde giderek daha karmaşık bir yapıya bürünmektedir. Bir zincirin halkaları gibi, birbirine bağlı olarak çalışan farklı firmaların sayısı giderek artmakta, mekan bakımından giderek birbirinden uzaklaşmaktadır.

Günümüzde yaşamın her alanında önemli farklılıklar yaratan küreselleşme kuşkusuz bu alanda da etkili olmaktadır. Son dönemde gerek ekonominin gerekse tedarik zincirlerinin küreselleştiğini görmekteyiz. Artık ürünlerin üretildiği yer ile tüketildiği yer birbirinden coğrafi olarak ayrılmakta, bir ürünün bileşenleri dünyanın çok farklı bölgelerinden temin edilmektedir. Bu doğrultuda tedarik zinciri giderek daha karmaşıklaşmakta ve tedarik zinciri yönetimi daha önemli hale gelmektedir.

Tedarik zincirinde bilgi, malzeme ve finansman akışının sağlanması tedarik zincirinin karmaşıklığına paralel olarak zorlaşmaktadır. Tedarik zincirinde yer alan birimlerin birbiriyle zamanında ve doğru bilgi alışverişinde bulunmaları gerekir. Aksi halde stok fazlası,

atıl kapasite, yüksek üretim, taşıma masrafları ve artan müşteri memnuniyetsizliği gibi problemlerle karşılaşılır. Zincir karmaşıklaştıkça bu problemlerin ortaya çıkması ihtimali ve tedarik zincirinin entegrasyonuna duyulan ihtiyaç artar.

Tedarik zincirinin entegrasyonunun sağlanabilmesi için bilginin tüm tedarik zincirinde yer alanlar tarafından paylaşılması (ortak tahmin, planlama ve ikmal); tedarik zinciri üyeleri arasında görev dağılımlarının, karar yetkisinin ve kaynak dağılımının gözden geçirilerek maksimum değer yaratacak şekilde düzenlenmesi (dış kaynaklardan yararlanma); uygun haberleşme kanalının seçilerek etkin haberleşmenin sağlanması, üyelerin performansının uygun kriterler belirlenerek sürekli olarak ölçülmesi, teşviklerin işbirliğine imkan tanıyacak şekilde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir [2].

Bu noktada amaç tedarik zincirinde yer alan üyelerin, birbirleriyle aynı bir futbol takımının oyuncularını veya bir orkestranın elemanları gibi işbirliği ve uyum içinde hareket etmesini sağlamaktır.

2. Sistem Yaklaşımı ile İlişkisi

Tedarik zinciri yönetimi en basit anlatımıyla tedarik zincirinde nelerin olup bittiğinin her an bilinmesidir. Etkin tedarik zinciri yönetimi sistem anlayışını zorunlu kılar. Sistemi oluşturan tüm parçaların bütüne yaptığı katkı göz önünde bulundurulmalı, parçalar arasında gerekli uyum sağlanmalıdır. Tedarik zincirinde yer alan herhangi bir birimin başarısı diğerlerine bağlıdır. Bu çoğunlukla gözden kaçırılan bir noktadır. Yönetim düşüncesinin gelişiminde sistem yaklaşımı önemli bir kilometre taşıdır. Hatırlanacağı gibi klasik ve neo-klasik yaklaşımlar örgütsel verimlilik ve etkinliği sağlamada sadece tek bir faktör üzerinde yoğunlaşmışlardır. Sistem yaklaşımı ise olayların tek bir açıdan ele alınıp açıklanamayacağını, çeşitli faktörlerin karşılıklı ilişkilerinin incelenmesi gerektiğini ortaya koymuştur. Her ne kadar temellerini Bertalanffy'nin Genel Sistem Teorisinden olan bu bütüncü yaklaşım (Ayrıntılı bilgi için bkz. Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.132.) yeni olmasa da hala tam olarak uygulanmadığı söylenebilir.

Tedarik zincirinde yer alan bir çok çalışan hala tüm sistemin optimizasyonuna yönelmek yerine sistemin parçalarına odaklanmaktadır. Aslında bu uzunca bir dönem çok popüler olan "fonksiyonlara göre bölümlere ayrılmış örgüt yapısı"nın bir sonucudur. Benzer faaliyetlerin bir araya getirilerek gruplandırıldığı bu yapıda faaliyetlerin koordinasyonu problem yaratmaktadır. Her departman ve çalışanları olaylara sadece kendileri açısından yaklaşmakta, bütünü kavramada ve iyileştirmede isteksiz ve yetersiz kalmaktadır. Oysa bugün müşterinin memnuniyeti bütünün kavranmasını gerektirmektedir.

Sistem anlayışı, temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma gibi tekniklerin yaygınlaşmasıyla daha da önem kazanmıştır. Müşteriye herhangi bir malın ulaştırılmasında daha önceden çoğu kez tek bir işletme varken, bugün üretim, pazarlama, finansman, insan kaynakları vb. fonksiyonlar farklı işletmeler tarafından yerine getirilmektedir. Bu doğrultuda her işletmenin başarısı diğerinin başarısına bağlıdır. Daha önceden aynı çatı altında toplanan farklı birimlerin bugün bağımsız işletmelere dönüşmesi sistem anlayışını zorunlu kılar. Birinin kazanması diğerinin kaybetmesine dayalı anlayış bugün yerini kazan/kazan anlayışına bırakmıştır. Yine departmanlar ve işletmeler arası sınırlar giderek belirsizleşmektedir. Yöneticiler sadece kendi işlerindeki kısma odaklanmamalı, tedarikçiler ve müşterileri de kapsayan alandaki fırsatları değerlendirerek operasyonlarını geliştirmelidir.

Geçmişte geleneksel biçimde tedarik zincirinde yer alan üretim ve satın alma organizasyonları birbirinden bağımsız hareket ediyordu. Kendine has ve çoğu kez

birbirleriyle çatışan amaçlara sahiplerdi. Bu farklı fonksiyonların entegre edilmesi ihtiyacına paralel olarak tedarik zinciri yönetimi bu entegrasyonu sağlamada kullanabileceğimiz bir stratejidir [3].

3. Tedarik Zinciri Yönetiminde Karar Seviyeleri [4]:

Tedarik zinciri yönetiminde kararlar hiyerarşik biçimde; stratejik, taktik ve operasyonel karar seviyelerini kapsar. Stratejik kararlar yerleşim yeri, üretim, envanter ve nakliye ile ilgilidir.

Yerleşim yeri ile ilgili kararlar fabrikalar, envanter veya dağıtım merkezleri gibi tedarik zinciri unsurlarının ölçeği, sayısı ve coğrafi yeriyle ilgili kararları kapsamaktadır. Üretim kararları hangi ürünlerin, nerede üretileceği, hangi tedarikçilerle çalışılacağı, hangi fabrikalardan hangi dağıtım merkezlerine gönderileceği gibi kararlardır. Envanter kararları, tedarik zinciri boyunca kullanılacak envanter yönetim metotları ile ilgilidir. Nakliye kararları ise kullanılacak nakliye şekilleri ile ilgili kararlardır.

Stratejik seviyedeki kararlar birbirleriyle ilişkilidir. Nakliye şeklinin seçiminde fabrikaların ve depoların coğrafi yerleşiminin, envanter politikasının belirlenmesinde tedarikçilerin tercihinin ve üretim yerinin etkili olması vb. Taktik seviyede haftalık talep tahmini, dağıtım ve nakliye planlaması, üretim planlama ve malzeme yönetimi gibi daha stratejik kararlara göre daha kısa vadeli kararlar alınır. Operasyonel seviyedeki kararlar ise çok kısa süreli olup günlük planları kapsarlar. Taktik ve operasyonel kararlar birbirlerinden kesin sınırlarla ayrılmadığından tedarik zinciri yönetiminde karar seviyeleri iki grupta incelenebilir.

4. Tedarik Zinciri Yönetiminin Uygulama Alanı

Tedarik zinciri hem mal hem de hizmet üreten işletmelerde mevcuttur. Bu bakımdan işletmenin mal ve hizmet üretmesi bir farklılık yaratmaz. Ancak tedarik zincirinin karmaşıklık derecesi sektörden sektöre işletmeden işletmeye farklılık gösterecektir.

Tedarik zinciri yönetimi sadece büyük ölçekli ve global pazarda faaliyette bulunan işletmelere özgü değildir. Tedarik zincirini etkin biçimde oluşturan ve yöneten küçük ve orta ölçekli işletmeler de bu yolla önemli avantajlar elde etmektedir. Tedarik zincirinin entegrasyonu yoluyla hem büyük hem de küçük ve orta ölçekli işletmelerin değer yaratması kolaylaşmaktadır. Uygulamadan örnekler de tedarik zinciri yönetiminde

başarılı firmaların faaliyet konusu ve ölçek bakımından ayrıldıklarını göstermektedir.

Burada önemli olan tedarik zincirinin kaptanının müşteri olduğunu fark etmek ve pazardaki değişikliklerin tedarik zinciri üzerindeki etkisini göz önünde bulundurmaktır.

B. Tedarik Zinciri Yönetimi : Nedenleri ve Amaçları

1. Tedarik Zinciri Yönetiminin Nedenleri [5]:

Tedarik zinciri yönetiminin giderek yaygınlaşması birçok gelişmenin ortak bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Bu gelişmeler aşağıda sıralanmaktadır:

- Dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının artması
- Küreselleşme sonucunda tedarik zincirinin uzunluğunun ve karmaşıklığının artması
- Artan rekabet baskısıyla işletmelerin stok maliyetlerine katlanamaması
- Tedarikçilerin küresel boyutta düşünülmesi
- Tam zamanında üretim ve teslimat
- Özelleştirme uygulamalarının yaygınlaşması
- Lojistik yönetimi programlarının giderek gelişmesi ve yaygın olarak kullanılması
- Lojistik firmalarının gelişen teknolojiden yararlanması
- İşletmelerin temel yetenekleri üzerinde odaklaşarak katma değer yaratmayan birimleri ve çalışanlarını tasfiye etmeleri
- Artan kalite ve müşteri hizmetleri beklentileri
- Teknolojinin gelişmesi ve bilgi alışverişini kolaylaştırması

Dikkatle incelendiğinde bu gelişmeler arasında da önemli geçiş noktaları bulunduğu farkedilecektir.

2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Amaçları

Tedarik zincirinin etkin bir biçimde oluşturulduğu ve yönetildiği bir işletmede aşağıda belirtilen amaçlara ulaşılması beklenmektedir.

- Maliyetlerin azalması

- Karlılığın artması
- Rekabet gücünün artması
- Firmanın değerinin artması
- Pazar payının artması
- Müşteri hizmetlerinin performansının artması
- Cevap verme süresinin kısılması
- Stok maliyetinin azalması

Beklenen amaçlara ulaşılması; örgüt yapısının, örgütsel süreçlerin ve örgüt işi ilişkilerin uygun biçimde düzenlenmesine bağlıdır. Çapraz takımlar, ortak performans değerlendirmeleri, ortak karar alma, sürekli haberleşme, talep planlama, lojistik ve dış kaynaklardan yararlanma etkin bir tedarik zinciri yönetimini mümkün kılar. Herhangi bir nedenle yapı, süreç ve ilişkiler konusunda gerekli altyapı oluşturulmamışsa tedarik zinciri yönetiminde başarı sağlanamayacaktır.

Wal-Mart, Crysler, Dell, IBM, Good Year ve 3M tedarik zincirini kullanarak rekabet avantajı elde eden başlıca işletmeler arasında yer almaktadır.

III. TEDARİK ZİNCİRİNE DEĞİŞİM MÜHENDİSLİĞİNİN UYGULANMASI

A. Değişim Mühendisliği ve Tedarik Zinciri [6]

1. Değişim Mühendisliği

Hammer ve Champy'nin 1993 yılında yayınladıkları "Reengineering the Corporation" adlı kitapları yönetim dünyası üzerinde büyük bir etki yapmıştır. Değişim mühendisliği yeni bir teknik olarak aralarında dünyaca ünlü işletmelerin de yer aldığı birçok yapıda uygulanmıştır.

Basit, küçük iyileştirmeler yerine iş süreçlerinin radikal biçimde değiştirilmesini öneren bu teknik oldukça eleştirilmiştir. Küçülme'nin kibarlaştırılmış, daha genel kabul gören bir adını ifade etmesi bu eleştirilerin odak noktasını oluşturmaktadır.

Değişim mühendisliğini ortaya atan yazarlara göre ise küçülme ile değişim mühendisliği arasındaki benzerlik oldukça sınırlıdır. Süreç temelli örgütü oluşturmaya yönelik değişim mühendisliğinde çağın gerekleri olan maliyet, kalite, hız ve hizmet konularında çarpıcı iyileştirmelerin yapılması için iş süreçlerinin yeniden düşünülerek yapılandırılması sözkonusudur.

1993'te yayınladıkları ilk kitaptan sonra 1995 ve 1996 yıllarında yayınladıkları kitaplarda "The

Reengineering Revolution” (Harper Business, 1995) ve “Beyond Reengineering” (Harper Business, 1996) Hammer ve Champy, eleştirileri de gözünde bulundurarak süreç temelli örgüt konseptini geliştirmişlerdir.

2. Tedarik Zincirinin Yeniden Oluşturulması

Günümüzde tedarik zinciri ve tedarik zinciri yönetimi sürekli olarak vurgulanmaktadır.

Bugün binlerce kişinin katıldığı seminerlerinde Hammer işletmeye büyük bir güç kazandıracak bir örgütsel yetenekten bahsetmektedir: tedarik zincirine değişim mühendisliğinin uygulanması.

Değişim mühendisliğinin tedarik zincirine uygulanması gerçekten son dönemin bir trendidir. Değişim mühendisliği ilk olarak, siparişlerin tamamlanması, üretim ve tedarik vbg. işletme içi süreçlere uygulanmıştır. Birçok firma bu süreçlerde değişim mühendisliği sayesinde önemli iyileştirmeler elde etmiştir.

Değişim mühendisliğinde ikinci dalga farklı yönere doğrudur. Ön ve arka ofisi birleştirme- değişim mühendisliğini satış ve pazarlamayı da kapsayacak şekilde genişletme. Diğer bir kritik alan ise tedarik zinciridir.

“Tedarik Zinciri” nin tam olarak ne anlam ifade ettiğini açıklamak gerekir. Tedarik zinciri bu noktada tedarik, planlama veya lojistik gibi işletme içi faaliyetleri öncelikli olarak ifade etmemektedir. Bunların hepsi önemli olmakla birlikte tedarik zinciri bu değildir.

Tedarik zinciri, işletmeler arasındaki süreçleri ve ilişkileri ifade ediyor: iki küçük işletmenin birbirleriyle veya büyük şirket gruplarının birbirleriyle olan ilişkilerini, herkes için daha iyi olacak şekilde nasıl koordine ettikleri.

İşletmenin kendi sınırları içinde kalarak başarabilecekleri sınırlıdır. İşletmenin müşterileriyle ve tedarikçileriyle arasındaki duvarları yıkması gerekmektedir. Bu şekilde işletme dört duvar arasında sıkışıp kalmaktan kurtulacak, yeni fırsatlardan yararlanacaktır.

Bununla birlikte bugün mevcut tedarik zincirlerinin büyük bir bölümü firmaların iş yapılarında hakim geleneksel varsayımların etkisi altındadır. Bu varsayımlar şöyle belirtilebilir:

- bir firma ya her şeyi birden yapabilir ya da hiçbir şeyi.
- firmaların kendileri dışındaki her şey onların düşmanlarıdır.

Bu çerçevede müşteriler bir numaralı düşman, tedarikçiler iki numaralı düşman ve işletme içindeki diğer departmanlar üç numaralı düşman olarak algılanmaktadır.

Aynı bir ulus-devlet gibi. Kendi sınırları dışında kalan her şeyin düşman olması. Thomas Hobbes adlı bir politik filozofun Leviathan adlı kitabında toplum “her birimizin her şeye karşı savaşı” olarak tanımlanıyor. Yukarıdaki varsayımlara dayanan faaliyet modelleri güncelliğini kaybetmiştir. Bununla birlikte bu kurumsallaşmış düşünce ve davranış kalıplarını değiştirmek oldukça zordur. Birçok örnekte değişim çabasının özde değil sözde kaldığını görmek mümkündür.

Hammer “Beyond Reengineering” adlı kitabında değişim mühendisliğinin temel prensiplerini belirtmektedir. Tedarik zinciri yönetiminde de bu ilkeleri uygulamak yerinde olacaktır.

Hammer’a göre tedarik zincirine değişim mühendisliğinin uygulanması sırasında unutulmaması gereken çok önemli bir nokta vardır: İş o işi en iyi yapabilecek kişi tarafından yapılmalıdır.

Çok basit gibi görünen bu nokta aslında oldukça devrimsel bir nitelik taşır. Geleneksel çerçevede iş doğrudan o işten yararlanan tarafından veya herkes tarafından tekrar tekrar yapılmaktadır. Söz konusu prensibin tedarik zincirine uygulanması halinde “iş bir defadan fazla yapılmamalıdır” şeklinde bir prensip ortaya çıkar. Yine “iş o işi en iyi yapacak kişi tarafından yapılmalıdır”.

Buna bir örnek vermek gerekirse; stok yönetimi geleneksel olarak perakendeci tarafından gerçekleştirilir. Stok sonuçta perakendeciye aittir ve doğal olarak stok kendisi tarafından yönetilecektir. Tedarikçi tarafından gerçekleştirilen stok yönetimi bu işi tedarikçinin perakendeciden daha iyi yapacağı düşüncesine dayanmaktadır.

Tedarik zincirine değişim mühendisliğinin uygulanması tüm sistemin bir bütün olarak geliştirilmesine dayanır.

Faaliyetin başarılı olması için işletme içi ve dışı duvarların yıkılması, tedarikçilerle ve müşterilerle işletmeler arası süreçlerin oluşturulması gerekir. Bunu gerçekleştirebilmek için yani sınırları ortadan kaldırmak kolay değildir, büyük bir dirençle karşılaşılabilir. Örneğin, tedarikçi tarafından stokların yönetilebilmesi ve

daha az dirençle karşılaşması için, performans değerlendirme kriterlerinin yeniden oluşturulması ve ödüllerin buna uygun olarak verilmesi gerekmektedir.

Satış temsilcilerinin hala miktar üzerinden değerlendirilerek ödüllendirilmeleri stok yönetiminin tedarikçi tarafından gerçekleştirilmesinin önünde önemli bir engel oluşturmaktadır. Tedarikçi tarafından gerçekleştirilen stok yönetiminin uygulandığı bir şirkette kısa dönemli miktar azalacaktır. Başka bir sorun da satın alma temsilcilerinin performansının malın maliyetine göre ölçülmesidir. Tedarik zincirine değişim mühendisliğinin uygulanması sonucunda toplam maliyetlerde bir azalma olacak ancak satın alma maliyetleri azalmayacaktır. Bu nedenle satın alma temsilcilerinin performansının toplam maliyetler üzerinden ölçülmesi gerekir.

Satış temsilcilerinin primlerinin hesaplanmasında karlılık veya satış miktarı yerine müşterinin amaçlarını gerçekleştirme oranı esas alınmalıdır. Bu şekilde sene başında müşteri ulaşmak istediği amaçları belirleyecek, sene sonunda müşterinin amaçlarının ne kadarına ulaştığı belirlenecek ve bu satış temsilcilerinin ödüllendirilmesine temel oluşturacaktır. Bu şekilde, satış temsilcilerinin ihtiyaç duymadığı malları ona satmak için baskı yapması şeklindeki geleneksel davranış ortadan kalkar.

Stokların tedarikçi tarafından yönetilmesi ile ilgili bir başka sorun daha vardır. İşletmelerin stoklarını az veya çok göstererek ödeyecekleri vergiyi ayarlama imkanları bu yolla azalmakta, stokların aleniyeti işletmenin vergi kaçırmasını zorlaştırmaktadır.

Değişim mühendisliğinde ve tedarik zincirinin değişim mühendisliğine tabi tutulması sonucunda müşteri için değer yaratan süreçler vurgulanır. Hangi tedarik zinciri sürecinin değer yaratıp hangisinin yaratmadığı belirlenmelidir.

Bunun için en yaygın olarak kullanılan teknik süreci bir uçtan diğer uca firmanın ve müşterinin isteklerini kapsayacak şekilde haritalamaktır.

Daha sonra şu sorulara cevap aramak gerekir:

İşten çıkartma gerekiyor mu? Herhangi bir şey bir defadan fazla tekrar ediyor mu? Hangi işler, neler elimine edilebilir? Sadece dolaylı değer yaratan ve minimize edilmesi gereken şeyler var mı?

3. Tedarik Zinciri Yönetimi ve Bireysel Yetenekler

Tedarik zinciri çalışanlarının sahip olması gereken bilgi ve beceriler günümüzde oldukça çok yönlüdür.

Tedarik zinciri yöneticisinin sadece kendi işini bilmesi yeterli olmayıp bütünü anlaması, kavraması gerekmektedir. Müşterinin istek ve ihtiyaçları nelerdir? Rekabet nereye doğru gidiyor? Maliyet yapısı nedir? Para nereye harcanıyor? Müşteri açısından yaratılan değer nedir? Bu konularda etkin kararlar alabilmek için işletmenin yakın çevresi ve genel dış çevresini iyi tanımak gerekir.

Bu işin bilgi tarafı yani tedarik zinciri yöneticisinin belirtilen konularda, bilgi sahibi olması gerekiyor. Diğer taraftan tedarik zinciri yöneticisinin, uzmanının giderek artan sorumluluklarını yerine getirebilmesi için birçok yeteneğe de sahip olması gerekiyor: - problem analizi, problem çözümü ve karar verme - takım çalışması (işletme içinde ve işletmenin tedarikçi ve müşteriyle olan ilişkilerinde) [7].

Tedarik zinciri uzmanlarının, yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu tutumla ilgili olarak ise sonuç odaklı olmak, sorumluluk duygusuna sahip olmak, müşteri odaklılık gibi özellikler ön plana çıkmaktadır.

Yeni çevresel koşullar çalışanlardan yeni özellikler beklemektedir. Bununla birlikte geleneksel örgüt yapılarında çalışmaya alışmış kişilerin farklı şekillerde çalışması, farklı özellikleri ön plana çıkarması pek kolay görünmemektedir.

B. Tedarik Zinciri – Dış Kaynaklardan Yararlanma İlişkisi ve Geleceği

1. Tedarik Zinciri ve Dış Kaynaklardan Yararlanma

Ülkemizde lojistik firmaları giderek tedarik süreci içinde daha fazla sorumluluk üstlenmektedir. Vestel grubunun lojistik faaliyetlerini üstlenen horoz Lojistik Vestel'in yurtdışındaki tedarikçilerine verilen siparişten ürünün nihai tüketiciye teslimine kadar tüm süreçleri gerçekleştirmektedir. Bu çerçevede firma ithal ve ihraç taşımaları, depolama, gümrükleme, komple ve parsiyal taşıma, sevk planlama, kargo taşımacılığı ve sigortalama hizmetleri vermektedir. Vestel'in üretim dışındaki tüm lojistik ihtiyacı Horoz Lojistik tarafından sağlanmakta, Vestel'in üretim planı doğrultusunda yurt dışındaki tedarikçilerine verilen sipariş ile başlayan süreç tamamlanmış ürünün nihai tüketiciye ulaşmasına kadar devam etmektedir. Bu işbirliği Vestel'in maliyetlerini azaltarak, bayiye ulaşma hızını arttırmıştır.

Bu konuda verilebilecek başka bir örnek de Cargotech firmasıdır. 1995 yılında lojistik bir mantıkla depo, antrepo ve envanter yönetimi, sevkiyat planlaması ve dağıtım hizmeti vermek üzere harekete geçen firma L'oreal Kozmetik, Knoll, Novartis İlaç ve Sağlık Ürünleri,

Johnson&Wax, Adidas, Esem ve Kodak gibi firmalara depo ve envanter yönetimi hizmeti vermektedir.

Renault-Mais, Anadolu Honda, BP, Eczacıbaşı Holding, Şişe Cam, Philips, Siemens, Bestel, Adana Çimento, Pınar Süt, Pınar Su ve Tuborg gibi dev kuruluşlar ise OMSAN Uluslararası Nakliyat A.Ş. aracılığıyla lojistik desteği sağlamaktadır [8,9].

Bir işletmenin bir yanda hammadde alırken, üretim yaparken, diğer yandan ürünlerinin depolanmasını, taşınmasını ve teslimatını aksatmadan yürütmesi çok zordur. Bunu farkedip temel yeteneklerine odaklanan, bunun dışındaki hizmetleri dış kaynaklardan sağlayan işletmelerin rekabet gücü artacaktır.

Bu konuda başka bir örnek de Ryder olarak belirtilebilir. Firma sadece Xerox firmasının fotokopi makinelerini istenen yere teslim etmekle kalmayıp aynı zamanda teçhizatı kurup ve müşteriye eğitim vermektedir. Bu da oldukça dikkate değer bir uygulama olarak belirtilmelidir.

Bu haliyle dış kaynaklardan yararlanma; firmanın daha önceden kendine ait olan kamyon filosunu dışarıya vermesi veya kendi ambarına sahip olmak yerine bunu dış kaynaklardan temin etmesinden ibaret değildir. Bunlar sadece dış kaynaklardan yararlanma konusunda atılan adımlardır. Nakliye veya lojistik firmasının yapabileceği daha birçok şey vardır. Zaten dış kaynaklardan yararlanmaya sadece maliyetleri azaltmak için başvurulmamaktadır. Daha önemlisi bu uygulamanın firmaya gerçekten iyi olduğu, onu rakiplerinden ayıran kolayca taklit edilemeyen temel yeteneği üzerinde odaklaşma imkanı vermesidir. Dış kaynaklardan yararlanma süreçleri bir araya getirme yoluyla ayrı ayrı yapıldıklarından çok daha iyi yapılmalarını sağlar.

Burada sadece nakliye maliyetlerinin düşürülmesi hedeflenmemelidir. Aksi halde esas konu gözden kaçırılabilir. Kuşkusuz burada ödül ve teşvik sistemlerine tekrar bakmak gerekir. Geleneksel bir nakliye yöneticisinin performansının nakliye maliyetlerine göre ölçüldüğü düşünülürse, tedarik zincirinin onun açısından bir öncelik olmaması sürpriz olmayacaktır.

Firmalar tedarik zinciri stratejilerinde dış kaynaklardan etkin yararlanmaya daha yeni yeni başlıyorlar. Birçok firma konu dış kaynaklardan yararlanmaya gelince duraksamakta, endişeye kapılmaktadır. Bu endişeyi sadece bir bölümü aşmaktadır. Crysler buna bir örnek olarak verilebilir.

Chrysler taşımacılık faaliyetini üstlenen partnerlerine daha fazla sorumluluk vererek çok enteresan bir hamle gerçekleştirmiştir. Bu çerçevede artık kamyonlar sadece malı alıp bir yere teslim etmemekte,

tedarikçiden üretim hattına kadar tüm nakliyesini koordine etme sorumluluğunu taşımaktadır.

Konuya daha geniş bir perspektifle bakılması halinde, sadece nakliye maliyetlerinin değil tüm maliyetlerin düşütülmesinin ve müşteriye malın beklenen şekilde tesliminin önemi fark edilecektir.

2. Tedarik Zinciri Yönetiminin Geleceği

Geleceğin tedarik zinciri ilişkileri bugünkünden farklı olması beklenmektedir. Her geçen gün daha fazla faturalama ve ödeme çevriminde değişim yaşanmaktadır. Bu işlem giderek elektronik ortama taşınmakta ve dış kaynaklardan yararlanma yoluyla bu konuda uzmanlaşmış firmalar tarafından gerçekleştirilmektedir.

Diğer bir gelişme de üretim miktarının tüketime göre ayarlanmasıdır. Üretimin satış tahminlerine göre değil tüketime göre programlanması, tüketim veya satış örneklerinin gözlemlenerek sadece teslimin değil aynı zamanda tüm üretim çevriminin de buna göre düzenlenmesinin giderek yaygınlaşması beklenmektedir.

Gelecekte tedarikçi tarafından gerçekleştirilen stok yönetiminin tüketiciye kadar uzanması beklenen diğer gelişmeler arasında belirtilebilir. Bu ise şu şekilde işleyecektir: Üretici firma tüketici ve hane halkı hakkında ve çeşitli malları ne kadar tükettikleri hakkında bilgi sahibi olacaktır. Diyelim ki her üç haftada bir tüketicinin kapisına diş macunu, şampuan vb. den oluşan bir kutu ulaştırılacaktır. Tüketici bu konuda bir tercih yapmadan, bunları almak için bir zaman harcamadan otomatik olarak sahip olacaktır. Parası tüketicinin kredi kartından otomatik olarak tahsil edilecektir. Bu tüketim mallarının hepsi için farklı kombinasyonlarda uygulanabilir. Bir hata yapılmazsa, tüketicide bağımlılık yaratarak firmanın kalıcı bir müşterisi haline gelmesi beklenen bir sonuçtur.

Gelecekte malın fiyatlandırılmasının da günlük üretim ve günlük talebe bağlı olarak gerçekleştirilmesi beklenmektedir. Bu doğrultuda fiyat listelerinin de tarihe karışması söz konusu olacaktır. Bu konu doğrudan tedarik zinciri ile ilgili değilse de, onunla ilişkili olarak düşünülebilir.

Internet tedarik zincirinde yeni bir çığır açmıştır. Gelecek birkaç sene içinde son 15 sene içinde gerçekleşenden çok daha fazla gelişme yaşanması beklenmektedir [6].

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] -----, <http://www.eil.utoronto.ca/profiles/rune/node5.html>
- [2] LEE, Hau L., "Creating Value Through Supply Chain Integration", **Supply Chain Management Review**, September/October 2000, ss.2-3.
- [3] YILMAZ, Yücel, "IT-Unterstütztes Supply Chain Management", **Öneri Dergisi**, C.4, S.16, Haziran 2001, s.227.
- [4] -----, <http://www.eil.utoronto.ca/profiles/rune/node5.html>
- [5] CHASE, Richard B.; AQUILANO, J.; JACOBS, F. Robert, **Production and Operations Management: Manufacturing and Services**, 8th. Edition, Irwin McGraw Hill, New York, 1999, s.466.
- [6] HAMMER, Michael; QUINN, Francis J., "Q&A:Reengineering the Supply Chain – An Interview with Michael Hammer", **Supply Chain Management Review**, Spring 1999, ss.1-5.
- [7] MINAHAN, Tim, "How the Supply Chain Changes Your Job", **The Magazine of Total Supply Chain Management**, Feb.12, 1998, ss.1-3.
- [8] -----, **Lojistik Depo Donanım Dağıtım Taşıma ve İşletme Sistemleri Dergisi**, Yıl 1, S.2 Ağustos-Eylül, 2000, ss.26-28.
- [9] -----, **Lojistik Depo Donanım Dağıtım Taşıma ve İşletme Sistemleri Dergisi**, Yıl 1, S.3, Ekim-Kasım 2000, s.11.

2000 YILINDA TSE'DEN ISO 9001-9002 BELGESİ ALMIŞ REEL SEKTÖR İŞLETMELERİNİN ÜRÜN GELİŞTİRME SÜRECİNDEKİ İYİLEŞTİRME ÇABALARI BAKIMINDAN SINIFLANDIRILMASI

¹Huriye ÇATALCA, ²Cem Cüneyt ARSLANTAŞ

¹İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Doçent Dr.

²İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Araştırma Görevlisi

Abstract: In this study, the aim is to classify firms according to improvement efforts in the product development process. This research was conducted on Turkish manufacturing firms that have received ISO 9001-9002 certifications from Turkish Standards Institution, in 2000. Data received from the research were processed through the SPSS for Windows 10.0 and factor and cluster analyses are used. 48 questionnaires were run for the analyses. Cluster analysis results showed that three distinct clusters were examined. Then improvement efforts in the product development process of each cluster was evaluated.

I. GİRİŞ

Günümüz koşullarında artan globalleşme hareketi ve bunun yarattığı rekabet, işletmeleri ürün ve hizmetlerini geliştirirken “müşteri odaklı” hareket etmeyi benimsemek durumunda bırakmıştır. “Müşteri odaklı hareket etmeyi” hedef alan anlayışın temelinde, üretilen ürünün gerçek sahibi olan müşterinin düşüncelerinin, isteklerinin ve beklentilerinin, diğer bir ifade ile “müşteri sesinin”, ürün geliştirme sürecine yansıtılması ve bu süreç içerisinde sürekli iyileştirmeye gidilmesi gerçeği yatmaktadır [1]. Ürün geliştirme süreci, ürünün konseptinin ortaya konulmasıyla başlayan ve sırasıyla konseptin geliştirilmesi, tasarım ve prototip, süreç planlaması, pilot çalışma, üretime başlama aşamaları ile devam eden altı aşamayı içermektedir [2].

Sürekli iyileştirme, ürünün kalitesini geliştirdiği gibi, maliyetlerde de tasarruf sağlamaya neden olacaktır. Bunun yanında çalışanları da gözardı etmemek gerekir. Sonuçta müşteriyi memnun edecek olan işletmelerin çalışanlarıdır. Çalışanların kendi işleri ile ilgili kararlara katılmaları, sorumluluk yüklenmeleri, sürekli iyileştirme felsefesini benimseyip uygulamaları onların memnuniyetlerini arttıracaktır. Ayrıca, işletmeler ürün geliştirme sürecindeki faaliyetlerini planlayacak, yaptığı planları en kısa sürede uygulamaya koyacak, faaliyetlerini sürekli kontrol altında tutacak ve hataları zamanında fark

edip düzeltici önlemler alacak sistem geliştirmelidirler. Böylelikle gerek üründe gerek süreçte meydana gelebilecek hatalar minimuma indirilebilir [3].

II. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmamızın amacı; 2000 yılında Türk Standartları Enstitüsü'nden ISO 9001-9002 belgesi almış imalat işletmelerinin ürün geliştirme sürecindeki iyileştirme çabalarını sürekli iyileştirme, çalışanların katılımı, PUKÖ çevrimi, müşteri odaklı olma, maliyet ve kalite geliştirme [4] değişkenleri ile çeşitli faktörler açısından sınıflandırmak ve bu sınıflandırma sonucunda ortaya çıkan kümelerin özelliklerini daha önceden belirlemiş olduğumuz faktörler açısından incelemektir.

III. DEĞİŞKENLER ve KULLANILAN ÖLÇEK

Araştırmamızda iyileştirme çabalarından yola çıkılarak belirlenen ve kullanılan 6 değişkene ilişkin toplam 79 faktör belirlenmiş olup, değişkenlere ilişkin tanımlamalar 5'li ölçek üzerinden; “Tamamen Katılıyorum”, “Kısmen Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Kısmen Katılmıyorum”, “Tamamen Katılmıyorum” şeklinde yapılmıştır.

IV. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, SINIRLARI, YÖNTEMİ ve KULLANILAN İSTATİSTİK TEKNİKLER

Türk standartları Enstitüsü'nden elde etmiş olduğumuz 2000 yılında Türk Standartları Enstitüsü'nden ISO 9001-9002 belgesi almış 152 imalat işletmesinin tamamı araştırma kütlesi olarak seçilmiştir. Bu işletmelerden anket formu aracılığı ile veriler toplanmıştır. Toplam 152 işletmenin 48'inden cevap

alınmış, 104 tane ankete ise cevap alınamamıştır. 48 anket ana kütlelinin %32'sini oluşturmaktadır. Anket formu aracılığı ile elde etmiş olduğumuz bilgiler "SPSS for Windows 10.0" istatistik paket programı kanalıyla derlenmiş, faktör ve kümeleme analizlerine tabi tutulmuştur.

alternatif teşkil etmekte, çoğu zaman elde edilen faktörler diğer yöntemlerin girdisi olarak da kullanılabilir [5]. Araştırmamızda işletmelerin fonksiyonlarına ilişkin çeşitli sorunlar ortaya konmuş ve sorunların her biri ayrı bir ifade şekline dönüştürülerek anketi yanıtlayanların değerlendirmelerine sunulmuştur. Kümeleme analizinde daha belirgin ve sağlıklı bir yorumlamanın gerçekleştirilmesi için önceden belirlemiş olduğumuz değişkenlerin her birini oluşturan faktörlerin daha az sayıya indirilmesi amacıyla faktör analizi uygulanmıştır.

V. ARAŞTIRMA BULGULARI

A. Faktör Analizi

Faktör analizi yöntemleri, datanın boyutunu indirgeme açısından diğer bazı istatistiksel yöntemlere

Tablo.1: Özdeğerler ve Faktör Toplam Varyansı (Sürekli İyileştirme)

	Başlangıç Eigenvalue Değerleri (Özdeğerler)			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamının Çıkarılması		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	2,907	22,360	22,360	2,907	22,360	22,360
2	1,725	13,269	35,629	1,725	13,269	35,629
3	1,462	11,245	46,874	1,462	11,245	46,874
4	1,197	9,206	56,080	1,197	9,206	56,080
5	1,067	8,209	64,289	1,067	8,209	64,289
6	,928	7,140	71,428			
7	,720	5,535	76,963			
8	,681	5,238	82,201			
9	,660	5,074	87,275			
10	,557	4,284	91,559			
11	,507	3,901	95,460			
12	,347	2,671	98,131			
13	,243	1,869	100,00			

Tablo.2: Faktörlerin Sıralanması

IYI9	1,000	,827
IYI2	1,000	,819
IYI7	1,000	,754
IYI11	1,000	,739
IYI3	1,000	,722
IYI1	1,000	,698
IYI6	1,000	,630
IYI12	1,000	,614
IYI8	1,000	,606
IYI4	1,000	,578
IYI10	1,000	,551
IYI13	1,000	,434
IYI5	1,000	,384

Sürekli iyileştirme değişkeni, faktör analizine tabi tutulduğunda bu değişkene ait 13 faktörün 5 faktöre indirildiği görülmüştür (Tablo 1 ve 2). Bu 5 faktörün, söz konusu değişkeni %64 oranında açıkladığı görülmüştür. Söz konusu beş faktör sırasıyla aşağıdaki gibidir:

- IYI9: Fonksiyonlar arasındaki ilişkilere önem verilmesi
- IYI2: Sürekli iyileştirme hedefine uygun ortam yaratılması
- IYI7: Süreç odaklı yönetim tarzının izlenmesi
- IYI11: Bilgilerin paylaşılması
- IYI3: İşletmedeki tüm çalışanların sürekli iyileştirme felsefesini benimsemesi

Tablo.3: Özdeğerler ve Faktör Toplam Varyansı (Çalışanların Katılımı)

	Başlangıç			Faktör Yüklerinin		
	Eigenvalue			Karelerinin		
	Değerleri			Toplamının		
	(Özdeğerler)			Çıkarılması		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	4,033	28,806	28,806	4,033	28,806	28,806
2	1,637	11,691	40,497	1,637	11,691	40,497
3	1,364	9,741	50,238	1,364	9,741	50,238
4	1,249	8,920	59,158	1,249	8,920	59,158
5	1,038	7,414	66,572	1,038	7,414	66,572
6	,977	6,982	73,554			
7	,884	6,314	79,868			
8	,768	5,488	85,356			
9	,672	4,800	90,156			
10	,440	3,140	93,295			
11	,377	2,691	95,987			
12	,237	1,691	97,677			
13	,180	1,285	98,963			
14	,145	1,037	100,00			

Tablo.4: Faktörlerin Sıralanması

PART12	1,000	,888
PART4	1,000	,843
PART7	1,000	,830
PART3	1,000	,787
PART5	1,000	,786
PART11	1,000	,754
PART8	1,000	,709
PART13	1,000	,654
PART6	1,000	,634
PART10	1,000	,568
PART14	1,000	,565
PART1	1,000	,561
PART2	1,000	,385
PART9	1,000	,357

Çalışanların katılımı değişkeni, faktör analizine tabi tutulduğunda bu değişkene ait 14 faktörün 5 faktöre indirildiği görülmüştür (Tablo 3 ve 4). Bu 5 faktörün, söz konusu değişkeni %67 oranında açıkladığı görülmüştür. Söz konusu beş faktör sırasıyla aşağıdaki gibidir:

- PART12: Birimler arasındaki etkin geri besleme mekanizması
- PART4: Kararlara ilgili tüm birimlerin katılımı
- PART7: Birimler arasındaki bilgilendirme toplantıları
- PART3: Birimler arası bilgi alışverişinin teşvik edilmesi
- PART5: Ekip çalışmalarında ekibin ilgili birimleri temsil etmesi

Tablo.5: Özdeğerler ve Faktör Toplam Varyansı (PUKÖ Çevrimi)

	Başlangıç Eigenvalue Değerleri (Özdeğerler)	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamının Çıkarılması	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
	Toplam			Toplam		
1	3,297	27,474	27,474	3,297	27,474	27,474
2	1,951	16,258	43,732	1,951	16,258	43,732
3	1,445	12,042	55,774	1,445	12,042	55,774
4	1,217	10,139	65,913	1,217	10,139	65,913
5	1,118	9,318	75,232	1,118	9,318	75,232
6	,786	6,553	81,785			
7	,653	5,444	87,229			
8	,579	4,823	92,052			
9	,451	3,762	95,814			
10	,309	2,575	98,389			
11	,172	1,433	99,822			
12	2,135E-02	,178	100,00			

Tablo.6: Faktörlerin Sıralanması

PDCA4	1,000	,950
PDCA5	1,000	,930
PDCA7	1,000	,829
PDCA9	1,000	,767
PDCA10	1,000	,765
PDCA3	1,000	,729
PDCA1	1,000	,716
PDCA2	1,000	,694
PDCA6	1,000	,681
PDCA12	1,000	,673
PDCA11	1,000	,660
PDCA8	1,000	,634

PUKÖ değişkeni, faktör analizine tabi tutulduğunda bu değişkene ait 12 faktörün 5 faktöre indirgendiği görülmüştür (Tablo 5 ve 6). Bu 5 faktörün, söz konusu değişkeni %75 oranında açıkladığı görülmüştür. Söz konusu beş faktör sırasıyla aşağıdaki gibidir:

- PDCA4: İyileştirme hedeflerinin belirlenmesi
- PDCA5: İyileştirme hedefleri doğrultusunda yapılacak işlerin belirlenmesi
- PDCA7: Tasarlanan ürünü yapmak ve üzerinde çalışmak
- PDCA9: Müşteri memnuniyetinin ölçülmesi
- PDCA10: Başarılı uygulamaların standartlaştırılması

Tablo.7: Özdeğerler ve Faktör Toplam Varyansı (Müşteri Odaklı Olma)

	Başlangıç Eigenvalue Değerleri (Özdeğerler)	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Yüzde	Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamının Çıkarılması	Varyans Yüzdeleri	Kümülatif Yüzde
	Toplam			Toplam		
1	4,160	25,999	25,999	4,160	25,999	25,999
2	3,163	19,770	45,769	3,163	19,770	45,769
3	1,635	10,221	55,990	1,635	10,221	55,990
4	1,481	9,257	65,247	1,481	9,257	65,247
5	1,154	7,214	72,461	1,154	7,214	72,461
6	,867	5,416	77,877			
7	,746	4,666	82,543			
8	,625	3,904	86,446			
9	,497	3,105	89,551			
10	,433	2,709	92,260			
11	,355	2,221	94,481			
12	,304	1,902	96,382			
13	,200	1,252	97,634			
14	,170	1,062	98,697			
15	,142	,885	99,582			
16	6,695E-02	,418	100,000			

Tablo.8: Faktörlerin Sıralanması

CUSTOR7	1,000	,836
CUSTOR4	1,000	,829
CUSTOR14	1,000	,828
CUSTOR3	1,000	,808
CUSTOR15	1,000	,802
CUSTOR12	1,000	,772
CUSTOR1	1,000	,766
CUSTOR10	1,000	,761
CUSTOR6	1,000	,739
CUSTOR2	1,000	,705
CUSTOR16	1,000	,699
CUSTOR11	1,000	,698
CUSTOR8	1,000	,680
CUSTOR13	1,000	,646
CUSTOR9	1,000	,549
CUSTOR5	1,000	,474

Müşteri odaklı olma değişkeni, faktör analizine tabi tutulduğunda bu değişkene ait 16 faktörün 5 faktöre indirildiği görülmüştür (Tablo 7 ve 8). Bu 5 faktörün, söz konusu değişkeni %72 oranında açıkladığı görülmüştür. Söz konusu beş faktör sırasıyla aşağıdaki gibidir:

- CUSTOR7: Müşteri beklentilerine ilişkin bilgilerin kullanılması
- CUSTOR4: Ürün geliştirme faaliyetlerinin dokümantasyonu
- CUSTOR14: Ürünlerdeki hata oranı
- CUSTOR3: Müşteri isteklerine cevap verebilecek teknik donanım
- CUSTOR15: Ürün kalitesi

Tablo.9: Özdeğerler ve Faktör Toplam Varyansı (Maliyet)

	Başlangıç Eigenvalue Değerleri (Özdeğerler)			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamının Çıkarılması		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	3,335	30,317	30,317	3,335	30,317	30,317
2	2,103	19,116	49,433	2,103	19,116	49,433
3	1,209	10,987	60,420	1,209	10,987	60,420
4	1,109	10,080	70,500	1,109	10,080	70,500
5	,721	6,553	77,052			
6	,626	5,689	82,741			
7	,581	5,281	88,023			
8	,508	4,620	92,643			
9	,334	3,040	95,683			
10	,268	2,440	98,123			
11	,206	1,877	100,000			

Tablo.10: Faktörlerin Sıralanması

NPDEC5	1,000	,806
NPDEC7	1,000	,782
NPDEC9	1,000	,780
NPDEC6	1,000	,777
NPDEC10	1,000	,756
NPDEC1	1,000	,738
NPDEC2	1,000	,719
NPDEC4	1,000	,699
NPDEC3	1,000	,578
NPDEC11	1,000	,562
NPDEC8	1,000	,558

Maliyet değişkeni, faktör analizine tabi tutulduğunda bu değişkene ait 11 faktörün 4 faktöre indirildiği görülmüştür (Tablo 9 ve 10). Bu 4 faktörün, söz konusu değişkeni %71 oranında açıkladığı görülmüştür. Söz konusu dört faktör sırasıyla aşağıdaki gibidir:

- NEPDEC5: Ürünlerin pazarlama maliyetleri
- NEPDEC7: Dizayn çalışmaları sırasındaki deneme-yanılma sayısı
- NEPDEC9: Makinelerin aşınma süresi
- NEPDEC6: Üretim maliyetleri

Tablo.11: Özdeğerler ve Faktör Toplam Varyansı (Kalite Geliştirme)

	Başlangıç Eigenvalue Değerleri (Özdeğerler)			Faktör Yüklerinin Karelerinin Toplamının Çıkarılması			
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	
1	4,406	33,890	33,890	4,406	33,890	33,890	
2	1,779	13,682	47,572	1,779	13,682	47,572	
3	1,261	9,699	57,271	1,261	9,699	57,271	
4	1,055	8,115	65,386	1,055	8,115	65,386	
5	,942	7,249	72,635				
6	,761	5,855	78,489				
7	,682	5,246	83,736				
8	,584	4,496	88,231				
9	,534	4,108	92,340				
10	,403	3,100	95,439				
11	,241	1,858	97,297				
12	,204	1,569	98,866				
13	,147	1,134	100,000				

Tablo.12: Faktörlerin Sıralanması

QUAIMP12	1,000	,900
QUAIMP13	1,000	,822
QUAIMP9	1,000	,760
QUAIMP7	1,000	,732
QUAIMP1	1,000	,721
QUAIMP3	1,000	,707
QUAIMP11	1,000	,701
QUAIMP2	1,000	,679
QUAIMP5	1,000	,603
QUAIMP6	1,000	,560
QUAIMP4	1,000	,480
QUAIMP8	1,000	,474
QUAIMP10	1,000	,362

Kalite geliştirme değişkeni, faktör analizine tabi tutulduğunda bu değişkene ait 13 faktörün 4 faktöre indirgendiği görülmüştür (Tablo 11 ve 12). Bu 4 faktörün, söz konusu değişkeni %65 oranında açıkladığı görülmüştür. Söz konusu dört faktör sırasıyla aşağıdaki gibidir:

- QUAIMP12: Çalışanların ürün geliştirme ile ilgili toplantılara katılması
- QUAIMP13: Toplantılarda değişik fikirlerin toplanmasının amaçlanması
- QUAIMP9: Ürün dizaynında müşteri isteklerinin göz önüne alınması
- QUAIMP7: İşletmenin amaçlarının çalışanlarca paylaşılması

Tüm bu faktörlerin indirgenmesi sonucunda, her değişken açısından faktör analizi gerçekleştirildiğinde toplam 28 faktör elde edilmiş ve yüzdesel olarak bu 28 faktör, 6 değişkeni temsil etmesi için yeterli görülmüştür.

B. Kümeleme Analizi (Quick Cluster Analysis) Sonuçları

Kümeleme analizleri, bireyleri, bazı kriterler bazında benzerliklerine göre sınıflayan, kümelendiren bir istatistik analiz türüdür [6]. Analizin amacı, birbirine benzer araştırma birimlerini kapsayan grupları (kümelere) bulmaktır. Analizin, bu amacının yanı sıra, diğer bir amacı daha vardır ki; o da elde edilen sınıfların tanımlanması, yani mevcut kriterler açısından özelliklerinin belirlenmesidir. Kümeleme analizinin çeşitli türleri vardır. En yaygın olanlar, hiyerarşik ve hiyerarşik olmayan yöntemlerdir [7]. Araştırmamızda, hiyerarşik olmayan yöntemlerden olan K-Ortalamalar Yöntemi kullanılmıştır.

Tablo.13: Her Kümenin İçerdiği Toplam Sayı

Küme	
A	27
B	2
C	16
Geçerli Sayı	3
Kaybolan Sayı	0

Araştırmamızda kullanılan 79 faktör, faktör analizi ile belirlenen 28 faktör açısından gruplandırılmıştır. Küme sayısı önceden bilinemediğinden ilk önce, K(küme sayısı)=2 için gruplama yapılmıştır. Ancak yapılan analiz sonucunda 45 işletmeden birinci gruba 2 işletme ve ikinci gruba 43 işletme düştüğü görülmektedir. Bu analiz

sonucunda yeterli ayrıntı elde edilemediğinden daha sonra K=3 ve 4 için kümeleme analizi yapılmıştır. Üç grup için kümeleme yapmanın bize en uygun sonuçları verdiği görülmüştür. Yapmış olduğumuz ayrıntıların analizi ve gruplandırılması süreci sonucunda işletmeler A, B ve C olmak üzere üç kümeye ayrılmıştır. K=3 küme sayısı ile elde edilen analiz sonuçlarına göre (Tablo 13) birinci kümede 27 işletme, ikinci kümede 2 işletme ve üçüncü kümede 16 işletme yer almaktadır.

A kümesinde yer alan işletmeler; 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 21, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 31, 34, 42, 43, 44, 45 numaralı işletmelerdir. A kümesinde yer alan işletmelerin sürekli iyileştirme hedefine uygun ortam yarattıkları ve yaratılan bu uygun ortam neticesinde çalışanların sürekli iyileştirme felsefesini benimsedikleri görülmektedir. Bu kümede yer alan işletmelerin birimler arası bilgi alışverişini ve kararlarla ilgili tüm birimlerin katılımını teşvik ettikleri bunun sonucunda birimler arası geri besleme mekanizmasının etkin bir şekilde işlediği gözlemlenmektedir. Bu gruptaki işletmelerin iyileştirme hedeflerini belirledikleri, bu doğrultuda yapılacak işleri tasarladıkları ve tasarlanan ürünü yapmak için üzerinde çalıştıkları görülmektedir. İşletmeler, müşteri memnuniyetini ölçmekte, müşteri istek ve beklentilerine ilişkin bilgileri kullanmakta ve müşteri isteklerini karşılayacak iyileştirme faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Bu gruptaki işletmelerin amaçlarını çalışanları ile paylaştıkları ve çalışanlarının ürün geliştirme toplantılarına katıldıkları görülmektedir. Yapılan toplantılarda değişik fikirlerin toplanması amaçlanmaktadır. Yapılan iyileştirme faaliyetleri neticesinde ürünlerdeki hata oranının azaldığı, üretim maliyetlerinin düştüğü ve ürünün kalitesinin yükseldiği gözlemlenmektedir.

B kümesinde yer alan işletmeler; 38 ve 39 numaralı işletmelerdir. Bu grupta yer alan işletmelerin fonksiyonlar arası ilişkilere önem vermedikleri, bilgileri paylaşmadıkları, kararları alırken ilgili tüm birimlerin görüşlerinden yararlanmadıkları, müşteri istek ve beklentilerine ilişkin bilgileri yeterli kullanmadıkları ve işletmenin amaçlarını çalışanları ile paylaşmadıkları görülmektedir. Bu kümedeki işletmeler, iyileştirme hedeflerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda yapılacak işlerin belirlenmesi konusunda yetersiz kalmaktadırlar.

C kümesinde yer alan işletmeler ise; 9, 13, 17, 18, 19, 20, 22, 27, 30, 32, 33, 35, 36, 37, 40, 41 numaralı işletmelerdir. Bu kümede yer alan işletmelerin iyileştirme hedefine uygun ortam yaratma ve bu felsefeyi benimsetme aşamasında oldukları görülmektedir. Birimler arası bilgi alışverişinin teşvik edildiği ve kararlara ilgili tüm birimlerin katılımının sağlandığı gözlemlenmektedir. Bu gruptaki işletmeler, iyileştirme hedefleri doğrultusunda belirlenen işleri yapma çabası göstermektedirler. Yine bu işletmelerde müşteri istek ve beklentilerinin belirlenmesine çalışılmaktadır. Müşteri

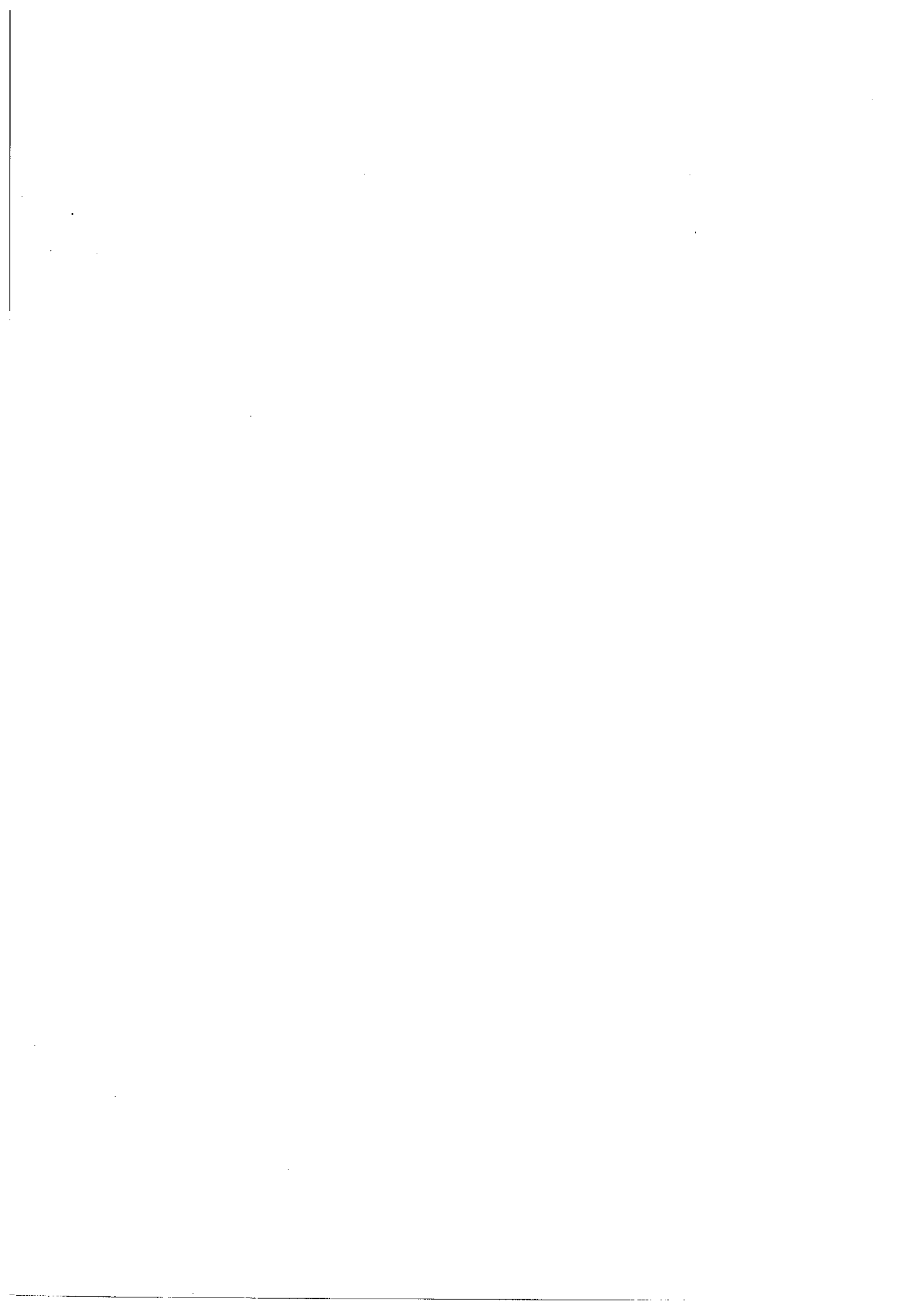
istekleri doğrultusunda tasarlanan ürün üzerinde çalışılmakta ve tasarım çalışmaları sırasındaki denemelerin yanılma sayısında azalma görülmektedir. Bu işletmelerin üretim ve pazarlama maliyetlerinde bir düşüş gözlemlenmektedir.

VI. SONUÇ

Bu araştırmada, altı değişken altında toplanmış olan 79 faktör, faktör analizine tabi tutularak 28 faktöre indirgenmiştir. Elde edilen 28 faktöre göre, işletmeler kümeleme analizi kullanılarak sınıflandırıldığında, kendi içlerinde benzer özellikler taşıyan ve yorumlamaya olanak sağlayan A, B ve C olmak üzere üç küme elde edilmiştir. Bu kümelere genel olarak bakıldığında, A kümesinin diğer kümelere göre nispeten daha yüksek değerlere sahip olduğu, C kümesinin A kümesinden daha düşük değerler aldığı ve B kümesinin ise, diğerlerine göre daha düşük değerlere sahip olduğu görülmüştür. Bu bulgular bize, A kümesindeki işletmelerin ürün geliştirme sürecindeki iyileştirme faaliyetlerini başarı ile gerçekleştirdiklerini, C kümesindeki işletmelerin iyileştirme faaliyetlerini gerçekleştirmek için gayret ettiklerini ve B kümesindeki işletmelerin, araştırmamıza katılan diğer işletmelere oranla, ürün geliştirme sürecinde daha az iyileştirme çabasında oldukları söyleyebiliriz..

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] BERBER, Aykut, “İş Süreçlerinin Proaktif Yaklaşımla Yeniden Tasarlanması ve Yapılandırılmasına İlişkin Bir Model Çalışması ve Analizi”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Y.L. Tezi, 1998.
- [2] DAY, Ronald G., **Kalite Fonksiyon Yayılımı**, Çev.: Enternasyonal Tercüme Hizmetleri Ltd. Şti., İstanbul, Marshall A.Ş., 1998.
- [3] AKIN, Besim; ÇETİN, Canan; EROL, Erol, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş., İstanbul, 1998.
- [4] IMAI, Masaaki, **Kaizen**, The Kaizen Institute, Ltd., 1986.
- [5] FIRAT, Ümit, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Öğrencilerinin Fakülte ve Bölümler Bazında Farklılıklarının Çok Değişkenli İstatistik Teknikler İle Analizi**, İstanbul, Marmara Üniversitesi Yayını, 1996.
- [6] KURTULUŞ, Kemal, **Pazarlama Araştırmaları**, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.274, 1996.
- [7] ÖZÇELİK, Ayşe Oya, “İşletmelerin İnsan Kaynakları Departmanlarının Bazı Kriterler Açısından Kümeleme Analizi ile Sınıflandırılması”, İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi, Yıl: 11, Sayı: 36, Mayıs 2000.



İŞLETMELERDE ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR ve KARŞILIKLARININ HESAPLANMASINDA PERAKENDE SATIŞ YÖNTEMİ

¹Hanifi AYBOĞA , ²Suphi ASLANOĞLU

¹ Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Doçent Dr.

² Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

Abstract: One of the most important problems which today's economical conditions bring up is the finance problem of the corporations. Sales in business life are not always paid in cash. Deferred payment sales are more common than cash sales in these days. But, in deferred payment sales, problems such as receivables may not be collected in estimated time or may never be collected are met. One of the most important objectives in solving corporations' finance problems is that receivables are followed up carefully and provided to be collected on time. As the days pass collection ratio of the corporations' receivables decreases more and more and this case makes it difficult for corporations to run their operations. Corporations apply to legal bodies for the collection of such receivables.

I. GİRİŞ

Günümüzde ekonomik koşulların meydana getirdiği sorunların en önemlilerinden biri işletmelerin finansman sorundur. Ticari hayatta satışlar her zaman peşin değildir. Günümüzde vadeli satışlar peşin satışlardan daha yaygındır. Fakat vadeli satışlarda, alacağın öngörülen vadede tahsil edilememesi veya hiç tahsil edilememesi gibi sorunlar yaşanmaktadır. İşletmelerin finansman sorunlarının çözümünde en önemli unsurlardan biri alacakların sağlıklı bir şekilde izlenmesi ve vadesinde tahsilinin sağlanmasıdır.

İşletmelerde alacakların tahsil hızı ve oranı gün geçtikçe daha azalmakta, bu durum ise işletmelerin faaliyetlerini sürdürmelerini güçleştirmektedir.

İşletmeler bu tür alacaklarının tahsili için dava ve icra yollarına başvurumaktadırlar.

II. ŞÜPHELİ ALACAKLARIN TEKDÜZEN HESAP PLANI, VERGİ USUL KANUNU ve SERMAYE PİYASASI KANUNUNA GÖRE TANIMLANMASI

İşletmenin alacaklarını değerlendirirken karşılaşılabileceği en önemli sorunlardan biri alacaklarının tahsil olanakları olup olmadıklarını tespit etmektir. Alacakların tahsil olanağının tespiti konusunda yapılacak hata; [1] alacakların bilançoda gerçek değerinden daha yüksek veya düşük gösterilmesine yol açacağı gibi, [2] ayrılacak şüpheli alacak karşılığı veya doğrudan zarar yazılacak tutar nedeniyle dönem karının da yanlış hesaplanmasına neden olmaktadır.

İşletmenin tahsil olanağı bulunduğu halde bazı alacaklarını şüpheli alacak olarak nitelendirerek bunlar için karşılık ayırması veya değersiz alacak kabul ederek zarar yazması durumunda alacaklar bilançoda gerçek değerinden daha düşük değerle gösterilmiş olacağı gibi, dönem karı da eksik hesaplanmış olmaktadır. Buna karşılık, işletmenin tahsil olanağı olmayan alacaklarını bilançoda göstermesi ve şüpheli alacaklar için karşılık ayırmaması da dönem karının yüksek hesaplanmasının yanı sıra, işletmenin dönen varlıklarının, toplam varlıklarının ve öz kaynaklarının da olduklarından daha yüksek gözükmelerine neden olmaktadır.

İşletmeler, özellikle ekonomik kriz dönemlerinde vadeli satışların olağan ve kaçınılmaz risklerinden olan alacaklarının vadelerinde tahsil edilememe olasılığı ile karşılaşmaktadırlar. İşletmenin alacakları tamamen değer kaybedebileceği gibi, şüpheli bir nitelik de alabilir. Bu bağlamda, değersiz alacaklarla şüpheli alacaklar arasında da bir ayırım yapılması gerekmektedir.

Genel olarak şüpheli alacaklar, çeşitli nedenlerle tahsil olanakları güçleşmiş olduğu tahmin edilen alacaklar olarak tanımlanmaktadır.

Tekdüzen Hesap Planı'nda "Şüpheli alacaklar; ödeme süresi geçmiş bu nedenle vadesi birkaç defa uzatılmış veya protesto edilmiş, yazı ile birden fazla istenmiş yada dava veya icra safhasına aktarılmış senetli ve senetsiz alacaklar" olarak tanımlanmaktadır.

Vergi Usul Kanunu'nun 323. Maddesinde ise şüpheli alacaklar şu şekilde tanımlanmaktadır; "Ticari ve zirai kazancın elde edilmesi ve idame ettirilmesi ile ilgili olmak şartıyla, dava ve icra safhasında bulunan, yapılan protestoya ve yazı ile bir defadan fazla istenilmesine rağmen borçlu tarafından ödenmemiş olan ve dava ve icra takibine değmeyecek kadar küçük olan alacaklar" şüpheli alacak sayılmıştır.

Sermaye Piyasası Kanunu'na göre ise "şüpheli alacaklar; çeşitli nedenlerle tahsil imkanlarının güçleşmiş olduğu tahmin edilen alacaklar" olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle işletmelerin haklı bir gerekçeye dayanarak şüpheli alacaklarını tahmin etmesi ve bu alacaklar için karşılık ayrılması mecbur tutulmuştur. Söz konusu şüpheli alacaklar, işletmelerin önceki yıllarda tahsil edilemeyen alacaklarına ilişkin veriler, borçlunun ödeme yeteneği, işletmenin içinde bulunduğu sektörde ve cari ekonomik ortamda ortaya çıkan olağanüstü koşullar esas alınarak ve makul bir gerekçeye dayanılarak tahmin edilmektedir. Tahmin edilen şüpheli alacakların dışında, ilgili bulunduğu dönemde vadesi geçtiği halde tahsil edilemeyen veya dava ve icra aşamasında bulunan veya yapılan protestoya veya yazı ile bir defadan fazla istenilmesine rağmen borçlu tarafından ödenmemiş bulunan alacaklar için ayrıca karşılık ayrılmaktadır.

III. ŞÜPHELİ ALACAK KARŞILIĞI AYIRABİLECEK MÜKELLEFLER

V.U.K.'nun şüpheli alacakları düzenleyen 323. Maddesinde "Şüpheli alacaklar için değerlendirme gününün tasarruf değerine göre pasifte karşılık ayrılabilir" hükmü yer almaktadır. Bu hükmün doğal bir sonucu olarak şüpheli alacak karşılığı, sadece bilanço esasına göre defter tutan tüccar ve çiftçiler tarafından ayrılabilir.

İşletme hesabı esasına göre defter tutan tüccar ve çiftçilerin, şüpheli alacak karşılığı ayırmaları veya bunları başka şekilde zarar yazmaları mümkün değildir. Ancak, şüpheli alacağın değersiz alacak haline gelmesi durumunda, bu alacak miktarı zarar olarak kaydedilir.

Nitekim, yargıda oluşan kararlar da bu yöndedir. Örneğin; Danıştay Dördüncü Dairesi'nin 11.04.1974 tarih, 1973/4688 esas ve 1974/1473 Karar No'lu kararında şu hükme yer verilmiştir. "Şüpheli alacak karşılığı ayrılabilmesi pasifte karşılık ayrılabilmesi zorunluluğuna bağlıdır. Şüpheli alacağın sadece tuttukları defterleri bu

suretle kayıt tesisine elverişli bulunan birinci sınıf yükümlüler için söz konusu bulunduğu, işletme defteri tutan yükümlülerin bu haktan yararlanamayacakları açıktır. Esasen kanun koyucunun bu yönde hüküm getirmesinin amacı, tahsili şüpheli olmakla beraber tamamen imkansız bulunmayan alacağımı, şüpheli alacak yoluyla zarara aktararak eksik vergi ödeyen yükümlülerin bilahare anılan alacaklarını tahsil ettikçe beyan dışı bırakıp bırakmadıklarını vergi dairesine beyannameye bağlı olarak verilen bilançolardan kontrolünü sağlamaktır".

IV. ŞÜPHELİ ALACAK KARŞILIĞI AYIRMA KOŞULLARI

İşletmelerde dönem içinde şüpheli hale gelmiş alacaklar için gerekli şartlar yerine getirilerek değerlendirme gününün tasarruf değerine göre karşılık ayrılır. Teminatlı alacaklarda karşılık, teminat tutarı ile kapatılmayan kısım için ayrılır. Karşılığın hangi alacak için ayrıldığı belirtilmesi zorunludur. Ayrıca karşılık ayırmada, adi ortaklıktan olan alacaklarda, ortakların tümüne başvurulmuş olunması, ciro yoluyla alınmış senetlerde, ciralara başvurulmuş olunması, alacağın kamu kuruluşlarından olmaması, alacak dolayısıyla haciz yapılmamış olması ve karşılık ayıracak işletmenin birinci sınıf tacir olması gibi koşulların dikkate alınması gerekmektedir [1].

A. Alacak Ticari ve Zirai Kazancın Elde Edilmesi ve İdame Ettirilmesi İle İlgili Olmalıdır

Madde hükmüne göre ticari ve zirai kazancın elde edilmesi ve idame ettirilmesi ile ilgili olmayan alacaklar için şüpheli alacak karşılığı ayrılması mümkün değildir. Alacağın işletmenin faaliyetleri ile ilgili olması ve ticari veya zirai kazancın normal koşulları çerçevesinde doğmuş olması gerekir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta alacağın daha önce hasılat hesaplarına intikal etmiş olmasının gerekliliğidir. Yani alacağın kar-zararın teşekkülü ile ilgili olması gerekmektedir.

Bu konu ile ilgili olarak V.U.K.'un 323. Maddesinde değişiklik yapılmasına ilişkin kanunun gerekçesinde, "karşılık ayırmak suretiyle, zarara intikal ettirilecek alacağın ticari ve zirai faaliyetin elde edilmesi ile ilgili olması diğer bir ifade ile alacağın daha önce hasılat hesaplarına intikal ettirilmiş bulunması gerektiği" belirtilmiştir.

Bu durum esas itibarıyla ticari ve zirai kazancın belirlenmesinde tahakkuk esasının geçerli olmasından kaynaklanmaktadır. Şöyle ki, ticari ve zirai işletmelerde

satılan mal ve hizmetlerin bedeli, henüz tahsil edilmeden daha alacak safhasında iken hasıllatta intikal ettirilmekte ve karın oluşumunu etkilemektedir. Bu nedenle, satış bedeli veya hasıllatın henüz alacak safhasında iken karın hesabında göz önünde bulundurulması, daha sonra bu alacakların tahsil edilip işletmeye girmesinin imkansız veya şüpheli hale geldiği anda, zarar yazılmak suretiyle telafisi mümkün olmaktadır.

Diğer taraftan alacağın mahiyetinin gerçek olması gerekir. Gerçek mahiyet taşımayan ancak çeşitli nedenlerle fiktif olarak doğan alacaklar için de karşılık ayrılamaz. Örneğin hatır senetlerinden alacakların ödenmemesi halinde bu alacaklar için karşılık ayrılması mümkün değildir [2].

B. Karşılık Ayrılacak Alacağın Ödeme Vadesi Geçmiş Olmalıdır

Kanun maddesine göre ticari ve zirai bir alacağın şüpheli alacak sayılabilmesi için diğer bir şart ise, defter kayıtlarında yer alan alacağın vadesinin geçmiş olması gerekir. Diğer bir ifadeyle, vadesi gelmemiş alacaklar için karşılık ayrılamaz. Ancak vadesi gelmediği halde tahsili şüpheli olan alacaklar içinde karşılık ayrılabilen, fakat bu tür karşılıkların safi kazancın tespitinde gider olarak indirilmesine izin verilmemektedir.

C. Alacak Teminatsız Olmalıdır

Bir alacağın, şüpheli alacak haline gelmesi durumunda alacağın şüpheli sayılıp karşılık ayrılabilmesi için, bu alacağın teminatlı alacak olmaması gerekir. Eğer şüpheli alacak haline gelen alacak için bir teminat varsa, bu alacak için şüpheli alacak karşılığı ayrılamaz. Ancak, teminat bu alacağın sadece bir kısmını karşılamakta ise, alacağın teminatsız kalan kısmı için şüpheli alacak karşılığı ayrılabilir.

İcra ve İflas Kanunu'nun 85/1 inci maddesi hükmüne göre; "*Borçlunun kendi yerinde veya üçüncü şahısta olan menkul mallarıyla gayri menkullerinden, alacak ve haklarından alacaklının ana faiz ve masrafları da dahil olmak üzere bütün alacaklarına yetecek miktar haciz olunur.*"

Hacz edilen mal; hak ve alacakların tespit edilen değerinin alacağının tamamını karşılamaya yetmediğini gören alacaklı, karşılıksız kalan kısım için borçlunun diğer mallarının haczini de isteyebilir. Aksi takdirde, alacaklı tarafından haczedilen mal ve hakların değerinin alacağın tamamını karşıladığı kabul ediliyor demektir. Alacağın tamamını karşılayan miktarda haciz konulması

alacağın teminatlı olduğunu ifade eder ve bu alacak için şüpheli alacak karşılığı ayrılamaz.

Bir alacağın şüpheli olup olmadığına, V.U.K.'nun 323. Maddesi çerçevesinde hesap döneminin son günü olan değerlendirme gününde karar verilir. Buna göre haciz yoluyla teminata bağlanan alacaklarda, değerlendirme günü itibarıyla teminat tutarı belirlenir ve teminatın karşılayamadığı kısım olursa bu kısım için karşılık ayrılır. Eğer değerlendirme günü itibarıyla teminatın tutarı belirlenemezse alacağın ne kadarının kısmının teminatsız olduğu kesin olarak tespit edilemeyeceğinden, bu durumda kısmen dahi olsa karşılık ayrılması mümkün değildir. (Danıştay 4. Daire 29.12.1972 tarih ve E. 1970/8143, K. 1972/8342 sayılı karar)

D. Alacak Dava veya İcra Safhasında Bulunmalıdır

Ticari veya Zirai bir işletmede, kazancın elde edilmesi veya idame ettirilmesi için yapılan işlemler sonucunda meydana gelen bir alacağın borçlusu tarafından ödenmemiş olması nedeniyle dava veya icra safhasında bulunması, bu alacağın V.U.K.'nun 323. Maddesi hükmü çerçevesinde şüpheli alacak sayılmasını gerektirir. Yani dava veya icra safhasında bulunan bir alacak, şüpheli alacak sayılır.

Bu şekilde şüpheli hale gelen alacak için, karşılık ayrılarak, bu alacak tutarı gider (zarar) kaydedilir. Bu kayıt için dava veya icra takibinin sonucunu beklemek şartı aranmaz. Dava veya icra safhasına intikal eden alacak daha sonra tahsil edilirse, bu defa tahsil edilen miktar kar kaydedilmek suretiyle ayrılmış olan karşılık hesabı kapatılır.

Nitekim Danıştay 4. Dairesinin 11.12.1991 T.E: 1991/1538 ve 191/4320 sayılı kararında "*İcra yoluyla takip edilen alacaklar için şüpheli alacak olarak pasifte karşılık ayrılabilir*" ve yine Danıştay 4. Dairenin 15.12.1977 T.E: 1977/91 ve 1977/3338 sayılı kararında ise "*Mahkemece kesin karar verilmediği sürece alacağın şüpheli olma niteliği devam edecek olup, karşılık ayrılacaktır*" denilmektedir.

Burada dikkat edilmesi gereken husus, salt şekli müracaat alacağın şüpheli hale geldiğini ifade etmez. Uygulamada bazen mükellefin yılın son gününde icraya başvurarak şüpheli alacak karşılığı ayırdığı daha sonraki yılda ise ciddi bir takip ve izleme yapılmadığı, dosyanın takipsizlik nedeniyle işleminden kaldırıldığı görülmektedir. Örneğin alacağın vadesi Eylül ayında dolmaktadır. Ancak, alacaklı mükellef Eylül ayında dava ve icra safhasına gitmemekte, Aralık ayının son günlerinde icraya başvurmaktadır. Tabii olarak borçlunun mallarına haciz kaydı konması ertesi yıla sarkmaktadır. Bu durumda

alacaklı mükellef, icraya başvurmuş olduğu için şüpheli alacak karşılığı ayırmaktadır. Ancak izleyen yılda herhangi bir takip yapılmayıp haczin paraya çevrilmesi istenmemektedir. Oysa alacaklı mükellef, alacağın vadesi olan Eylül ayında icraya başvurursa o yıl içinde borçlunun mallarına haciz kaydı konulacak ve alacak haciz konuları malların değeri ölçüsünde şüpheli olmaktan çıkacağı (teminatlı olacağı) için karşılık ayrılamayacaktır. Bu örnekte, Aralık ayında icraya başvurulması o yıl içinde borçlunun mallarına haciz kaydı konulması bile alacağın şüpheli hale geldiğini göstermez. Çünkü borçlunun yeterli mal varlığı vardır ve bu durum ilgili herkes tarafından bilinmektedir. Zaten yılın son günlerinde icraya başvurulması alacağı gerçekten takip niyetinin olmadığını, şekli şartları yerine getirip vergiden kaçınmak istenildiğini yani kısaca iyi niyetin olmadığını ve aslında alacağın şüpheli hale gelmediğini göstermektedir.

Yine uygulamada, hesap döneminin son günü olan değerlendirme gününden önce alacaklı ve borçlu anlaşarak, taksit yapma, vade uzatma gibi alacağa ilişkin ödeme şeklini yeniden belirlemelerine rağmen şeklen hesap döneminin son günlerinde alacaklının hukuki takibata geçerek şüpheli alacak karşılığı ayırdığı, ancak izleyen dönemde takipten vazgeçtiği ciddi bir şekilde izlemediği görülmektedir. Bu durumda bu alacak şüpheli hale gelmemiştir ve karşılık ayrılamaz. Keza takibe başladıktan sonra alacağın ödenmesine ilişkin vade uzatma, taksitlendirmeler gibi anlaşmalar olması halinde de değerlendirme gününde alacak şüpheli sayılmaz. Çünkü yeni anlaşmaya göre yeni ödeme şekillerinin yerine getirip getirilmemesini beklemek gerekir [3].

Danıştay'ın çeşitli tarihlerde vermiş olduğu kararlar da bu açıklamaları destekleyici niteliktedir. Konuyla ilgili danıştay kararı özetlerinden bazıları aşağıdaki gibidir.

-Danıştay 4. Daire 23.06.1975 T. E. 1973/5905, K. 1975/2083 İcra takibine geçilmiş borçlular hakkında ödeme emri gönderilmiş olmasına rağmen haciz işlemine geçilmeyen alacaklar şüpheli alacak vasfını kaybeder.

-Danıştay 3. Daire 10.06.1987 T.E. 1986/2768, K. 1987/1552, İcra takibinin ciddi olarak takip edilememesi nedeniyle, dosyası takipten düşen alacak şüpheli olarak kabul edilemez.

E. Alacak Yapılan Protestoya veya Yazı İle Birden Fazla İstenilmesine Rağmen Borçlu Tarafından Ödenmemiş Bulunan Dava ve İcra Takibine Değmeyecek Derecede Küçük Alacaklar Olmalıdır

Buna göre; senetli alacaklarda protestoya, senetsiz alacaklarda yazı ile bir defadan fazla (en az iki)

istenilmesine rağmen ödenmeyen, dava ve icra takibine değmeyecek derecede küçük olan alacaklar, başka koşul aranmadan karşılık ayrılmak suretiyle zarar yazılabileceklerdir.

Bu esasa göre, şüpheli alacak karşılığı ayrılmasında alacağın senetli veya senetsiz olmasının bir önemi yoktur. Eğer, alacak belli sürelerde ödenmezse, alacağın ödenmesi için belli bir vade tayin edilir. Belirlenen bu vadede alacağın ödenmesi protesto yoluyla istenilir. Alacak belirtilen vadede ödenmemiş ise şüpheli hale gelmiş sayılır. Yada senetsiz alacak için yazı yazılarak belirlenen zamanda ödenmesi borçludan talep edilir. Bu şekilde borçludan yazı ile birden fazla (en az iki defa) istenilmiş olmasına rağmen, ödenmeyen küçük alacaklar şüpheli alacak haline gelmiş sayılır ve karşılık yazılmak suretiyle zarar yazılabilir.

Kanun maddesinde sözü edilen, "dava ve icra takibine değmeyecek derecede küçük alacak" teriminin kesin bir ölçüsü yoktur. Bu daha çoğunlukla yaygın müşteri kitlesine sahip perakende, taksitle satış yapan şirketlerde söz konusu olmaktadır.

Tutar itibariyle, icra ve dava safhasına değmeyecek derecede küçük alacakların sınırının çizilmesinde, uygulamada anlaşmazlıklara düşülmesi kaçınılmazdır. Dava veya icra için, takipçilere verilecek ücret veya diğer dava veya icra masraflarının tutarı ölçü olarak alınabilir

Konuya ilişkin olarak yargıya intikal eden anlaşmazlıklar sonucu Danıştay'ın verdiği bazı örnek kararlar aşağıdaki gibidir.

-Taahhütlü ve ilmuhaberli olarak istenmeyen özel okul taksitleri için şüpheli alacak karşılığı ayrılamaz. (Danıştay 4. Daire 25.12.1984 T.E. 1982/4982 K. 1984/4669)

-Şüpheli alacaklar karşılığı ayrılabilmesi için, maddedeki yazı ile istemenin taahhütlü mektupla yada noterce yapılması gerekir. (Danıştay 13. Daire 24.01.1978 T, E. 1976/3483 K. 1978/139)

V. ŞÜPHELİ ALACAK KARŞILIĞININ AYRILACAĞI DÖNEM

V.U.K.'nun 323. Maddesinin ikinci fıkrasında "şüpheli alacaklar için değerlendirme gününün tasarruf değerine göre karşılık ayrılabilir" hükmü yer almaktadır. Görüldüğü gibi mükelleflerin bu hüküm çerçevesinde şüpheli alacak karşılığı ayırması ihtiyaridir. Bundan dolayı şüpheli alacaklarla ilgili olarak karşılık ayırma imkanından alacağın şüpheli hale geldiği tarihle ilgili dönemde yararlanmayan mükellefin, söz konusu alacak

için sonraki dönemlerde karşılık ayırması mümkün değildir.

Bu görüş Danıştay'ın birçok kararı ile de paralel bir görüştür. Örnek olarak, Danıştay 02.03.1972 T., E. 1970/6390, K.1972/1324 sayılı; 14.02.1973 T.E. 1970/3842, K. 1973/584 sayılı; 03.04.1973 T., E. 1972/738 K. 1973/1787 sayılı; E. 1978/3363, K. 1979/76 sayılı ve E.1982/17062, K. 1984/498 sayılı kararları verilebilir.

Ancak Danıştay'da son yıllarda oluşan görüşe göre, "..... defterlerde alacak kaydı yapılmış ama tahsili tehlikeye düşmüş bir alacağın şüpheli hale geldiği dönemin geçirilmesi halinde izleyen değerlendirme günlerinde karşılık ayırma imkanını ortadan kaldıracak bir hükme yer verilmediğinden, mükellefler kayıtlarında ticari alacak olarak görülen bir alacak için istedikleri taktirde şüpheli hale geldikleri yıldan sonraki dönemlerden herhangi birinde pasifte karşılık ayırabilirler". (Örnek; Danıştay 4. Daire 10.11.1992 T., E. 1992/719, K. 1992/4809 sayılı ve Danıştay 4. Daire 02.05.1991 T., E. 1988/4658, K.1991/1627 sayılı kararlar)

VI. ŞÜPHELİ ALACAK KARŞILIĞI AYRILMASINDA UYGULAMADA ORTAYA ÇIKAN SORUNLAR

A. Kamu Kuruluşlarından Olan Alacaklar İçin Şüpheli Alacak Uygulaması

Kamu kuruluşlarından olan alacaklar için şüpheli alacak karşılığı ayrılamayacağı konusunda bir çok görüşle karşılaşmak mümkündür. Vergi Usul Kanunu'nun 323. Maddesinde, kamu kuruluşlarından olan alacaklar için karşılık ayrılmayacağı yönünde bir hüküm de bulunmamaktadır. Fakat, Maliye Bakanlığı 29.06.1995 tarihinde ve 1300-220/7897 sayılı özelgesinde, kamu idare ve müesseselerinden olan alacakların mutlaka tahsil edileceği ve bu nedenle bu alacaklar için karşılık ayrılmasının mümkün olmadığı görüşünü benimsemiştir.

Ticari ve zirai kazanç elde eden mükelleflerin kamu kurum ve kuruluşlarından faaliyetleri ile ilgili olan alacakları devletin güvencesinde olduğu görüşünden hareketle karşılık ayrılmaması gerekir. Diğer taraftan 6183 sayılı Amme Alacakları Tahsili Usulü Hakkındaki kanunun 70. Maddesi alacaklı amme idarelerinin de alacaklarından dolayı Devlet mallarını haczedemeyeceği hüküm altına alınmıştır. Bir alacağı karşılık ayırmak için belli başlı koşul, alacağın dava ve icra aşamasında olmasıdır. Bu nedenle kamu kurum ve kuruluşları borçlarından dolayı icraya verilmeyeceğinden, ticari ve zirai kazanç sahibi mükelleflerin bu alacaklar için şüpheli alacak karşılığı ayırmamaları gerekir.

Bununla birlikte, günümüzde moratoryum ilan eden devletlerin durumu dikkate alındığında, kamu kuruluşlarından olan alacakların teminata bağlı alacaklar kadar sağlam olduğunu iddia etmek çok zor olacaktır. Ayrıca, alacaklı tarafın, kamu kuruluşundan olan alacakları ile, üçüncü kişilerden olan alacakları arasında vergi açısından herhangi bir fark bulunmamaktadır. Günümüzde, kamuya yapılan işler nedeniyle alacaklı bulunanların sayısal çoğunluğu da düşünüldüğünde, şüpheli alacak sayılamayacağı görüşü, bir çok mükellefin haksızlığa uğramasına neden olacaktır [4].

B. Kefaletle Bağlı Alacaklarda Şüpheli Alacak Uygulaması

Şüpheli alacak uygulamasında kefaletle bağlı alacaklar teminatlı alacaklar olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, kefaletle bağlı alacaklar için karşılık ayrılmamaktadır. Ancak, kefaletle bağlı alacaklarla ilgili olarak, kefil hakkında takibata geçilmiş olunmasına rağmen alacak tahsil edilmemişse bu durumda karşılık ayrılabilir.

C. Şüpheli Alacak Karşılığı Ayrılmasında Hatır Senetlerinin Durumu

Bilindiği üzere, bir alacağın şüpheli alacak sayılabilemesinin temel koşullarından biri, alacağın ticari ve zirai kazancın elde edilmesi ve devam ettirilmesi ile ilgili olmasıdır.

Yargıtay'ın yaptığı tanıma göre; "Tatbikatta hatır bonusu diye isimlendirilen emre muharrer senetler alacaklı tarafından kırdırılan, keşidecinin ticari itibarından istifade suretiyle para temini için verilen senetlerdir". Bu senetler gerçek bir borç-alacak ilişkisinin sonucunda düzenlenmeyip, ya hatır alacaklısının nakit para ihtiyacını karşılamak ya da hatır alacaklısının mali durumunu ve ticari itibarını yükseltmek suretiyle kredibilitesini arttırmak için kullanılmaktadır.

Bu açıklamalar sonucunda, gerçek anlamda bir ticari ilişkiye dayanmayan ve gelir sağlamayı hedeflemeyen, hatır bonoları için şüpheli alacak karşılığı ayrılamaz. (Danıştay 4. Dairesi 09.03.1976 T., E. 975/2661, K. 1976/582)

D. Aciz Vesikasına Bağlanan Alacakların Durumu

Uygulamada da karşılaşılan önemli bir husus, aciz vesikasına bağlanan alacakların değersiz alacak olarak mı kabul edileceği yoksa şüpheli alacak olarak mı karşılık ayrılacağı konusudur.

Maliye Bakanlığı'nın 16.06.1969 gün ve 24458-323-18-23971 sayılı Muktezasında bu konu açıklanmıştır. Bu muktezaya göre; aciz vesikası kanaat verici bir vesika olmakla beraber, mahiyeti itibarıyla alındığı tarihte borçlunun ödeme kabiliyeti olmadığını göstermekte olup, borçlu bilahare mal iktisap ettiğinde, hakkında tekrar takibat yapılarak alacağın tekrar tahsili yoluna gidileceği tabiidir. Dolayısıyla aciz vesikasına bağlanmış olan alacak "değersiz alacak" sayılmaz. Ancak şüpheli alacak karşılığı ayrılabilir.

E. Haciz İşlemi Uygulanan Alacaklarda Şüpheli Alacak Uygulaması

Borçlunun borcunu vadesinde ödememesi üzerine mallarına haciz konulması, alacağın teminata bağlandığı anlamına gelmektedir. Bu nedenle haciz işlemi uygulanan alacaklar için karşılık ayrılmamaktadır. Fakat Danıştay'ın bu konuda farklı tarihlerde almış olduğu farklı kararlar bulunmaktadır. Bunlar:

"Haciz yoluyla teminat altına alınmış alacaklar için karşılık ayrılmayacaktır" (Danıştay 4. Dairesinin 17.01.1994 tarih ve E. 1983/679, K. 1984/204).

"Davacının'dan alacağının adli icra aşamasında borçlunun mallarına haciz tatbiki suretiyle teminata bağlanmış olması bu alacağın şüpheli alacak vasfını değiştirmeyeceği, alacağın icra kanalı ile takibine geçilmiş olmasının o alacağı şüpheli alacak kılacağını..." şeklinde bir kararı bulunmaktadır (Danıştay 4. Dairesinin 09.03.2000 tarihli ve E. 1998/3101:K:2000/1017).

F. Verilen Avanslarda Şüpheli Alacak Uygulaması

Verilen avanslar, alacaklı için hasılat dolayısıyla kazanç niteliği taşımadığından şüpheli alacak konusu yapılmaz. Bu nedenle verilen avanslar için şüpheli alacak karşılığı ayrılmayacaktır.

G. Kollektif Şirketlerden Olan Alacaklarda Şüpheli Alacak Uygulaması

Bilindiği gibi, kollektif şirketler sermaye şirketleri değil şahıs şirketleridir. Kollektif şirket ortakları da, şirketin borçlarından ve taahhütlerinden dolayı kamuya ve üçüncü şahıslara müteselsilen ve bütün şahsi mal varlıklarıyla sorumludurlar. Bu nedenle kollektif şirketlerden alacaklarla ilgili olarak şüpheli alacak ayrılabilmesi için, kollektif şirket ve ortakları hakkında takibat geçilmesi ve bu takibatların sonuçsuz kalması gerekmektedir.

H. Konkordato Halinde Şüpheli Alacak Uygulaması

Konkordato, elinde olmayan nedenlerle zor duruma düşen borçlunun borcunu ödeme konusunda alacaklıları ile yaptığı bir anlaşmadır. Konkordato yoluyla borçluya borcunu ödemesi için bir kolaylık sağlanmakta, alacaklı tarafın alacağı da güvenceye alınmaktadır. Bununla birlikte konkordato; borçlunun borcun tamamını belli vadelerde ödemeyi kabul etmesi şeklinde olabileceği gibi, alacaklının borcun bir kısmından vazgeçmesi şeklinde de olabilmektedir. Birinci halde borç yeni vadelerde ödeneceğinden, tahsilatın şüpheli hale gelmesi söz konusu değildir. Bundan dolayı şüpheli alacak karşılığı uygulaması yapılamaz. İkinci halde ise, konkordato yoluyla alınmasından vazgeçilen alacaklar, alacaklı yönünden değersiz salacak sayılırlar ve dönem zararıyla ilişkilendirilirler.

I. Kurumların Devrinde Şüpheli Alacakların Durumu

Kurumların devrinde, devir alınan kurum bünyesinde teşekkül etmiş olan alacağın, kanunda öngörülen şartlar mevcut olduğunda, devralan kurum tarafından şüpheli alacak olarak zarar kaydında sakınca yoktur.

J. İflas Halinde Şüpheli Alacak Uygulaması

İcra ve iflas kanunu hükümlerine göre borçlunun iflas etmesi halinde, haczi caiz bütün mallar iflasın konusunu teşkil etmektedir. İflasla birlikte münferit icra takipleri durmaktadır. İflasın açılmasından önce, müflis aleyhine başlamış olan takipler, iflasın açılmasıyla durmakta ve kararın kesinleşmesiyle bu takiplerde düşmektedir. Bu aşamadan sonra bütün alacaklılar alacaklarını iflas masasına yazdıracaklar ve iflas

masasının tasfiyesi sonucunda alacaklarını tahsil edeceklerdir. İflas masasına kaydettirilen ve iflas masasının kabul edilen alacaklar için şüpheli alacak karşılığı ayrılabilir.

K. Yabancı Para İle Olan Alacaklarda Şüpheli Alacak Uygulaması

Yıl sonunda yabancı para ile olan alacaklar değerlemeye tabi tutularak lehte tahakkuk eden kur farkları için şüpheli alacak karşılığı ayrılabilir. Zira anılan kur farkları gelir olarak kayıtlara intikal ettirilmiştir.

L. Katma Değer Vergisinden Kaynaklanan Alacaklarda Şüpheli Alacak Uygulaması

Vergi Usul Kanunu'nun 323. Maddesinde, KDV'den doğan alacaklara karşılık ayrılmayacağına dair herhangi bir hüküm bulunmamaktadır. Bununla birlikte, şüpheli duruma düşen alacakların KDV'ye ilişkin kısmına KDV'nin daha önceden tahsil edilerek hasılatla kaydedilmediği ve ticari kazancın devam ettirilmesi ile doğrudan ilgili bulunmadığından, şüpheli alacak yoluyla karşılık ayrılmayacağını belirten görüşler bulunmaktadır. Bu görüşü savunanlar, KDV için karşılık ayrılmasının KDV Kanunu'nun 58. Maddesi hükmüne de aykırı olduğunu iddia etmektedirler. Bu madde hükümlerine göre KDV, gelir ve kurumlar vergisi matrahlarının tespitinde gider olarak indirilememektedir. Ayrıca, bu madde hükmü gereğince KDV tutarı, şüpheli hale gelen mal bedeline ait alacak tutarı ile birlikte karşılık ayrılmak suretiyle amortismanına tabi tutulduğu takdirde, bu kanun hükmüne aykırı olarak gider yazılmış olacaktır. Bu yüzden KDV'den kaynaklanan alacak için karşılık ayrılmayacağını belirtmektedirler.

Diğer yandan, V.U.K.'ndaki uygulamaya göre, KDV'den oluşan alacak ile, ticari kazancın elde edilmesi ve devam ettirilmesi için yapılan yani, mal ve hizmet satışları sonucu oluşan alacaklar arasında herhangi bir fark olmadığı belirtilmekte ve KDV'den oluşan alacağa karşılık ayrılmamasının vergilemedeki adalet işlemine ve VUK'ndaki "şüpheli alacaklar ve karşılık ayırma" müessesine aykırı olduğu ileri sürülerek, karşılığın ayrılmasında bir sakınca olmadığı iddia edilmektedir. Ayrıca, mal ve hizmet satış bedeli ve KDV'den oluşan bir alacağa yapılan ödemeler sonucu kalan ve tahsili şüpheli hale gelen alacağın ne kadarının KDV, ne kadarının mal ve hizmet karşılığı olduğunun objektif ölçülerle tespiti de mümkün olmadığından dolayı da karşılık ayrılabilirliğini dile getirmişlerdir.

M. Yurtdışı Alacaklarda Şüpheli Alacak Uygulaması

32 sayılı karara ilişkin 91-32/5 sayılı tebliğin 22. Maddesinin V-i bendinde yurt dışından döviz cinsinden alacakların şüpheli alacak sayılması için ayrıca bazı şartların mevcudiyeti aranmıştır. Tebliğin adı geçen maddesinde ihtilaf nedeniyle dava açılmış olması mücbir sebep olarak kabul edilmiş ancak bu hususun ispatı için;

-Yurtdışından temin edilecek belgelerin dış temsilciliklerimizce onaylanması veya, Lahey Devletler Özel Hukuku Konferansı çerçevesinde hazırlanan Yabancı Resmi Belgelerin Tasdik Mecburiyetinin Kaldırılması Sözleşmesi hükümlerine göre onaylanmış olması şartı getirilmiştir.

Sonuç olarak, yurt dışından olan alacağın şüpheli alacak niteliği kazanıp karşılık ayrılabilmesi için hem V.U.K.'nin 323. Maddesinde belirtilen koşullar hem de 91-32/5 sayılı tebliğ ile aranan şartların mevcudiyeti gerekmektedir.

VII. ÖNGÖRÜ ŞÜPHELİ ALACAK TUTARININ TESPİTİNE İLİŞKİN KURAMSAL YÖNTEMLER

İşletmenin şüpheli alacakları için her hesap döneminde öngörü yapılarak "Şüpheli Alacaklar Karşılığı" ayrılmalıdır. Öngörü şüpheli alacak tutarının tespiti konusunda geliştirilen kuramsal yöntemler aşağıda belirtilmiştir;

-Alacakların ayrı ayrı değerlendirilmesi yöntemi,

-Alacakların toplamının genel olarak değerlendirilmesi yöntemi (Perakende Satış Yöntemi),

-Alacakların yaş çizelgesi yardımı ile şüpheli alacakların öngörü tutarının tespiti yöntemi.

A. Alacakların Ayrı Ayrı Değerlendirilmesi Yöntemi

Hesap dönemi sonunda işletmenin tüm alacakları ayrı ayrı incelenerek bunların değerlendirilmesi yapılır ve tahsil olanağının incelenmesi sırasında aşağıdaki unsurlar dikkate alınır;

-Hesabın açıldığı tarihten itibaren geçen süre, diğer bir ifadeyle hesabın yürürlükte bulunduğu sürenin uzunluğu,

-Borçlunun borç ödeme gücü,

-Borçlunun yükümlülüklerini yerine getirmesi konusunda titizliği ve geçmişteki davranışları,

-Borçlunun kullandığı kredilere ilişkin olarak edinilen bilgiler.

Yapılan inceleme ve değerlendirme sonucu tahsil edilemeyeceği öngörülen alacaklar toplanarak, o hesap döneminin şüpheli alacakları için ayrılması gereken karşılık tutarları belirlenir. Ancak bu yöntemin uygulanabilmesi için, alacak hesaplarının bakiyelerinin yüksek olması gerekmektedir. Çok sayıda alıcı ile ticari ilişkisi bulunan işletmeler için bu yöntem pratik değildir.

B. Alacakların Toplamının Genel Olarak Değerlendirilmesi Yöntemi (Perakende Satış Yöntemi)

Alacak hesapları çok sayıda olmakla beraber her biri önemsiz bakiye gösteren işletmeler; geçmiş yıllardaki sonuçlardan, bilgilerden yararlanarak şüpheli alacak öngörü tutarını tespit edebilirler. Geçmiş hesap dönem veya dönemlerinde gerçekleşen şüpheli alacak tutarının, aşağıda belirtilen değişkenlerden birine oranlanması yolu ile hesaplanması olanaklıdır;

-Dönemin satış toplamına oranı,

-Dönemin vadeli satışlar toplamına oranı,

-Dönem sonundaki alacak toplamına oranı.

Kuramsal olarak şüpheli alacakların öngörü tutarının tespiti için en uygun ölçü, dönemin vadeli satışlar toplamıdır. Geçmiş dönem veya dönemlerin şüpheli alacaklar toplamı, aynı dönem veya dönemlerin vadeli satışlar tutarına oranlanması yoluyla şüpheli alacak ortalaması veya yüzdesi hesaplanır ve bu ortalama, dönemin vadeli satış tutarına uygulanmak suretiyle, ilgili dönemin şüpheli nitelik alabilecek alacakları tutarı öngörülür.

C. Alacakların Yaş Çizelgesi Yardımı İle Şüpheli Alacak Tutarının Öngörülmesi

Bu yöntemin dayandığı temel varsayım, hesabın yürürlükte bulunduğu sürenin uzunluğu ile alacağın şüpheli hale gelmesi arasında yakın bir ilişkisi olduğudur. Hesabın yürürlükte bulunduğu süre uzadıkça ayrılması gereken şüpheli alacak karşılığı oranı da yükseltilir.

VIII. SERMAYE PİYASASI KURULU TEBLİĞİ AÇISINDAN ŞÜPHELİ ALACAKLAR ve ŞÜPHELİ ALACAK KARŞILIKLARI'NIN HESAPLANMASINDA PERAKENDE SATIŞ YÖNTEMİ

Sermaye Piyasası Kurulu'nun 29. 01. 1989 tarihli ve XI/1 Seri No' lu "Sermaye Piyasasında Mali Tablo ve Raporlara İlişkin İlke ve Kurallar Hakkında Tebliğ"inde , şüpheli alacaklar ve bunlar için ayrılan karşılıklar ayrı bir madde hükmüyle düzenlenmiştir.

Şüpheli alacaklar ve karşılıklara ilişkin olarak, belirtilen tebliğin 27. madde hükmü aşağıda sunulmuştur.

"Şüpheli alacaklar, çeşitli nedenlerle tahsil imkanlarının güçleşmiş olduğu tahmin edilen alacakları ifade eder. İşletmelerin makul bir gerekçeye dayanarak şüpheli alacaklarını tahmin etmesi ve bu alacaklar için karşılık ayırması şarttır.

Şüpheli alacaklar, işletmelerin önceki yıllarda tahsil edilemeyen alacaklarına ilişkin veriler, borçlunun ödeme yeteneği , işletmenin içinde bulunduğu sektörde ve cari ekonomik ortamda ortaya çıkan olağanüstü koşullar esas alınarak ve makul bir gerekçeye dayanılarak tahmin edilebilir. Bu yolla ayrılan karşılıkların neden olduğu giderler, vergi mevzuatı bakımından aksine bir düzenleme olmadıkça, kanunen kabul edilmeyen gider niteliğindedir.

Makul bir sonuca ulaşmayı önleyen önemli belirsizliklerin var olması halinde, şüpheli alacaklar, perakende satış yöntemi kullanılarak hesaplanır. Perakende satış yöntemine göre, değerlendirme yapılan dönemden önceki iki hesap döneminde vadesinde tahsil edilemeyen alacakların ilgili bulunduğu dönemlerdeki toplam vadeli satışlara oranlarının ortalaması, değerlendirme dönemindeki toplam vadeli satışlara uygulanarak, tahmini şüpheli alacaklar hesaplanır.

Tahmin edilen şüpheli alacakların dışında, ilgili bulunduğu dönemde vadesi geçtiği halde tahsil edilemeyen veya dava veya icra aşamasında bulunan veya yapılan protestoya veya yazı ile bir defadan fazla istenilmesine rağmen borçlu tarafından ödenmemiş bulunan alacaklar için ayrıca karşılık ayrılır.

Şüpheli alacaklar için ayrılan karşılık tutarları "Genel Yönetim Giderleri " veya " Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri" olarak muhasebeleştirilir".

Yukarıda tam metni sunulan madde de, şüpheli alacak tutarının belirlenmesine ilişkin olarak, iki yöntem belirtilmiştir. Bu yöntemler;

1- Öngörü Yöntemi

2- Gerçekleşme (Fiili) Yöntemi

Madde metninin incelenmesiyle anlaşılacağı üzere, Sermaye Piyasası hükümlerine tabi işletmelerin, yukarıda belirtilen yöntemlerden her ikisini de uygulamaları zorunlu olup, yöntemler arasında tercih yapabilmeye olanakları söz konusu değildir.

Literatürde kimi yazarlar, yukarıda belirtilen yöntemleri; "tahmin esası" ve "kesinleşme esası" olarak da isimlendirmektedirler [5].

Tebliğ'de , Vergi Usul Kanunu' nun şüpheli ticari alacaklarla ilgili 323. maddesindeki koşullara ek olarak makul bir gerekçeye göre öngörülen ya da perakende satış yöntemi ile hesaplanan şüpheli ticari alacaklar için de karşılık ayrılabilmesi, bu tür karşılıkların neden olduğu giderlerin, vergi mevzuatı bakımından aksine bir düzenleme olmadıkça, kanunen kabul edilmeyen gider niteliğinde olduğu ifade edilmiştir.

Şüpheli alacak karşılıkları içinde, VUK 323. madde kapsamındaki şüpheli ticari alacaklar ve Sermaye Piyasası Kurulu Tebliği'ne göre hesaplanan öngörü şüpheli alacaklar tutarı vardır.

A. Öngörü Yöntemi

Tebliğ'in , sermaye piyasası hükümlerine tabi işletmeleri şüpheli alacak tutarlarını öngörü yöntemine göre saptama ve karşılık ayırma ile yükümlü tutmasının nedeni , muhasebenin temel kavramlarından "İhtiyatlılık" kavramına uygunluk gereğidir.

"İhtiyatlılık Kavramı :

Bu kavram, muhasebe olaylarında temkinli , davranılması ve işletmenin karşılaşılabileceği risklerin göz önüne alınması gereğini ifade eder. Bu kavramın sonucu olarak işletmeler, muhtemel giderleri ve zararları için karşılık ayırırlar, muhtemel gelir ve karları için ise gerçekleşme dönemlerine kadar herhangi bir muhasebe işlemi yapmazlar. Ancak bu kavram gizli yedekler veya gereğinden fazla karşılıklar ayrılmasına gerekçe oluşturamaz."

Madde hükmüne göre şüpheli alacakların tutarının belirlenmesinde , Öngörü yöntemi iki şekilde uygulanabilmektedir.

1. Makul Gerekçeye Dayanılması Yöntemi

Makul bir gerekçeye esas alınacak koşullar aşağıda belirtilmiştir;

-İşletmelerin önceki yıllarda tahsil edilemeyen alacaklarına ilişkin veriler,

-Borçlunun ödeme yeteneği,

-İşletmenin içinde bulunduğu sektörde ve cari ekonomik ortamda ortaya çıkan olağanüstü koşullar,

Belirtilen bu koşullar nedeniyle oluşan bir ortamda tahsil imkanlarının güçleşmiş olduğu öngörülen alacakların tutarı şüpheli alacakları ifade etmekte olup, işletmelerin bu tür alacakları için karşılık ayırması şarttır.

Muhasebe Kaydı:

X A. Ş. , makul bir gerekçeye dayanarak 2001 yılına ilişkin şüpheli alacaklarını 5.000.000.000.- TL olarak hesaplamıştır.

----- 31.12.2001-----

654 KARŞ. GİDERLERİ 5.000.000.000

-Kanunen Kabul Edilmeyen Gid.

129-ŞÜP.TİC.AL. KARŞ. 5.000.000.000

(Makul bir gerekçeye göre hesaplanan

Şüpheli .Ticari Alacaklar ve Karşılığı)

----- / -----

Bu tür öngörülen şüpheli alacaklar için, diğer normal alacak (120-121) hesaplarından 128-ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAK HESABI'na aktarma yapılmaz. Çünkü kimlerin borcunu ödemeyeceği bilinmemektedir. Bu durumda sadece karşılık ayrılmaktadır. Öngörülen şüpheli alacaklar için ayrılan karşılık giderleri de, kanunen kabul edilmeyen gider niteliğindedir.

2. Perakende Satış Yöntemi

Makul bir sonuca ulaşmayı önleyen önemli belirsizliklerin varlığı halinde, şüpheli ticari alacakların tutarı, perakende satış yöntemi kullanılarak hesaplanmaktadır.

Perakende satış yöntemine göre, değerlendirme yapılan dönemden önceki iki hesap döneminde vadesinde tahsil edilemeyen alacakların ilgili bulunduğu dönemlerdeki toplam vadeli satışlara oranlarının ortalaması, değerlendirme

dönemindeki toplam vadeli satışlara uygulanarak, öngörü şüpheli ticari alacaklar tutarı hesaplanır.

Yukarıda sıralanan koşullar esas alınarak makul bir şekilde varlığı tahmin edilen şüpheli ticari alacağın tutarına ilişkin belirsizliklerin bulunması durumunda kullanılan "perakende satış yöntemi", çok sayıda ve toplam içinde küçük yer tutan tutarlarda vadeli satış yapan işletmeler için uygun görülebilecek bir yöntemdir [5].

Örnek.1:

31.12.2001 tarihi itibarıyla 2001 hesap dönemine ilişkin şüpheli ticari alacaklarının öngörü tutarını "perakende satış yöntemi" ni kullanmak suretiyle tespit etmek isteyen X A.Ş.'nin konu ile ilgili muhasebe bilgileri aşağıda belirtilmiştir.

1999 hesap döneminde vadeli satışların toplamı:
100.000.000.000.-

1999 hesap döneminde vadesinde tahsil edilemeyen alacaklar toplamı: 5.000.000.000.-

2000 hesap döneminde vadeli satışların toplamı:
150.000.000.000.-

2000 hesap döneminde vadesinde tahsil edilemeyen alacaklar toplamı: 9.000.000.000.-

2001 hesap döneminde vadeli satışların toplamı :
200.000.000.000.-

Formül:

Şüpheli Tic. Alacak Oranı =

Vadesinde Tahsil Edilemeyen Alacaklar Toplamı

Vadeli Satışlar Toplamı

1999 hesap dönemi şüpheli ticari alacaklar oranı =

5.000.000.000.-

----- = 0.05

100.000.000.000.-

2000 hesap dönemi şüpheli ticari alacaklar oranı =

9.000.000.000.-

----- = 0.06

150.000.000.000.-

1999 ve 2000 hesap dönemi ortalaması =

0.05 + 0.06

----- = 0.055

2

2001 hesap dönemindeki şüpheli ticari alacak öngörü tutarı :

(200.000.000.000.- x 0.055) = **11.000.000.000.-**

X A. Ş. ' nin 2001 hesap dönemi için karşılık ayırması gerekli bulunan perakende satış yöntemine göre hesaplanmış öngörü şüpheli ticari alacak tutarı, 11.000.000.000.- TL' dir.

Muhasebe Kayıtları:

----- 31.12.2001-----

654 KARŞILIK GİDERLERİ 11.000.000.000.-

-Kanunen Kabul Edilmeyen Gid.

129 ŞÜP. TİC. ALACAK.

KARŞILIĞI

11.000.000.000.-

(Per. Sat. Yöntemine göre hesaplanan

Şüp.Tic. Al. Karşılığı)

----- / -----

Karşılık ayırmada Perakende satış yöntemini uygulayan işletmelerde, bu tür öngörülen şüpheli ticari alacaklar için, diğer alacak (120-121) hesaplarından 128- ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR Hesabı' na aktarma yapılmaz. Çünkü kimlerin borcunu ödemeyeceği bilinmemektedir. Bu durumda sadece karşılık ayrılmaktadır[6]. Ayrılan karşılık bütün alacaklar için ayrıldığından 128 - ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR Hesabı kullanılmaz. 129- ŞÜP. TİC. AL. KARŞILIĞI Hesabı alacaklar toplamını düzelten bir hesap karakterindedir. Öngörülen şüpheli ticari alacaklar için ayrılan karşılık giderleri de, kanunen kabul edilmeyen gider niteliğindedir.

Perakende satış yöntemi ile ilk kez şüpheli ticari alacak tutarının hesaplandığı durumda işletme, hesaplanan tutar kadar karşılık ayırmak suretiyle dönem sonu bilançosunda bu tutara yer verecektir.

Perakende satış yönteminin, işletmenin önceki hesap dönemlerinde de kullanılması durumunda , işletme önceki dönemlerde bu yönteme göre hesaplanarak karşılık hesabına kayıt edilen tutarı , hesaplanan yeni tutara göre düzelterektedir.

Örnek.2:

X A.Ş., önceki hesap dönemlerinde de perakende satış yöntemini kullanmakta olup, "129-ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR KARŞILIĞI" hesabı 31.12.2001 itibariyle 8.000.000.000.- TL alacak bakiye vermektedir. 31.12.2001 tarihi itibariyle yukarıdaki örnekte hesaplandığı üzere öngörü şüpheli ticari alacak toplamı 11.000.000.000.- TL' dir. X A.Ş., "129-ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR KARŞILIĞI" hesabının bakiyesini hesaplanan yeni tutara göre düzeltmesi gerekmektedir. Bu nedenle 3.000.000.000.- TL fark tutar için aşağıdaki muhasebe kaydı yapılmıştır.

----- 31.12.2001 -----	
654- KARŞILIK GİDERLERİ.	3.000.000.000.-
-Kanunen Kabul Edilmeyen Gid.	
129- ŞÜP. TİC. AL.	
KARŞ	3.000.000.000.-
(Per. Sat. Yöntemine göre hesaplanan	
Şüp. Tic. Al. Karşılığı farkı)	
----- / -----	

Öngörü şüpheli ticari alacaklar için ayrılan karşılıkların izleyen yılda fiili durumla karşılaştırılarak eksik veya fazlalığın gider veya gelir kayıt edilmesi gerekmektedir.

Daha önceki yıllarda karşılık ayrılmasına rağmen zarar hiç gerçekleşmemişse veya ayrılan karşılıktan daha az zarar gerçekleşmişse karşılık hesabı kapatılır ve gelir kaydı yapılır. (Envanter işlemlerinde hesaplanan karşılık tutarının, 31. Aralık tarihindeki karşılık hesabının bakiyesinden küçük olması)[7].

Örnek.3:

X A. Ş., önceki hesap dönemlerinde de perakende satış yöntemini kullanmakta olup, "129-ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR KARŞILIĞI" hesabı 31.12.2001 itibariyle 15.000.000.000.- TL alacak bakiye vermektedir. İşletme , envanter işlemlerinde 31.12.2001 tarihi itibariyle yukarıdaki örnekte hesaplandığı üzere öngörü şüpheli ticari alacak toplamını 11.000.000.000.- TL olarak hesaplamıştır. X A.Ş.' nin , "129-ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR KARŞILIĞI" hesabının bakiyesini hesaplanan yeni tutara göre düzeltmesi gerekmektedir. Bu nedenle 4.000.000.000.- TL fark tutar için aşağıdaki muhasebe kaydı yapılmıştır.

Mevcut Karşılık	15.000.000.000.-
Olması Gereken Karşılık	<u>11.000.000.000.-</u>
İptal Edilmesi Gereken Karşılık	4.000.000.000.-

----- 31.12.2001 -----

129- ŞÜPHELİ TİCARİ ALAC.

KARŞILIĞI	4.000.000.000.-
644-KONUSU KALMAYAN	
KARŞILIKLAR	4.000.000.000.-
-Vergiden Muaf Şüp. Tic. Al.	
Karş. İptal Karları	

(Şüp. Tic. Alacak Karşılığı hesabının düzeltilmesi- İptal edilmesi gereken karşılık)

----- / -----

Geçen yıl öngörü şüpheli ticari alacaklar için ayrılan karşılık giderleri kanunen kabul edilmeyen gider olduğundan, bu dönemde kaydedilen iptal kararının da vergi matrahından indirilmesi gerekmektedir.

İşletmede daha önceki hesap dönemlerinde perakende satış yöntemine göre ayrılan karşılıkların hesaplarda takip edildiği ortamda tahsil edilemeyen ve dava / icra safhasına geçmiş ticari alacakların oluşması durumunda aşağıdaki kayıtlar yapılmalıdır.

Örnek.4:

X A.Ş.'nin 2002 yılı hesap dönemine ait tahsil edilemeyen ve dava /icra safhasındaki alacaklarının toplamı 13.000.000.000.- TL'dir. Bu tutarın 10.000.000.000.- TL' sı senetli alacak, 3.000.000.000.- TL' sı ise senetsiz alacak olarak tespit edilmiştir. X A. Ş. , önceki hesap dönemlerinde de perakende satış yöntemini kullanmakta olup, "129-ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR KARŞILIĞI" hesabı 31.12.2002 itibariyle 11.000.000.000.- TL alacak bakiye vermektedir.

----- 2002 -----

128- ŞÜPHELİ TİC. ALAC 13.000.000.000.-

120-ALICILAR	3.000.000.000.-
121- ALACAK SNT.	10.000.000.000.-

(Tahsil edilemeyen dava/icra safhasındaki alacakların kaydı)

----- / -----

----- 31.12.2002 -----

654- KARŞILIK GİDERLERİ 13.000.000.000.-

Şüp. Tic. Al. Karş. Gideri

129- ŞÜP. TİC. AL.

KARŞ. 13.000.000.000.-

(Dava ve icra safhasındaki ticari alacaklara karşılık ayrılması)

----- 31.12.2002 -----

129- ŞÜPHELİ TİC. ALAC.

KARŞILIĞI 11.000.000.000.-

671 ÖNCEKİ DÖNEM

GELİR VE KARLAR 11.000.000.000.-

-Vergiden Muaf Şüp. Tic. Al.

Karş. İptal Karları

(Vergi matrahının doğru tespiti açısından
Per. Satış Yöntemine göre hesaplanan
Karşılıkların iptal edilmesi)

----- / -----

Perakende satış yönteminde , kayıtlardan silinmek istenilen alacak -örneğin, değersiz duruma gelen alacak- doğrudan 129-ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR KARŞILIĞI Hesabı ile karşılaştırılarak kayıtlardan çıkarılır [8].

Örnek.5:

X A.Ş.' de 31.12.2001 itibariyle envanter çalışmalarında 10.000.000.- TL'lık senetsiz alacak, değersiz alacak olarak kabul edilmiş ve kayıtlardan silinmiştir.

----- 31.12.2001 -----

129- ŞÜPHELİ TİCARİ ALAC.

KARŞILIĞI 10.000.000.-

120- ALICILAR 10.000.000.-

(Kayıtlardan silinen alacak)

----- / -----

B. Gerçekleşme (Fiili) Yöntemi

Tebliğ'in şüpheli alacaklara ilişkin 27. maddesinde, öngörü yöntemi ile saptanan şüpheli alacakların dışında, aşağıdaki niteliklere sahip olan alacakların da şüpheli alacak olduğu belirtilerek bunlar içinde karşılık ayrılması şartı getirilmiştir;

-İlgili bulunduğu dönemde vadesi geçtiği halde tahsil edilemeyen alacaklar,

-Dava veya icra aşamasında bulunan alacaklar,

-Yapılan protestoya veya yazı ile bir defadan fazla istenilmesine rağmen borçlu tarafından ödenmemiş bulunan alacaklar.

Yukarıda belirtilen koşulların gerçekleşmesiyle , bu koşullara sahip alacaklar tahsil edilebilme özelliklerini önemli ölçüde kaybetmiş olmaktadır ve fiilen şüpheli alacak olarak kabul edilmektedirler. Bu tür şüpheli alacaklar içinde karşılık ayrılması gerekmektedir.

Muhasebe Kayıtları:

Örnek.6 :

X A. Ş.'nin 2001 hesap döneminde gerçekleşme yöntemine göre saptanan dava ve icra safhasındaki 1.000.000.000.- TL senetli ticari alacağı ve 500.000.000.- TL senetsiz ticari alacağı şüpheli alacak olarak kayıt edilmiştir.

----- 2001 -----

128-ŞÜPHELİ TİC. ALAC. 1.500.000.000.-

120-ALICILAR 500.000.000.-

121-ALACAK SNT. 1.000.000.000.-

(Tahsili şüpheli olan dava ve icra safhasındaki alacakların kaydı)

----- / -----

Gerçekleşme yöntemine göre saptanan şüpheli alacaklar için karşılık ayrılması nedeniyle yapılacak kayıt ise aşağıdaki gibidir;

----- 31.12.2001 -----

654. KARŞILIK GİDERLERİ 1.500.000.000.-

- Şüp. Tic. Al. Karş. Gid.

129. ŞÜP. TİC. AL.

KARŞILIĞI 1.500.000.000.-

(Şüp. Al. Karşılık Giderleri)

----- / -----

**IX. TEKDÜZEN MUHASEBE SİSTEMİ
AÇISINDAN ŞÜPHELİ TİCARİ
ALACAKLAR ve ŞÜPHELİ ALACAKLARIN
KARŞILIKLARI'NIN HESAPLANMASINDA
PERAKENDE SATIŞ YÖNTEMİ**

Tekdüzen Muhasebe Sistemi Hesap Planı'nda, Şüpheli Ticari Alacaklar ve Şüpheli Ticari Alacaklar Karşılığı'nın kapsamı ilgili hesaplarda açıklanmıştır. Bu hesaplar aşağıda belirtilmiştir.

"128- ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR

Ödeme süresi geçmiş bu nedenle vadesi birkaç defa uzatılmış veya protesto edilmiş, yazı ile birden fazla istenmiş ya da dava veya icra safhasına aktarılmış senetli ve senetsiz alacakları kapsar ."

Bu tanım 138 ŞÜPHELİ DİĞER ALACAKLAR için de geçerlidir.

"129- ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR KARŞILIĞI (-)

"128 - ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR" için ayrılacak karşılıklarla, perakende satış yöntemi kullanılarak bilanço gününden önceki iki hesap döneminde vadesinde tahsil edilemeyen alacakların ilgili dönemlerdeki toplam vadeli satışlara oranlarının ortalamasının değerlendirilmesindeki vadeli satışlara uygulanması suretiyle bulunacak şüpheli alacaklar için ayrılan karşılıkları kapsar. Teminatlı alacaklarda karşılık, teminatı aşan kısım için ayrılır.

İşleyişi:

..... Perakende satış yönteminin uygulanması sonucunda bulunan, dönemin karşılık tutarının o tarihteki şüpheli alacaklar karşılığı tutarından az olması durumunda, aradaki fark "644- KONUSU KALMAYAN KARŞILIKLAR" Hesabına aktarılmak üzere bu hesaba BORÇ yazılır..... "

Bu tanım ve kapsam, duran varlıklar sınıfında yer alan uzun vadeli ticari alacaklar grubundaki "229-ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR KARŞILIĞI (-)" Hesabı içinde geçerlidir.

Tekdüzen Hesap Planı'nda, dönen varlıklar sınıfında yer alan 13- Diğer Alacaklar grubundaki "139-ŞÜPHELİ DİĞER ALACAKLAR KARŞILIĞI (-)" Hesabı ile duran varlıklar sınıfında yer alan 23- Diğer Alacaklar grubundaki "239-ŞÜPHELİ DİĞER ALACAKLAR KARŞILIĞI (-)" Hesabında ise Perakende Satış Yöntemine yer verilmemiştir.

Çünkü, bu hesaplarda ticari işleme dayanmayan diğer alacaklar ile ilgili olarak ayrılan karşılıklar takip edilmektedir. Perakende satış yöntemi ise ticari işleme dayalı faaliyetlerde oluşan ticari alacaklar ve bu bağlamda şüpheli ticari alacaklar ile ilgilidir.

Tekdüzen muhasebe sisteminin, şüpheli ticari alacaklar ve karşılıklarına ilişkin olarak kabul ettiği yöntemler iki grupta toplanabilir.

1. **Gerçekleşme -Fiili- Yöntemi:** Vergi Usul Kanunu'na da uygun olarak, ödeme süresi geçmiş ve vadesi birkaç kez uzatılmış veya protesto edilmiş, yazı ile birden fazla istenmiş ya da dava ve icra safhasında bulunan senetli ve senetsiz alacaklar için tahsil edilememe riskine göre şüpheli alacak karşılığı ayrılır ve bu karşılık giderleri, vergi matrahının tespitinde gider olarak kabul edilen niteliktedir. Teminatlı alacaklarda karşılık, teminatı aşan kısım için ayrılır.

2. **Öngörü Yöntemi:** İşletmelerde vadeli satışta bulunmanın riski, bu tür alacakların vadesinden daha sonra gecikme ile tahsil edilmesi veya hiç tahsil edilememesidir. Vadeli satış yapılırca her hesap döneminde oluşan alacaklardan bir kısmının tahsil edilememe riski her zaman vardır. Bu risk, geçmiş yılların gerçekleşmiş durumlarına göre ilgili hesap dönemi içinde öngörülür. Tekdüzen Muhasebe Sistemi bu konuda perakende satış yöntemini kabul etmiş bulunmaktadır.

Tekdüzen Muhasebe Sistemi, Sermaye Piyasası Kurulu Tebliği'nde yer alan Öngörü Yöntemleri'nden olan "*Makul Bir Gereğe Dayanılması Yöntemi*"ni kabul etmemiştir.

Perakende satış yöntemine göre saptanan şüpheli ticari alacak karşılık giderleri , vergi matrahının tespiti açısından kanunen kabul edilmeyen gider niteliğindedir.

Perakende satış yöntemine göre saptanan karşılık tutarı, tüm karşılıkları kapsadığından kanunen kabul edilmeyen giderleri saptamak için birinci gruba göre belirlenen karşılık tutarlarının bu tutardan indirilmesi gerekmektedir.

Muhasebe kayıtları açısından ise; birinci yöntemde Vergi Usul Kanunu'na göre ayrılan karşılıklarla ilgili alacaklar belirgin olduğundan hem "128-ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR" Hesabı , hem de "129-ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR KARŞILIĞI" Hesabı kullanılır. Perakende satış yönteminde ise "128-ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR" Hesabının kullanılması mümkün değildir.

Muhasebe Kayıtlarının Tekdüzen Muhasebe Sistemi Hesap Planı Açısından, Sermaye Piyasası Kurulu Tebliği ve Tekdüzen Muhasebe Sistemi'nde Öngörülen Standart Bilanço ve Gelir Tablosunun Düzenlenmesi Açısından Karşılaştırılması:

İşletmeler muhasebe kayıtlarını Tekdüzen Muhasebe Sistemi Hesap Planı'na göre yapmaktadırlar. Fakat , sermaye piyasası hükümlerine tabi olan işletmeler ile tabi olmayan işletmelerin ayrı ayrı düzenlemek zorunda oldukları standart bilanço ve gelir tablosu açısından, şüpheli ticari alacaklar ve karşılıklara ilişkin farklılıklar aşağıda belirtilmiştir.

Bilanço

Tekdüzen Hesap Planı'na göre, şüpheli hale gelen alacakların buldukları hesaptan çıkarılarak aynı hesap grubunda yer alan ilgili şüpheli alacaklar hesaplarına (128-138) alınması gerekmektedir.

Tekdüzen Muhasebe Sistemi'nin öngördüğü standart bilanço'da, şüpheli alacaklara yer verilmiş olup Sermaye Piyasası hükümlerine tabi olmayan işletmelerin bilanço düzenlemesinde herhangi bir aktarma yapmaksızın bu değerlere şüpheli alacaklar olarak bilançoda yer vereceklerdir.

Sermaye Piyasası Kurulu' nun öngördüğü standart bilanço'da ise şüpheli alacaklara ayrıca yer verilmemiştir. Bu nedenle Sermaye Piyasası hükümlerine tabi olan işletmelerin ise Tekdüzen Hesap Planı'na göre Şüpheli Alacaklar hesaplarında kayıt ettikleri tutarları, bilanço'nun düzenlemesinde, ilgili oldukları Alacak gruplarına aktarmaları gerekmektedir.

Gelir Tablosu

Tekdüzen Hesap Planı'na göre yapılan muhasebe kaydında yer alan Karşılık Giderleri'ne Tekdüzen Muhasebe Sistemi'nin öngördüğü standart gelir tablosunda ayrıca yer verilmiştir.

Sermaye Piyasası Kurulu'nun öngördüğü standart gelir tablosunda ise Karşılık Giderlerine ayrıca yer verilmemiştir. Tebliğ'in 27. maddesinin son fıkrası hükmünde, ayrılan karşılık tutarlarının "*Genel Yönetim Giderleri*" veya "*Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri*" olarak muhasebeleştirileceği belirtilmiştir. Bu durumda , Kurul'ca öngörülen standart gelir tablosunun düzenlenmesinde 654-Karşılık Giderleri hesabına kaydedilen tutarın belirtilen hesaplara aktarılması gerekmektedir.

X. VERGİ USUL KANUNU AÇISINDAN ŞÜPHELİ TİCARİ ALACAKLAR ve ŞÜPHELİ ALACAKLAR KARŞILIKLARI'NIN HESAPLANMASINDA PERAKENDE SATIŞ YÖNTEMİ

Vergi Usul Kanunu, şüpheli alacak tutarı öngörüsünü işletmelerin takdirine, yorumuna bırakmamış, şüpheli alacakları tanımlamıştır.

Şüpheli alacaklar V.U.K 'nun 323. maddesinde hüküm altına alınmıştır.

"Ticari ve Zirai kazancın elde edilmesi ve idame ettirilmesi ile ilgili olmak şartıyla;

1-Dava veya icra safhasında bulunan alacaklar,

2-Yapılan protestoya veya yazı ile bir defadan fazla istenilmesine rağmen borçlu tarafından ödenmemiş bulunan dava ve icra takibine değmeyecek derecede küçük alacaklar, şüpheli alacak sayılır ve bu tür şüpheli alacaklar için değerlendirme gününün tasarruf değerine göre pasifte karşılık ayrılır.

Bu karşılıkların hangi alacaklara ait olduğu karşılık hesabında gösterilir. Teminatlı alacaklarda bu karşılık teminattan geri kalan miktara tekabül eder."

Vergi Usul Kanunu'nun 323. maddesinde Perakende Satış Yöntemine yer verilmemiştir. Bu nedenle şüpheli ticari alacak karşılığı ayrılmasında, mükellefler bu yöntemi kullanamazlar.

Perakende Satış Yöntemi, Vergi Usul Kanunu'ndan 1981 yılında 2455 sayılı kanunla çıkartılmış bulunduğundan, karşılık ayrılmasında bu yöntemin kullanılması halinde karşılık giderleri kanunen kabul edilmeyen gider olarak kabul edilmekte ve vergi matrahına ilave edilmektedir.

Vergi Usul Kanunu' nun 323. maddesinde yer alan şüpheli ticari alacak kapsamı ve uygulaması , Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkelerinden ikinci ana grup olan Bilanço İlkeleri' nden , "Varlıklara İlişkin İlkeler" alt grubunda yer alan (2-a-3) "*Bilançoda varlıkları, bilanço tarihindeki gerçeğe uygun değerleriyle gösterebilmek için, varlıklardaki değer düşüklüklerini göstererek karşılıkların ayrılması zorunludur. Dönen varlıklar grubu içinde yer alan menkul kıymetler, alacaklar, stoklar ve diğer dönen varlıklar içindeki ilgili kalemler için yapılacak değerlendirme sonucu gerekli durumlarda uygun karşılıklar ayrılır. Bu ilke, duran varlıklar grubunda yer alan alacaklar, bağlı menkul kıymetler, iştirakler, bağlı ortaklıklar ve diğer duran varlıklardaki ilgili kalemler içinde geçerlidir"* şeklindeki ilkenin uygulanmasını olanaksız hale getirir niteliktedir.

Bu nedenle, bilanço günü itibariyle tahsil edilebilmesi konusunda şüphe bulunan ticari alacaklar, Vergi Usul Kanunu'ndaki şüpheli ticari alacak tanımına uymasa da (örneğin, dava ve icra safhasında değilse) şüpheli alacak olarak kabul edilmeli ve öngörülen risk kadar karşılık ayrılmalıdır. Ayrılan karşılık tutarı da vergi matrahından indirilmelidir.

Ayrıca, bu takdirde muhasebenin temel kavramlarından "*Özün Önceliği*" kavramına da uyulmuş olunmaktadır.

"Özün önceliği kavramı, işlemlerin muhasebeye yansıtılmasında ve onlara ilişkin değerlendirmelerin yapılmasında biçimlerinden çok özlerinin esas alınması gereğini ifade eder.

Genel olarak işlemlerin biçimleri ile özlere paralel olmakla birlikte, bazı durumlarda farklılıklar da çıkabilir. Bu takdirde, özün biçime önceliği esastır."

XI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Tekdüzen Muhasebe Sistemi'nin hesap planında ve Sermaye Piyasası Kurulu' nun XI/1 Seri No' lu tebliğinde yer verdiği perakende satış yöntemi ile işletmelere öngörü şüpheli ticari alacak tutarı ve karşılığı belirleme olanağı sağlanmış olmakta ve muhasebenin temel kavramlarından "İhtiyatlılık" kavramına ve "Özün Önceliği" kavramına da uyulmuş olmaktadır.

Vergi Usul Kanunu'nun şüpheli ticari alacaklar ile ilgili 323. maddesinde ise Perakende Satış Yöntemi 1981 yılına kadar yer almakta iken 1981 yılında 2455 sayılı kanunla yapılan değişiklik ile yürürlükten kaldırılmıştır.

Perakende satış yönteminin Vergi Usul Kanunu'nda yer almaması nedeniyle, mükelleflerin şüpheli ticari alacaklarını öngörü tutarları ile saptama olanağı ortadan kaldırılmıştır. Bu durumda, muhasebenin temel kavramlarından "İhtiyatlılık" kavramına ve "Özün Önceliği" kavramına da uyulmamış olmaktadır.

Uzun yıllardır ticari hayatta yaşadığımız ekonomik sorunlar nedeniyle alacaklardaki tahsilat güçlüklerinin de dikkate alınarak, Perakende satış yöntemine Vergi Usul Kanunu' nun 323. maddesinde yeniden yer verilmesi konusunda yasal düzenlemeler yapılmalı , mükelleflere öngörü şüpheli ticari alacak tutarlarını belirleme ve karşılık ayırma olanağı sağlanmalıdır.

Kanaatimizce, böylece daha gerçekçi mali veriler üretilerek, düzenlenen mali tablolar ile işletme ile ilgili taraflara sunulabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] ATAMAN, Ü.; ATAMAN AKGÜL, B., **Genel Muhasebe Uygulamaları**, Türkmen Kitabevi, 2. Baskı, İstanbul 2001, s.370.
- [2] GÜRBOĞA, Erkan, "Şüpheli Alacaklar Karşılığı Ayrılması ve Muhasebeleştirilmesi", **Vergi Sorunları**, Sayı:112, s.50.
- [3] YILDIZ, A. Murat, "Şüpheli Alacaklar Karşılığı Ayrılmasında Uygulamada Ortaya Çıkan Sorunlar", **Vergi Sorunları**, Sayı:88, ss.98-99.
- [4] DOĞAN, Zeki, "Mükelleflere Vergi Avantajı Sağlayacak Bir Yöntem: Şüpheli Alacaklar İçin Karşılık Ayrılması ve Muhasebeleştirilmesi", **Vergi Dünyası**, Sayı:234, Şubat 2001, s.124.
- [5] YAVAŞOĞLU, M.; S., P., **Mevzuatında Bağımsız Denetim**, Seçkin Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 2001, ss.177-178.
- [6] GÜCENME , Ü., **Ticaret İşletmelerinde Envanter İşlemleri**, Marmara Kitapevi Yayınları, 1. Baskı, , Bursa, 2000, s.143.
- [7] YALKIN, Y. K., **Genel Muhasebe**, Turhan Kitapevi, 10. Baskı, Ankara, 1998, s.319.
- [8] AKDOĞAN, N.; SEVİLENGÜL, O., **Tekdüzen Muhasebe Sistemi Uygulaması**, İSMMMO Yayınları, İst., 1996, s.86.

TEMEL MUHASEBE VARSAYIMLARI ve MUHASEBE POLİTİKALARINA YÖN VEREN KAVRAMLAR

Cemal ÇAKICI

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

Abstract: According to Turkish Accounting Standard-1: Disclosure of Accounting Policies, fundamental assumptions of accounting as follows:

- 1- *Continuing-concern concert*
- 2- *Consistency*
- 3- *Matching principle*

Also, the following considerations are important to select of accounting policies:

- 1- *Conservatism*
- 2- *Substance over form*
- 3- *Materiality*

The aim of this study is to state above concepts as practical.

Finansal tablolar terimi bilanço, gelir tablosu, satışların maliyeti tablosu, nakit akış tablosu, öz kaynaklar değişim tablosu, kâr dağıtım tablosu ve bu tablolara ilişkin dipnot ve açıklamaları kapsamaktadır [3].

THP. açıklamalarına göre bilanço ve gelir tablosu dipnotları ve ekleri ile birlikte temel mali tabloları oluştururken diğerleri ise (satışların maliyeti tablosu, fon akım tablosu, nakit akım tablosu, kâr dağıtım tablosu ve öz kaynaklar değişim tablosu) ek mali tabloları oluşturmaktadır [4].

Ancak ek mali tabloları bütün mükelleflerin düzenlemeleri zorunlu değildir. MSUG.Tebliğİ Sıra No: 10'a göre, 2000 yılı aktif toplamı 1,8 trilyon lirayı veya net satışlar toplamı 4 trilyon lirayı aşan mükelleflerin temel mali tabloların yanı sıra ek mali tabloları da düzenlemeleri zorunludur. Aynı tebliğe göre söz konusu mükelleflerin 2001 yılında verecekleri yıllık gelir veya kurumlar vergisi beyannamesine ek mali tablolardan sadece kâr dağıtım tablosunu eklemeleri yeterli görülmüştür. Her ne kadar beyannameye eklenmeseler de kriterleri aşan mükelleflerin kâr dağıtım tablosu dışında kalan ek mali tabloları da düzenlemeleri ve Türkiye Muhasebe Standartlarına dikkat etmeleri gerekmektedir [5].

I. GİRİŞ

Uluslararası alanda muhasebe çalışmalarının iyileştirilmesi ve finansal tabloların güvenilir ve karşılaştırılabilir olması bakımından muhasebe standartları adı altında bir takım kurallar oluşturulmaktadır.

Bu kurallar öncelikle Uluslararası Muhasebe Standartları Kurulu (International Accounting Standards Committee-IASC) tarafından oluşturulmakta ve daha sonra da üye ülkeler tarafından uyum çalışmaları yapılmakta ve ulusal düzeyde muhasebe standartları yayımlanmaktadır. Şu anda IASC tarafından oluşturulan 41 adet uluslararası muhasebe standardı bulunmaktadır [1].

Türkiye'de ise, 1994 yılında Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu (TMUDESK) kurulmuş ve bugüne kadar 15 adet muhasebe standardı yayımlamıştır.

Bu çalışmada, 01 Ocak 1997 tarihinde yürürlüğe giren TMS-1: Muhasebe Politikalarının Açıklanması standardı [2] kapsamında yer alan temel muhasebe varsayımları ve muhasebe politikalarına yön veren kavramlara eleştirel bir gözle bakılması ve uygulamalı bir şekilde açıklanması amaçlanmaktadır.

II. TMS-1'İN KONUSU

TMS-1, finansal tabloların düzenlenmesinde ve incelenmesinde benimsenen temel muhasebe politikalarının açıklanması amacıyla oluşturulmuştur.

III. TEMEL MUHASEBE VARSAYIMLARI

İşletmenin sürekliliği, tutarlılık ve tahakkuk esaslı kavramları temel muhasebe varsayımları olarak kabul edilmektedir. Yani normal şartlarda finansal tablolar düzenlenirken bu koşulların sağlandığı düşünülmekte olup bu koşullara uyulmaması istisnai bir durum olarak öngörülmekte ve böyle bir durumda gerekçeleri ile açıklama yapılması gerekmektedir [3].

Oysa THP. kapsamına giren işletmeler için 12 tane temel muhasebe kavramı kabul edilmiştir. Bu standartta ise bunlardan sadece 3 tanesi temel muhasebe varsayımı olarak öngörülmektedir. THP. kavramlarına uymak zorunludur. Bunlara uyulmaması 2001 yılı için 850.000.000 TL. özel usulsüzlük cezasını gerektirmektedir [6].

concept) ise; işletmenin sürekliliği kavramı uyarınca sınırsız kabul edilen ömrünün belli dönemlere bölünmesi ve her dönemin faaliyet sonuçlarının diğer dönemlerden bağımsız olarak saptanmasıdır [7]. Bu kavram gereğince ortaya çıkan muhasebe dönemi ise genellikle 1 yıldır ve 01 Ocak tarihinde başlayıp 31 Aralık tarihinde sona ermektedir.

Gelir ve giderlerin tahakkuk esasına göre muhasebeleştirilmesi, hasılat, gelir ve kârların aynı döneme ait maliyet, gider ve zararlarla karşılaştırılması bu kavramın gereğidir.

Bu kavramın işletmeler açısından geçerliliğinin bulunmadığı veya ortadan kalktığı durumlarda ise, bu husus mali tabloların dipnotlarında açıklanır [4].

Dönemsellik kavramı, süreklilik kavramına ters düşüyormuş gibi görünse de gerçekte böyle bir şey yoktur. İşletmenin ömrünün sonsuza dek süreceğini varsaymakla faaliyet sonuçlarını belli bir dönemi esas alarak değerlendirmek, biçimsel açıdan farklı görünse de özde birbirini tamamlayan olgulardır. Süreklilik kavramını bir zincir olarak kabul edersek, bu zincirdeki her halka bağımsız bir dönemi ifade eder. Tek tek halkaların varlığı zincirin varlığına ters düşmeyeceği gibi dönemsellik ilkesi de süreklilik ilkesine ters düşmez. Ayrıca, faaliyetini sonsuza dek sürdüreceği varsayılan bir işletmenin başarı ya da başarısızlığını ölçebilmek de ancak belli dönemler itibariyle alınacak sonuçların karşılaştırılmasıyla olasıdır [9].

Vergi kanunlarında da dönemselliği öngören hükümler bulunmaktadır. Özellikle VUK. madde 174'de defterlerin hesap dönemi itibariyle tutulacağı, kayıtların her hesap dönemi sonunda kapatılacağı ve ertesi hesap dönemi başında yeniden açılacağı belirtilmektedir. Maddenin devamında hesap döneminin normal olarak takvim yılı olduğu hükme bağlanmış ve bunun istisnalarına yer verilmiştir. Diğer taraftan mükelleflerin işletmeye ait kıymetleri her hesap döneminin son gününde değerlemeye tabi tutmaları dönemsellik ilkesinin bir sonucudur. Özellikle aktif ve pasif geçici hesap kıymetlerinin değerlemesine ilişkin 283 ve 287. maddelerde dönemsellik ilkesi daha çok öne çıkmaktadır. Belirtilen maddeler uyarınca gelecek hesap dönemlerine ait olarak peşin ödenen giderlerle tahsil edilen hasılat ve cari hesap dönemine ait olup da henüz tahsil edilmemiş hasılatla henüz ödenmemiş giderler mukayyet değerleri üzerinden bilançoya aktarılırlar. Böylece bir dönemin gelir ve gideri diğer dönemin gelir ve giderinden ayrılmış ve dönemsellik kavramı korunmuş olmaktadır. Bununla birlikte vergi kanunlarında dönemsellik kavramına aykırı durumlar, yani dönemsellik kavramından sapmalar da mevcuttur. Bu durumlar aşağıda sıralandığı gibidir [16]:

- 1- İşe başlama ve işi bırakma
- 2- Özel hesap dönemine geçiş
- 3- Faaliyetin durdurulması
- 4- Adi ortaklıkta ortaklarda değişiklik

- 5- Kollektif ve komandit şirketlerde ortak değişikliği
- 6- Ölüm ve memleketi terk
- 7- Münferit beyanname ile bildirilen gelirlerin vergilendirilmesi
- 8- Tevkif usulüyle vergileme
- 9- Tasfiye, birleşme ve devir
- 10- Mal ithalinde KDV uygulaması

Örnek.3: 01.10.2000 tarihinde 1.000.000.000 TL. yatırılmak suretiyle 1 yıl vadeli mevduat hesabı açtırılmıştır. Faiz oranı %90, Gelir Vergisi Stopaj oranı %16 ve fon payı %10'dur.

Tahakkuk esasına göre işletmenin 31.12.2000 tarihi itibariyle 01.10-31.12.2000 dönemine ilişkin faiz gelirini tahakkuk ettirmesi gerekmektedir. Buna göre 31.12.2000 tarihinde hesaplanan faiz tutarı ve yapılması gereken kayıt şöyledir:

$$\text{Faiz tutarı} = (1.000.000.000 \times 90 \times 92 / 36.500) = 227.000.000 \text{ TL.}$$

31.12.2000	
181 GELİR TAHAKKUKLARI	227.000.000
642 FAİZ GELİRLERİ	227.000.000

01.10.2000-31.12.2000 dönemi faiz gelirleri tahakkuku

30.09.2001 tarihine gelindiğinde hesabın vadesi dolduğu için gelir gerçekleşmiş olmaktadır. Bu durumda yapılması gereken kayıt şöyledir:

30.09.2001	
102 BANKALAR	741.600.000
193 PEŞİN ÖD. VERGİ VE FON.	158.400.000
- Gelir Vergisi Stopajı	144.000.000
- Fon Payı	14.400.000
181 GELİR TAHAKKUKLARI	227.000.000
642 FAİZ GELİRLERİ	673.000.000

01.01.2001-30.09.2001 dönemi faiz tahakkuku

$$\text{Faiz Tutarı} = 1.000.000.000 \times \%90 = 900.000.000$$

$$\text{Gelir Vergisi Stopajı} = 900.000.000 \times \%16 = 144.000.000$$

$$\text{Fon Payı} = 144.000.000 \times \%10 = 14.400.000$$

Bu noktada tahakkuk esasını ile ihtiyatlılık kavramı çelişiyormuş gibi görünse bile aslında bir çelişki yoktur. Çünkü tahakkuk ettirilen gider ve gelirlerde bir belirlilik, yani kesinlik olmasına rağmen, ihtiyatlılık kavramında ele alınan gider ve gelirlerde bir belirsizlik söz konusudur. Giderler için de benzer bir uygulama geliştirilebilir.

Örnek.4: İşletme faaliyette bulunduğu bina için 3 yıllık kira bedelini peşin olarak ödemiştir. Kira tutarı aylık 500.000.000 TL.'dan 3 yıllık 18.000.000.000 TL.'dir. Gelir Vergisi stopaj oranı %20, Fon Payı oranı %10'dur. 01.01.2001 tarihi itibarıyla anlaşma ve ödeme yapıldığını düşünürsek şöyle kaydedilmelidir:

01.01.2001	
280 GELECEK YILL. AİT GİD.	12.000.000.000
180 GELECEK AYL. AİT GİD.	6.000.000.000
100 KASA	14.040.000.000
360 ÖD. VERGİ VE FON.	3.960.000.000
- Gelir Vergisi	3.600.000.000
- Fon Payı	360.000.000

3 yıllık kira ödemesi nedeniyle.

Bundan sonra 2001 yılı için her ay sonu itibarıyla aşağıdaki kayıt yapılmalıdır (7/A seçeneğine göre):

770 GENEL YÖNETİM GİD.	500.000.000
180 GELECEK AYL. AİT GİD.	500.000.000

2001 yılı ayı kira tahakkuku.

2001 yılı sonunda yapılması gereken kayıt şöyledir:

31.12.2001	
180 GELECEK AYL. AİT GİD.	6.000.000.000
280 GELECEK YILL. AİT GİD.	6.000.000.000

2002 yılı kira bedellerinin belirlenmesi nedeniyle

Vergisel açıdan gelirin tahakkuk etmesi de farklı olmaktadır. Özellikle bu konu menkul kıymet faiz gelirleri bakımından önem arz etmektedir. Şöyle ki; menkul kıymet faiz gelirleri belli bir vadeye bağlı olduğu takdirde, vadenin gelmesiyle bu gelire hak kazanılır. Vade gelmeden faiz gelirlerinin tahakkuk etmesinden bahsedilemez. Menkul kıymet iktisap edildiğinde, vadesi geldiğinde ne kadar gelir elde edileceği bilinmekle birlikte, bu süre geçmeden bu gelire hak kazanılması da mümkün değildir. Bu itibarla menkul sermaye iratlarında elde etme, hukuki ve ekonomik tasarrufa bağlanmıştır. Diğer bir ifadeyle, tahakkuk eden bir gelirin talep edilebilir safhaya gelmesi yeterli değildir; gelirin sahibinin emrine amade kılınması da gereklidir. Bu işlem hangi hesap döneminde gerçekleşmişse, tahsil edilme işlemi daha sonraki bir dönemde gerçekleşmiş olsa bile bu hesap döneminin geliri olarak vergilendirilir. Bu halde

dahi, gelirin elde edilmesinin tahsil esasına bağlandığı ileri sürülemez.

Menkul kıymet faiz gelirlerinin ticari faaliyete bağlı olarak elde edilmesinde ise, tahakkuk esasının geçerli olacağına kuşku yoktur. Ancak tahakkuk esasını, dönemsellik kavramı ile karıştırmak, aktif veya pasif geçici hesap kıymetlerinin bir unsuru görmek doğru bir yaklaşım şekli değildir. Dolayısıyla menkul kıymet faiz gelirleri, menkul kıymetin vadeli olması halinde, vadenin gelmesiyle tahakkuk eder. Bunun böyle olmasında da, menkul kıymetin bir sermayeyi temsil etmesinin önemi büyüktür [17].

IV. MUHASEBE POLİTİKALARINA YÖN VEREN KAVRAMLAR

İhtiyatlılık, özün önceliği ve önemlilik temel kavramları muhasebe politikalarının seçimi ve uygulanmasını yönlendirir [3]. Yani yukarıdaki kavramlara dayanılarak farklı yöntemler uygulanabilir.

A. İhtiyatlılık Kavramı

İhtiyatlılık (conservatizm) kavramı, muhasebe olaylarında temkinli davranılması ve işletmenin karşılaşılabileceği risklerin göz önüne alınması gereğini ifade eder [3]. Bu kavramın sonucu olarak, işletmeler, muhtemel giderleri ve zararları için karşılık ayırırlar, muhtemel gelir ve kârları için ise gerçekleşme dönemlerine kadar herhangi bir muhasebe işlemi yapmazlar [7]. Buna göre gerçekleşmemiş bir zarar mutlaka kaydedilmelidir ancak gerçekleşmemiş bir kâr asla kaydedilmemelidir [9]. Ancak bu kavram gizli yedekler veya gereğinden fazla karşılık ayırılmasına gerekeç oluşturmaz.

Dikkat edilecek olursa ihtiyatlılık kavramı tanımında muhtemel gider ve zararlar ile muhtemel gelir ve kârlar denilmektedir. Burada geçen muhtemel kelimesi kavramın özünü teşkil etmektedir. Muhtemel kelimesi bir bakıma olması olası olan şey ya da gerçekleşeceği tam kesin olmayan şey anlamına gelmektedir. Bu nedenle bir kesinlik yoktur, bir belirsizlik vardır ve belirsizliklerin çoğu işlemleri etkilemesi kaçınılmazdır [18]. Zaten bir kesinlik olsaydı o zaman tahakkuk esasına göre giderlerin ve gelirlerin tahakkuk ettirilmesi gerekirdi.

Muhtemel gider ve zararlar neler olabilir?

Tanımdan da anlaşılacağı üzere karşılık ayırılmasını gerektiren bütün olaylar muhtemel gider ve zarar kapsamına girmektedir. Şöyle ki (THP. gereğince):

- Menkul Kıymetler Değer Düşüklüğü
- Şüpheli Ticari Alacaklar
- Stok Değer Düşüklüğü
- Diğer Dönen Varlıklar İçin Sayım Noksanlığı
- Bağlı Menkul Kıymetler Değer Düşüklüğü

- Diğer Mali Duran Varlıklar Değer Düşüklüğü
- Kıdem Tazminatları

Muhtemel gelir ve kâra sebep olacak konular ise yukarıdaki unsurların tam tersi yani değer artışları olabilir. Örneğin; menkul kıymetler değer artışı gibi. İhtiyatlılık ilkesi gereğince menkul kıymetler değer artışı için gerçekleşme anına kadar herhangi bir kayıt yapılmamalıdır. Ayrıca, hisse senetlerindeki "borsa rayici" ile değerlendirme ölçüsü, muhasebenin temel kavramlarından "ihtiyatlılık kavramı" ile bağdaşmamaktadır. Tahakkuk etmeyen, gerçekleşmeyen bir gelirin gelir olarak kaydedilmesinin genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine aykırı olduğu açıktır. Özellikle spekülasyona dayalı olarak dalgalanmaların çok yüksek olduğu borsalarda hisse senetlerindeki değer değişimlerinden kaynaklanan artışların gelir olarak kayıtlara yansıtılması ticaret hukuku ilkelerine ters düştüğü gibi, değerlendirme gününden potansiyel gelir olarak ortaya çıkan unsurların kâr dağıtımına konu yapılarak işletme dışına aktarılmasını da sağladığından, doğru bir yaklaşım şekli değildir [17].

Örnek.5: Alacak senetlerinden 500.000.000 TL.'lık kısmı vadesinde ödenmediği için protesto olmuştur. Protestoya rağmen de ödenmedikleri için icraya verilmiştir. Bu durumda ihtiyatlılık ilkesi gereğince yapılması gereken kayıtlar şöyledir:

121 ALACAK SENETLERİ	500.000.000
121.02 Protestolu Senetler	
121 ALACAK SENETLERİ	500.000.000
121.01 Portföydeki Senetler	
<i>Alacak senetlerinin protesto olması.</i>	
121 ALACAK SENETLERİ	500.000.000
121.03 İcraya Verilen Senetler	
121 ALACAK SENETLERİ	500.000.000
121.02 Protestolu Senetler	
<i>Alacak senetlerinin icraya verilmesi.</i>	
128 ŞÜPHELİ TİC. ALACAKLAR	500.000.000
121 ALACAK SENETLERİ	500.000.000
121.03 İcraya Verilen Senetler	
<i>Şüpheli alacakların belirlenmesi.</i>	
654 KARŞILIK GİDERLERİ	500.000.000
129 ŞÜPHELİ TİC. ALAC. KARŞ.	500.000.000
<i>Şüpheli alacaklar için karşılık ayrılması.</i>	

B. Özün Önceliği Kavramı

Özün önceliği (substance over form) [19] kavramı, işlemlerin muhasebeye yansıtılmasında ve onlara ilişkin değerlendirmeler yapılmasında biçimlerinden çok

özlerinin esas alınması gereğini ifade eder. Genel olarak işlemlerin biçimleri ile özleri paralel olmakla birlikte bazı durumlarda farklılıklar ortaya çıkabilir. Bu takdirde özün biçime önceliği esastır [3].

Bu konuda çek örneği verilebilir. Ticaret Kanunu gereğince (mad. 707) çekte vade yoktur. Yani ibraz edildiği anda ödenir. Ancak uygulamada çeklere vade yazıldığı çok sık görülen bir durumdur. Böyle üzerine vade yazılmış olan çekler, özün önceliği kavramı gereğince artık çek olarak değil de senet olarak dikkate alınmalı ve muhasebeleştirilmelidir [9].

Bu konuda 10 günlük bir süre genel kabul görmüştür. TTK. madde 708'e göre bir çek keşide edildiği yerde ödenecekse on gün; keşide edildiği yerden başka bir yerde ödenecekse bir ay içinde muhataba ibraz edilmelidir [20]. Bu nedenle vade 10 güne kadar ise Alınan Çekler hesabına 10 günden fazla ise Alacak Senetleri hesabına kaydedilmelidir. Verilen çekler durumunda ise borç senetleri hesabı kullanılmalıdır. Bu durumda ilgili senet hesapları altında çek ve senetleri ayırmak amacıyla alt hesap düzenlemesi yapılabilir.

Örnek.6: Satıcı (A) İşletmesi'ne olan 180.000.000 TL.'lık borca karşılık 1 ay vadeli çek verilmiştir. Özün önceliği kavramı gereğince, ilgili çek vadeli, yani 10 günden daha fazla vadeli olduğu için kayıtların aşağıdaki gibi yapılması gerekmektedir:

320 SATICILAR	180.000.000
320.01 (A) İşletmesi	
321 BORÇ SENETLERİ	180.000.000
321.02 Vadeli Çekler	
<i>1 ay vadeli çek verilmesi.</i>	
Verilen çekin vadesine 10 gün kaldığı zaman	
<i>aşğıdaki kayıt yapılmalıdır:</i>	
321 BORÇ SENETLERİ	180.000.000
321.02 Vadeli Çekler	
103 VERİL. ÇEK. VE ÖD. EMİR.	180.000.000
<i>Vadeli çekin ilgili hesaba aktarılması.</i>	

Çekin vadesi gelip de, satıcı tarafından bedelinin bankadan çekilmesi üzerine aşağıdaki kayıt yapılmalıdır:

103 VERİL. ÇEK. VE ÖD. EMİR.	180.000.000
102 BANKALAR	180.000.000
<i>Çek bedelinin bankadan ödenmesi nedeniyle.</i>	

C. Önemlilik Kavramı

Önemlilik (materiality) kavramı, bir hesap kalemi veya finansal bir olayın nispi ağırlık ve değerinin, finansal tablolara dayanılarak yapılacak değerlemeleri veya alınacak kararları etkileyebilecek düzeyde olmasını ifade eder [12].

Önemli hesap kalemleri, finansal olaylar ve diğer hususların finansal tablolarda yer alması zorunludur [3].

Önemlilik kolayca anlaşılır bir kavram değildir. Belli bir ölçüsü ve standardı yoktur. Bir işletmeci yönünden önemli olan bir unsur bir başkası yönünden önemsiz kabul edilebilir. Yine de bu konuda iki ölçütten söz edilebilir:

- Miktarın oransal büyüklüğü
- Miktarın üçüncü şahıslar için önemi

Miktarın oransal büyüklüğü, kuşkusuz ilgili kalemin parasal mutlak değeri ile birlikte ele alındığında anlam kazanır. Örneğin; %10 oranı tek başına önemli bir orandır. Ancak bu oran 50.000 TL. için ayrı anlam, 50.000.000 TL. için ayrı anlam ifade eder. Ayrıca, bir unsurun önemliliği o unsurun bilinmesinin, yönetimin, ortakların, alacaklıların ve benzerlerinin kararlarına etkili olacağına dair bir neden olması halinde söz konusu olacaktır [9].

Bu konuda da örnek olarak amortisman tabi duran varlıklar verilebilir. VUK. (mad. 313) gereğince amortisman tabi iktisadi kıymetler için bir sınır getirilmiştir. Buna göre 2001 yılı için 150.000.000 lirayı aşmayan peştemallıklar ile işletmede kullanılan ve değeri 150.000.000 lirayı aşmayan alet, edavat, mefruşat ve demirbaşlar amortisman tabi tutulmayarak doğrudan doğruya gider yazılabilir [21]. Bu itibarla bu tutarın altında bir değeri olan duran varlıklar uzun yıllar kullanılacak olsalar dahi önemsiz kabul edilip doğrudan gider yazılabilirler.

Böylece önemlilik kavramı gereğince kalem, cetvel, çöp sepeti vb. gibi küçük araçların tutarı önemsiz kabul edilmekte ve amortisman ayırmak yerine doğrudan gider yazılmasına izin verilmektedir [22].

Örnek.7: İşletmenin yönetim bölümünde kullanılmak üzere 5.000.000 TL.'na bir kalemlik satın alınmıştır. Ayrıca, 900.000 TL. KDV. ödenmiştir.

770 GENEL YÖNETİM GİD.	5.000.000
191 İNDİRİLECEK KDV.	900.000
100 KASA	5.900.000
... nolu fatura ile satın alınan kalemlik.	

Denetim açısından bakıldığında önemliliğin ölçülmesinde hangi ölçütlerden hareket edileceği hakkında kesin bir şey söylemek çok zordur. Bununla birlikte yapılan bir araştırmaya göre, denetçilerin önemlilik konusunda karar alırken aşağıdaki değişkenlere başvurdukları saptanmıştır:

- İlgili kalemin türü
- İlgili kalemin cari yıl net kârına oranı
- İlgili kalemin toplam hasılatı veya giderlere oranı
- İlgili kalemin net çalışma sermayesi üzerine yapacağı etki
- Kazançların büyüme hızı
- İlgili kalemin kazançların yükselme eğilimini ters yönde etkileyip, etkilemediği
- İlgili kalemin mutlak (vergi etkisinden arındırılmış) tutarı
- Hisse senetleri fiyatına olacak etkisi

Bu araştırma sonuçlarına bakarak denetçilerin önemliliği saptamada kararlarını daha ziyade sayısal değişkenlere dayandırdıklarını söyleyebiliriz. Çünkü yukarıda sayılan değişkenler ile ilgili kalemin finansal tablolar üzerine yaptığı sayısal etki ölçülmeye çalışılmaktadır. Buna göre denetçi, örneğin, gelir tablosu açısından bir kalemin önemliliğini araştırmaktaysa, o kalem tutarının faaliyet dönemi net kârına oranını saptayacak ve bu orana göre kalemin önemli olup olmadığına karar verecektir. Denetim uygulamasında yerleşmiş bir kurala göre, bir tutar net kârın % 10'undan fazla ise önemli, % 5'inden az ise önemsiz sayılmaktadır. Denetçi bu sınırları dikkate alarak koşullara göre bir kalemin önemli olup olmadığına karar verir [23].

V. SONUÇ

Temel muhasebe varsayımları olarak kabul edilen işletmenin sürekliliği, tutarlılık ve tahakkuk esası (dönemsellik) ile muhasebe politikalarına yön veren ihtiyatlılık, özün önceliği ve önemlilik kavramları TMS-1: Muhasebe Politikalarının Açıklanması standardı kapsamında yer aldığı gibi Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'nde de bu kavramlara ilişkin açıklamalar bulunmaktadır.

Süreklilik kavramı gereğince, işletmenin gerçek kâr ya da zararı ancak işletmenin tasfiyesi ile ortaya çıkmakta olup, dönemler itibariyle elde edilen kâr ya da zarar rakamları tam olarak gerçeği yansıtmamaktadır.

Finansal tablolardan karşılaştırılabilir bilgiler alınabilmesi bakımından tutarlılık kavramına uyulmalı ve dönemler itibariyle uygulanan muhasebe politikaları değiştirilmemelidir.

Her ne kadar işletmenin faaliyetleri sonsuza kadar sürse bile tahakkuk esas (dönemsellik) kavramı gereğince her dönemin gelir ve giderlerinin karşılaştırılması ve sonuçlarının bulunması gerekmektedir.

İhtiyatlılık kavramına göre işletmeler muhtemel gider ve zararları için karşılık ayırmalı, muhtemel gelir ve kârları için ise gerçekleşme anına kadar herhangi bir kayıt yapmamalıdır.

Ayrıca, finansal tabloların gerçeği yansıtması bakımından, çek örneğinde olduğu gibi işlemlerin kaydedilmesinde biçimlerinden çok özlerine dikkat edilmeli yani özün önceliği kavramına uyulmalıdır.

Önemlilik kavramı gereğince ise, sonuçlar üzerinde önemli etkiler yaratmayacak kadar küçük rakamların üzerinde durulmaması ve pratik bir şekilde kaydedilmeleri öngörülmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] -----, www.iasc.org.uk
- [2] -----, TMSUDSK - Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu: **Türkiye Muhasebe Standartları 1997**, Türmob Yayın No: 32, Ankara 1997, s.13.
- [3] -----, TMS-1, mad. 1-2, 3, 8/a, 8/b, 8/c, 4, 10/a, 10/b, 10/c.
- [4] -----, MSUGT. Sıra No: 1.
- [5] -----, MSUGT. Sıra No: 10.
- [6] -----, VUK. mad. 353/6, mük.mad.320.
- [7] LARSON / PYLE, **Fundamental Accounting Principles**, Eleventh Edition, Irwin, 1998, s.16, 87, 80, 331.
- [8] ATAMAN, Ümit; HACİRÜSTEMOĞLU, Rüstem; BOZKURT, Nejat, **Muhasebe Denetimi Uygulamaları**, Alfa Yayınları, İstanbul 2001, s.182.
- [9] -----, MALİYE HESAP UZMANLARI DERNEĞİ, **Denetim İlke ve Esasları**, İstanbul 1999, s.331, 509-511.
- [10] AKDOĞAN, N.; TENKER, N., **Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2001, s.39.
- [11] YAZICI, Mehmet, **Muhasebe Tümleri ve Örgütlenmesi**, İkinci Baskı, MÜ.N.S.Yayın ve Yardım Vakfı Yayın No: 522/756, İstanbul 1998, s.28.
- [12] HILLMAN; KOCHANİK; REYNOLDS, **Principles of Accounting**, Fifth Edition, Dryden, USA, 1990, s.630, 631.
- [13] SMITH, J.L.; KEITH, R.M., **Accounting For Financial Statement Presentation**, McGraw-Hill Inc., USA. 1979, s.33.
- [14] WELSCH, G.A.; CHESLEY, G.R., **Fundamentals of Financial Accounting**, Irwin Inc, USA 1990, s.155.

- [15] BERNEY, P.R.; LYONS, W.P.; GARSTKA, S.J., **Financial Accounting And Reporting-Text And Cases**, Business Publications, Inc., USA. 1981, s.75.
- [16] DURGUN, Ercan, "Vergi Kanunlarında Dönemsellik İlkesi ve İstisnaları", **Vergi Dünyası**, Sayı: 220, Aralık 1999.
- [17] ARSLAN, Erdoğan, "İşletme Aktifine Kayıtlı Hazine Bonosu ve Devlet Tahvil Faizlerinin Elde Etme Zamanı ve Tahakkuk Esası", **Vergi Dünyası**, Sayı:184, Aralık 1996.
- [18] DURMUŞ, A. H., **Uluslararası Muhasebe Standartları (1-31)**, İstanbul, 1992, s.13.
- [19] ŞENSOY, Necdet, **Selected Topics On Turkish Tax Accounting**, İstanbul 1994, s.126.
- [20] TEKİNALP, Ü.; ÇAMOĞLU, E., **Açıklamalı, Notlu ve Karşılaştırmalı Türk Ticaret Kanunu**, Yedinci Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım AŞ., İstanbul 1992, s.326.
- [21] DOĞRUSÖZ, Bumin A., **Temel Vergi Kanunları**, Lebib Yalkın Yayınları AŞ., İstanbul 2000, s.442.
- [22] WALGENBACH, P. H.; DITTRICH, N. E.; HANSON, E.I., **Financial Accounting**, Second Edition, Harcourt Brace Jovanovich Inc, USA. 1977, s.426.
- [23] KAÇAR, Yusuf, "Muhasebe ve Vergi Denetiminde Önemlilik", **Vergi Dünyası**, Sayı:214, Haziran 1999.

MUHASEBE MESLEĞİNDE ETİK

Hüseyin AKAY

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

Abstract: The aim of this paper is to enlighten the ethical rules of accountants in practice must be obeyed. In this regard, ethical issues in accounting will be discussed in terms of local and international practices.

In this study, it has been investigated the ethical rules and professional responsibilities which the accountants must obey. So with this purpose a conceptual framework is developed including accounting profession, the importance of accounting profession, characteristics and integrity of accountants, ethical conduct, ethics in accounting and the need for the integrity and ethics in accounting profession.

We have also examined AICPA's (The American Institute of Certified Public Accountants) Code of Professional Conduct, regulations of the IFAC (International Federation of Accountants) and EU (European Union), laws and regulations of Turkey, and finally the regulations and obligations of TURMOB (Union of Chambers of Certified Public Accountants of Turkey).

I. GİRİŞ

Bu çalışmada, muhasebe meslek mensuplarının sahip olması gereken ahlaki davranış kurallarının neler olduğu üzerinde durulmuştur. Bu amaca yönelik olarak öncelikle, muhasebe mesleği, mesleğin önemi ve meslek mensuplarının nitelikleri ile etik kavramı ve muhasebede etik ve etiğe niçin gereksinim duyulduğu açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonrada konuyla ilgili olarak AICPA (Amerikan Kamu Muhasebecileri Enstitüsü), IFAC (Uluslar Arası Muhasebeciler Federasyonu) ve Avrupa Birliği (EU) tarafından yapılan düzenlemeler ile konuya ilişkin ülkemiz mevzuatında yer alan hususlar ve TÜRMOB (Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği) tarafından yapılan düzenlemelerin neler olduğu açıklanmıştır.

II. MUHASEBE MESLEĞİ ve MESLEK MENSUPLARININ NİTELİKLERİ

Bu bölümde meslek, muhasebe mesleği ve muhasebe meslek mensuplarının taşımaları gereken nitelikler hakkında bilgi verilecektir.

A. Muhasebe Mesleği

Meslek, kelime anlamıyla Türkçe sözcüklerde "tutulan yol", bir kimsenin geçimini sağlamak için yaptığı "sürekli iş" veya "uğraş" olarak tanımlanmaktadır [1].

Geniş anlamıyla meslek, insanoğlunun geçimini sağlayarak ayakta kalabilmesi için çeşitli mal ve hizmet üretim alanlarından birinde kendi enerjisini özel bir hünere dönüştürmesi demektir [2].

Muhasebe mesleği, bir uğraşın meslek olarak nitelenebilmesi için gerekli olan özelliklere sahiptir. Bir uğraşın meslek olarak kabul edilebilmesine yönelik olarak bir uğraş;

- karmaşık ve sürekli gelişen bir bilgi yapısını içeriyorsa,
- uygulamada karşılaşılan sorunların çözümünde mesleki yargı kullanılıyorsa,
- kamu yararına hizmet edecek mesleki bir sorumluluk taşıyorsa bir meslek olarak kabul edilmektedir [3].

Muhasebe mesleği de yukarıda belirtilen tüm özelliklerin hepsine birden sahip olduğu için bir meslek olarak kabul edilmektedir.

Muhasebe mesleği; ülkenin iktisadi bütünlüğünü oluşturan kurum, işletme, vakıf, dernek, sendika, siyasi parti gibi hesapsal birimlerin muhasebe işlerini yasalara, kurallara, ilkelere, yöntemlere uygun, tarafsız, nesnel, sırtutar ve güvenilir bir tutumla, belirli bir yerde ve kendi sorumluluklarında yapan kişilerin sürekli olarak edindikleri iş ve uğraş alanıdır [4].

Muhasebe, işletme ile ilgili tüm kişi ve kuruluşların ihtiyaç duydukları finansal nitelikli bilgileri üretip bunları raporlar aracılığıyla sunarken aynı zamanda ekonomik, sosyal ve teknolojik alanlardaki gelişmelerinde etkisiyle ürettiği bilgilerin kapsamını genişletmekte ve niteliklerini değiştirmektedir. Muhasebe, gelişen ve değişen kapsam ve niteliklerine uygun bir şekilde ve

çağın işletmecilik anlayışı ile ekonomik ve sosyal gerçeklerine uygun bilgi üretimini gerçekleştirirken, muhasebe teorisi ve uygulaması yanında hukuk, ekonomi, maliye ve teknoloji gibi alanlarda bilgi sahibi olan uzman kişilere ihtiyaç duymaktadır. Muhasebe bu yönüyle karmaşık bir bilgi yapısını gerektiren meslek olma özelliği sergilemektedir [3]. Muhasebe mesleğinin gelişim derecesi, aynı zamanda muhasebe uygulamalarını ve yöntemlerini de etkilemektedir [5].

Muhasebeci, her şeyden önce kendi kişisel çıkarlarını gözeten, kendisine bağımlı olanlara karşı sorumlulukları olan bir bireydir. Muhasebeci, formal eğitim ve uygulamada edindiği muhasebe bilgi, beceri ve deneyimlerini istemleyenlere muhasebecilik mesleği ile ilgili yasaların ve mesleki kuruluşların öngördüğü sınırlar içinde sunarak yaşamını sürdüren bir profesyoneldir [6].

Günümüzde muhasebeci işletme ile ilgili tüm kişi ve kuruluşların ihtiyacına uygun bilgiyi üretirken sosyal sorumluluk duygusuyla hareket etmek zorundadır. Çünkü muhasebe meslek mensubu muhasebe aracılığıyla ürettiği ve finansal raporlarda sunduğu bilgilerden dolayı sadece ilgi gruplarına karşı değil, aynı zamanda toplumun tüm kesimine karşı sorumludur. Ekonomik kaynakların dağılımı açısından üretilen bilgiler büyük öneme sahiptir. Sunulan bilgilerin bilinçli olarak yada bilmeyerek hatalı olması ekonomik kaynakların haksız olarak dağılımına neden olabilir. Nasıl ki tıp alanındaki bir uygulama toplum sağlığını doğrudan etkiliyorsa, muhasebe tarafından üretilen bilgilerin niteliği de toplum refahını etkileyebilmektedir. Bu nedenle muhasebe mesleği önemli bir mesleki sorumluluk alanıdır [3].

B. Muhasebe Meslek Mensubunun Nitelikleri

Her mesleğin kendine özgü kuralları vardır ve her mesleğin gereklerini yerine getirebilmek için mesleğe talip olan kişilerde bir takım kişisel ve teknik niteliklerin aranması doğaldır. Mesleğin gereklerini yerine getirmek üzere mesleğe talip olan kişilerin bilgi, görgü ve yeteneklerinin hem kişinin hem de mesleğin gelişimine katkı sağlayacağı açıktır. Diğer mesleklerde olduğu gibi muhasebe mesleğinde de meslek mensuplarında bulunması gereken nitelikler kişisel, mesleki ve ahlaki nitelikler olarak gruplanabilir [3].

1-Kişisel Nitelikler: Bir muhasebecide olması gereken temel kişisel nitelikler;

- a) Zihinsel Yetenek ve Olgunluk,
- b) Analitik Yetenek,
- c) Kavramsal Anlama,
- d) İletişim Yeteneği,

e) Tarafsız Olabilme'dir.

2-Mesleki Nitelikler: Bir muhasebecide olması gereken ikinci temel nitelik mesleki açıdan olup, muhasebecinin teknik yeterliliği ile ilgilidir. Bilgi ve fikir birikimi olarak ifade edilebilecek teknik yeterlilik deneyimi de kapsar. Bilginin zaman içinde sürekli olarak yenilenmesi bilginin değerini arttıran ve bilgiyi geçerli kılan çok önemli bir koşuldur.

Muhasebe konularını ana konu olarak işleyen bir yüksek öğretim kurumundan mezun olmak, mesleğin başlangıcı için gereklidir. Mesleki düzey yükseldikçe bu eğitimin fakülte sonrası yüksek lisans programlarıyla geliştirilmesi ve deneyimle pekiştirilmesi, meslekte teknik olarak ilerleme için gerekli aşamalarıdır. Mesleğe giriş sınavını başarıyla vermiş olmak, teknik bilginin somut olarak ispatını oluşturur.

3- Meslek Bilinci ve Ahlaki Nitelikler: Muhasebe meslek mensubunun taşınması gereken niteliklerden belki de en önemlisi kuşkusuz onun ahlaki standardıdır. Meslek ahlakı, meslek sahibi kimsenin bağımsızlığını, kendini kontrolü ve dürüstlüğü simgeler. Bu noktada muhasebecinin ahlaki niteliği mesleğin sosyal sorumluluğunu yerine getirmesi için ön koşuldur. Mesleki değerleri iyi oluşmuş bir muhasebeci kendisine ve topluma karşı da sorumluluklarının bilincindedir.

III. GENEL OLARAK ETİK KAVRAMI

Günümüzde giderek daha sık duymaya başladığımız "etik" sözcüğünü tanımladığımızda, onun gerçekte muhasebe uygulamasıyla sınırlanamayacak bir kapsamının olduğunu görürüz.

Etik, felsefenin alt dallarından biridir [7]. Etik Yunan'ca "Ethos" sözcüğünden gelmektedir [8]. Etik "ahlak kuramı" yada "teorik ahlak" diye basitleştirilebilir. İyonyalı filozoflardan bu yana "iyi" ve "doğru" kavramlarının ne olduğunu "mutlak iyi", "mutlak doğru" olup olmadığını ve bunlara ulaşıp ulaşılamayacağını araştıran bir zihinsel çabadır [9].

Etik, bir birey veya bir mesleğin davranışlarını düzenleyen ahlaki ilkeler grubu veya değerler kümesidir [10].

Diğer bir tanıma göre ise etik, insanların kurduğu bireysel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları doğru- yanlış yada iyi-kötü gibi ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini [11].

Bu tanımlardan da görüleceği gibi ahlak ve etik kavramları birbirine yakın kavramlardır ve ahlak ve etik

sözcükleri eş anlamlı kullanılmaktadır [12]. Birçok düşünür ahlak ve etik sözcüklerini eş anlamlı kullanmakta sakınca görmemektedir. Ancak genel eğilim bu iki kavramın birbirinden ayrı olduğu doğrultusundadır.

Çok yakından ilişkili olan etik ve ahlak kavramları arasındaki temel fark, etik teriminin genel olarak ahlaki konu olan disiplini belirtmesidir. Etik, bu anlamda ahlak felsefesiyle eş anlamlı sayılır [13].

Felsefi bir disiplin olarak etik, insan eylemlerini konu alır. Etik temellendirilmiş sonuçlara varmayı amaçlar, dolayısıyla ne ahlakileştirme ne ideolojiye dönüştürme nede dünya görüşü ortaya koyma gibi bir amaca sahiptir. Konusuna, yani ahlaki değerlere belirli bir yöntem kullanarak yaklaşmaktadır. Etiğin nihai amaçları ise aşağıdaki gibidir [14].

- İnsan pratiğini ahlaki niteliği bakımından aydınlatma,

-Ahlaki eylemin, insanın isterse gerçekleştirebileceği, istemezse vazgeçebileceği keyfi bir eylem olmadığını, aksine insan olarak varlığına ilişkin vazgeçilmez bir niteliğin ifadesi olduğunu gösterebilme, yani insanı sevmeyi öğretebilmedir.

Etik davranış ise, doğru ile yanlış ayırarak doğruyu seçme ve ahlaklı davranma yoludur. Ahlaklı davranış da bireylerin toplum tarafından iyi, güzel ve doğru kabul ettikleri bir takım kurallara uygun davranmaktır. Bazı kişilerin toplumun bu kurallarını algılamaları farklı olmaktadır. Toplumun huzurunu sağlamada en önemli etken hukuki kurallara uymaktır. Mesleki davranış etkileyen unsurların yasalardan çok daha geniş kapsamlı olduğunu kabul etmek gerekir [15].

Yasalar bireylerin etik davranışları üzerinde etkilidirler. Şöyle ki yasaya uygun davranışlar ahlaki, uygun olmayan davranışlar ise ahlak dışı davranışlar olarak nitelendirilir. Genel hukuk kuralları dışında meslek kuruluşlarının da mesleki saygınlıklarını arttırmak ve meslek mensupları arasında birlik ve düzeni sağlayabilmek için çıkardıkları ve uygulanmasını takip etmek istedikleri kurallar vardır. Bu kurallara uymayan meslek mensubuna aykırılık düzeyine göre cezalar verilmektedir. Bazen bu hal zorunlu durumlarda meslekten ihraç etmeye kadar gitmektedir. Böylece topluma hizmet verilirken toplumun çıkarları korunmakta ve meslek yasaları ahlaklı davranışın yol göstericisi olmaktadır. Aynı zamanda toplumun geleneklerinin de etik davranışlar üzerinde etkileri mevcuttur. Şöyle ki; insan davranışlarının tamamını yasalarla düzenlemek mümkün değildir. Yasalarda yer olmayan fakat toplumun ahlaki değerleri dışında ki davranışları önemsemek mümkün değildir. Buradan da mesleki ahlakla ilgili değer yargılarının sadece yasalarla değil, aynı zamanda

toplumda geleneksel olarak kabul görmüş davranışlarla da oluşması gerekir [15].

IV. MUHASEBEDE ETİK VE ETİĞE DUYULAN GEREKSİNİM

Muhasebede meslek ahlakı (etik), meslek mensubu olan kişinin bağımsızlığını, kendi kendini kontrolünü ve moral dürüstlüğüne ifade eder. Diğer bir ifadeyle, muhasebede meslek ahlakı, müşterilere, halka ve diğer uygulamacılara yüksek standartlara oturtulmuş ahlaki davranışlarda hizmet edilmesi demektir. Söz konusu bu hizmette ise meslek mensupları uzmanlıkta yeterli sorumluluğa ulaşmış, güvenilirliğini sağlamış, doğru ve tarafsız olma vasıflarına sahip kişiler olmak zorundadırlar [16].

Günümüzde diğer mesleklerde olduğu gibi muhasebe mesleğinde de meslek ahlakına ihtiyaç duyulmaktadır. Her meslek grubunun gerektirdiği bilgi, beceri ve kişisel özellikler muhasebe mesleğine de gereklidir. Muhasebe mesleğini yerine getirenlerde diğer meslek gruplarında görülen değer yargılarında çelişkiye düşme, kurallarda ve kararlarda anlaşamama ve mesleki problemler gibi çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bütün bunların yanı sıra muhasebeciler diğer görevlerini yerine getirirken, doğruyu söylemek, mesleki çalışmalarda dürüst olmak ve tutarlı-doğru kararlar almak yönündeki sorumluluklarını belirlemekten de kaçınmazlar. İşte bu noktada tüm bu üstlendikleri sorumlulukları ve mesleki görevleri yerine getirirken ise ahlak kurallarıyla çelişkiye düşebilir, hatta çeşitli problemlerle karşılaşabilirler. Meslek mensubunun, ahlak açısından ortaya çıkan bu problemini gidermede mesleğin gerektirdiği meslek ahlakı olgusu önemli rol üstlenir [16].

Muhasebeden alınan bilgiler bir ekip çalışmasının sonucudur. Ekipteki en üst düzey yöneticiden en alt çalışana kadar etik kuralların bilinip uygulanması gerekmektedir [15].

Yeni bir yüzyıla girerken muhasebe mesleğine düşen sorumluluklar artmaktadır. Mesleğin toplumun ona karşı olan güvenini sağlamlaştırması gerekmektedir. Özellikle muhasebe mesleğinin işlevinin ve etkinliğinin topluma daha iyi anlatılması ve toplumsal ahlak kuralları çerçevesinde mesleğin en iyi ve en etkin bir biçimde yürütülmesi gerekmektedir. Muhasebe mesleğini icra edenlerin arasında güven duyulmayan kişiler olacaktır. Ülkemizde, toplumsal ve mesleki ahlakın uluslar arası kabul görmüş normlarına uygun davranmayan muhasebeci, denetçi, mali müşavir ve benzeri meslek mensuplarının bulunması şartıdır [17].

Muhasebe mesleğinin gelişimine paralel olarak meslek ahlakı konusu gelişmiş ülkelerde 20.yüzyılın

başından bu yana gündemde olan bir konudur ve muhasebe mesleği mensupları topluma olan sorumlulukları çerçevesinde aşağıdaki sorularla karşı karşıyadırlar [17].

1.Muhasebe meslek mensuplarının görevleri ve bağlılığı kime karşıdır. Müşterilerine olan sorumluluklarıyla, üçüncü kişilere karşı sorumluluğu arasında çelişki var mıdır?

2.Muhasebe meslek mensuplarının sorumlu oldukları üçüncü kişiler kimlerdir. Yatırımcılar ve hissedarlar dışındaki finansal tablo okuyucularına karşı olan yükümlülüklerini yeterince yerine getirebiliyorlar mı?

3.Sahtekarlığın saptanmasında denetçinin yükümlülüğü nerede biter?

4.İşverene ve üçüncü kişilere karşı sorumluluklar arasındaki çelişkiler nasıl çözümlenmelidir?

Bu ve benzeri soruların, mesleğin kendi geliştirdiği ve uyguladığı meslek ahlak kuralları çerçevesinde cevaplanması gerekmektedir.

Ayrıca muhasebenin sunduğu finansal tablolar Sermaye Piyasası Kurulu'na da yakından takip edilmektedir. Bu durumda piyasa ekonomisinin gelişmesi için gerekli olduğu bir gerçektir. Muhasebede etiğe önem veren işletmelerin sermaye piyasalarında da güvenilir bir yere sahip olacağı yadsınamaz bir gerçektir [15].

Sonuç olarak etik davranış, muhasebe mesleğinin en önemli özelliklerinden biri olarak kabul edilmektedir [18].

V. MUHASEBE MESLEĞİNDEKİ AHLAKİ DAVRANIŞ KURALLARI İLE İLGİLİ OLARAK AICPA (AMERİKAN KAMU MUHASEBECİLERİ ENSTİTÜSÜ), IFAC (ULUSLARARASI MUHASEBE FEDERASYONU) ve EU (AVRUPA BİRLİĞİ) TARAFINDAN YAPILAN DÜZENLEMELER

Genel olarak incelendiğinde her profesyonel mesleğin kendine özgü yazılı ve yazılı olmayan mesleki davranış kuralları geliştirilmiştir. Meslekler arası farklılıklar olmasına rağmen, meslek ahlakı ile ilgili davranış kurallarında aşağıda belirtilen ortak özellikler yer almaktadır [1].

1-Meslek üyelerinden, hukuk kurallarının öngördüğü düzeyin üzerinde bir davranış içerisinde

bulunmaları ve yüksek davranış düzeyini her zaman korumaları beklenir.

2-Ahlak kuralları, dürüst olmayı teşvik edici ve kamu oyunda olumlu bir imaj yaratmayı sağlayacak biçimde tasarlanmalıdır.

3-Meslekler, genel ahlak kurallarına uygun düşmeyen davranışları yasaklamalıdır.

Uygulamada muhasebe mesleği ile ilgili ahlak ve davranış kurallarını belirlemede bu üç temel özellikten hareket edilir [19].

A. Muhasebe Mesleğindeki Ahlaki Davranış Kuralları İle İlgili Olarak AICPA (Amerikan Kamu Muhasebecileri Enstitüsü) Tarafından Yapılan Düzenlemeler

Amerika Birleşik Devletleri'nde muhasebecilik mesleğinin itibarını, dürüstlüğünü korumak ve yüceltmek amacıyla gerek Eyalet Muhasebe Kurulları ve gerekse çeşitli mesleki örgütlerce bir dizi mesleki ahlak ve davranış kuralları konmuştur. Bunun içinde en yaygın olarak benimsenmiş olanı AICPA (Amerikan Kamu Muhasebecileri Enstitüsü)'nın hazırlamış olduğu Mesleki Ahlak Yasası (Code of Professional Ethics)'dir [20].

Amerikan profesyonel muhasebe mesleği için AICPA (Amerikan Kamu Muhasebecileri Enstitüsü) tarafından geliştirilen Mesleki Ahlak Kuralları Yasasının İlkeler bölümünde meslek ahlakı ile ilgili altı ilke söz edilmektedir. Söz konusu ilkeler şunlardır: Sorumluluklar, Kamu Yararı, Dürüstlük, Tarafsızlık ve Bağımsız Olma, Özenli Çalışma ve Sunulan Hizmetin Kapsam ve Niteliği. Ancak burada belirtilenler ilke düzeyindedir. Bunların uygulamaya dönüştürülmesinde ise biraz daha ayrıntılı ele alınması gerekmiştir. Bunun sonucunda Amerikan profesyonel muhasebe mesleği için geliştirilen "Mesleki Ahlak Kuralları Yasasının" ikinci bölümü "kurallar" olarak sınıflandırılmış ve 11 adet kural öngörülmüştür [1]. Bu kurallar şunlardan oluşmaktadır[21].:

- 1-Bağımsızlık
- 2-Dürüst ve Tarafsız Olma
- 3-Genel Standartlar
- 4-Standartlara Uyuma
- 5-Muhasebe İlkeleri
- 6-Müşteriyle İlgili Bilgilerin Gizliliği
- 7-Şartlı Ücret(Şarta Bağlı Ücret)
- 8-Uygunsuz Davranışlar

9-Reklam Yapma ve Hizmet Satışına Yönelik Diğer Talep Biçimleri

10-Komisyon ve Başvuru (Danışma) Ücretleri

11-Mesleği İcra Biçimi ve İsim

Yukarıda sıralanan 11 adet kural ile ilgili kısa açıklamalar aşağıdaki gibidir ve bu kurallar, aksi belirtilmediği takdirde, tüm üyelere ve meslek mensuplarına uygulanır [21].

Bağımsızlık: Kamu muhasebecisi bir firmayı denetlemesi sırasında söz konusu firmadan tamamen bağımsız olmalıdır. Denetçinin kişisel olarak veya bağlı olduğu denetim firmasının müşterileriyle mali bir ilişki içinde olması, iş ilişkisi içinde olması, yönetim danışmanlığı yapması ve hukuki bir ihtilaf olması durumları, bağımsızlığı zedeleyen unsurlar olarak kabul edilir. Denetçi veya kamu muhasebecisi denetim hizmetini yerine getirirken bağımsız olmak zorundadır.

Dürüst ve Tarafsız Olma: Mesleki hizmeti sunarken meslek mensupları tarafsızlıklarını ve dürüstlüklerini korumalı, her türlü çıkar çatışmasından uzak kalmalı ve bilerek durumları olduğundan farklı göstermemeli ve kararlarında başkalarının etkisi altına girmemelidirler [19]. Bu kural sunulan her türlü mesleki hizmet ve AICPA'nın tüm üyeleri için geçerlidir.

Genel Standartlar: Bu kural kamu muhasebeciliği yapmayan üyelere dahil olmak üzere tüm üyeler için geçerlidir. Uygulanması gereken 4 temel standart vardır. Bunlar;

- Mesleki Yeterlilik (Professional Competence)
- Mesleki Özen (Due Professional Care)
- Planlama ve Denetleme (Planning and Supervision)
- Yeterli Geçerli Veri (Sufficient Relevant Data)

Standartlara Uyma: Üyeler mesleki faaliyetlerini icra ederken ilgili mesleki kuruluşlar tarafından yayımlanmış bulunan standartlara uymak zorundadırlar.

Muhasebe İlkeleri : Muhasebe İlkeleri kamu muhasebeciliği yapan ve yapmayan tüm AICPA üyeleri için geçerlidir. Muhasebe ilkeleri Devlet Muhasebesi ve Finansal Muhasebe Standartları Kurullarınca yayımlanmış muhasebe standartlarıdır.

Müşteriyle İlgili Bilgilerin Gizliliği: Kamu muhasebecisi müşterinin izni olmadan edindiği bilgileri açıklama hakkına sahip değildir. Ancak bu kural meslek üyesinin Standartlara Uyma ve Muhasebe İlkeleri kurallarında açıklanan mesleki sorumluluklarını yerine

getirmemesi anlamına gelmez. Mahkeme çağrısı alması durumunda üye buna uymak zorundadır ve edindiği bilgileri ilgili ve sorumlu kişilere aktarmakla yükümlüdür.

Şartlı Ücret: Meslek mensubu gerçeklerin çarpıtılmasına yönelik ücret tekliflerini hiçbir zaman kabul edemez.

Uygunuz Davranışlar: Meslek adını ve dürüstlüğünü zedeleyen davranışlar olup şöyle sıralanmışlardır:

- Müşteriye ilişkin kayıtların ve denetim çalışma kağıtlarının saklı tutulup müşteriye geri verilmemesi,
- İstihdamda ayrılık yaratma (discrimination),
- Muhasebe prensip, standart ve kurallarına uymamak,
- Finansal tabloların düzenlenmesinde ihmalkar davranmak.

Reklam Yapma ve Hizmet Satışına Yönelik Diğer Talep Biçimleri: Kamu muhasebecisi yanlış ve aldatıcı reklam ve beyanlarla müşteri çekemez. Baskı uygulayarak, taciz ederek ve dolandırıcılıkla iş yapmak kesinlikle yasaktır.

Komisyon ve Başvuru (Danışma) Ücretleri: Hiçbir meslek mensubu bir mal veya ürün için ya da bir başka meslektaşını tavsiye ve tanıtma için müşterilerden komisyon ve benzeri ücret talebinde bulunamaz.

Mesleği İcra Biçimi ve İsim: Bu kurala göre meslek mensubu mesleği icra etmek için şahıs işletmesi, adi ortaklık veya anonim şirket biçiminde örgütlenebilir. Kullandığı isim yanıltıcı olmamalıdır. Örneğin ayrılmış veya ölmüş ünlü bir ortağın adını kullanmak doğru bir davranış biçimi değildir.

Yukarıda kısaca özetlendiği gibi Amerika Birleşik Devletleri'nde profesyonel muhasebe mesleğinin yürütülmesinde mesleki ahlak kuralları çeşitli açılardan ayrıntılı bir biçimde ele alınmış ve kapsamlı şekilde uygulanmaya konulmuştur.

B. Muhasebe Mesleğindeki Ahlaki Davranış Kuralları İle İlgili Olarak IFAC (Uluslararası Muhasebe Federasyonu) Tarafından Yapılan Düzenlemeler

"Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu" diye adlandırılan ve uluslar arası bazda muhasebe konularını ele alan IFAC, 1990 yılında meslek ahlakı konusunda çalışmalara başlamış ve 1992 yılında meslek ahlakı komitesi öncülüğünde "Muhasebeciler İçin Meslek Ahlakı" yönetmeliğini yayımlamıştır. Bu yönetmeliğin yayımlanması esnasında ise Amerika'da yayımlanmış

olan meslek ahlakı standartlarını, kanunlarını, kurallarını ve yönetmeliklerini baz olarak almışlardır. IFAC'ın yayınladığı "Meslek Mensupları İçin Meslek Ahlakı Yönetmeliği" ilk uluslar arası bazda hazırlanmış olan kurallar olması nedeniyle büyük önem taşımaktadır [16].

Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu'nun (IFAC) yayınlamış olduğu profesyonel muhasebeciler için ahlak kuralları 18 bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerden ilk 7 tanesi tüm profesyonel muhasebeciler için geçerli kılınmakta, diğer 7 tanesi serbest çalışan meslek mensupları için öngörülmekte ve kalan 4 tanesi ise bağımlı çalışan meslek mensuplarına uygulanmaktadır [1].

Birinci Grubu Oluşturanlar:

1-Doğruluk ve tarafsızlık (integrity and objectivity)

2-Ahlak çatışmalarının çözülmesi (resolution of ethical conflicts)

3-Mesleki yeterlilik (professional competence)

4-Gizlilik (Confidentiality)

5-Vergi Uygulaması (tax practice)

6-Sınır ötesi faaliyetler (cross border activities)

7-Tanıtım (publicity)

İkinci Grubu Oluşturanlar:

8-Bağımsızlık (independence)

9- Mesleki yeterlilik ve muhasebeci olmayanlardan yararlanılmasına dair sorumluluklar (professional competence and responsibilities regarding the use of non-accountants)

10- Ücretler ve komisyonlar (fees and commissions)

11- Kamu muhasebesi uygulamalarıyla uyumsuz faaliyetler (activities incompatible with the practice of public accountancy)

12- Müşterinin paraları (client's monies)

13- Kamu yararına serbest çalışan diğer profesyonel meslek mensupları ile ilişkiler (relations with other professional accountants in public practice)

14- Reklam ve teşvik (advertising and solicitation)

Üçüncü Grubu Oluşturanlar:

15- İşverenlerle çatışma (conflict of loyalties)

16- Profesyonel meslektaşların desteklenmesi (support for professional colleagues)

17- Mesleki yeterlilik (professional competence)

18- Bilginin sunuluşu (presentation of information)

Yukarıda sıralanan 18 adet kural ile ilgili kısa açıklamalar aşağıdaki gibidir.

Doğruluk ve Tarafsızlık: Doğruluk ile kastedilen yalnızca dürüstlük değil, aynı zamanda işin adil yapılması ve güvenilirliktir. Tarafsızlık ise bütün muhasebecilere adil, dürüst ve bir amaç çıkarından yoksun olma zorunluluğunu getirmektedir. Muhasebeciler, yaptıkları hizmete ve sıfatlarına bakılmaksızın, mesleki hizmetlerinin doğruluğunu korumalı ve kararlarında tarafsızlıklarını devam ettirmelidirler.

Ahlak Çatışmalarının Çözülmesi : Muhasebeciler zaman zaman çıkar çatışmasına yol açan durumlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu çatışmalar birçok değişik şekillerde meydana gelebilir ve önemsiz bir ikilemden, dolandırıcılık ya da benzer yasal olmayan işlerle uğraşmak gibi en ileri seviyelere çıkabilir. Muhtemel çıkar çatışmalarının çıkabileceği durumları ayrıntıları ile birlikte bir liste gibi belirlemeye çalışmak mümkün değildir. Muhasebeciler, çıkar çatışmasına yol açan faktörlere karşı her zaman uyanık olmalıdırlar. Bir muhasebeci ile diğer bir taraf arasındaki bir karar farklılığının bir ahlak sorunu teşkil etmediği bilinmelidir. Ancak her durumun gerçekleri ve şartları, ilgili taraflarca soruşturulmalıdır.

Mesleki Yeterlilik: Muhasebeciler kendilerini, sahip olmadıkları uzmanlık veya deneyime sahipmiş gibi tanıtmamalıdırlar. Mesleki yeterlilik, mesleki yeterliliği kazanma ve meslek yeterliliğin korunması şeklinde iki aşamada ele alınabilir. Mesleki yeterliliği kazanma; yüksek kalitede bir genel eğitimden sonra özel eğitim, kurs, ve mesleki konular hakkında sınav ve bir süre iş deneyimini gerektirmektedir. Mesleki yeterliliğin korunması ise; muhasebecilik ve denetim konularında ulusal ve uluslar arası kararları ve konuyla ilgili diğer kararları da kapsayan muhasebe mesleğindeki ilerlemeleri sürekli takip etmeyi gerekli kılmaktadır. Muhasebeci, ulusal ve uluslar arası kararlar ile uyumlu mesleki hizmetlerin performansındaki kaliteyi koruyacak bir program geliştirmelidir.

Gizlilik: Muhasebecinin, müşterinin ya da işverenin işleri hakkında mesleki hizmeti sırasında öğrendiği bilginin gizliliğini koruma zorunluluğu vardır.

Gizlilik sorumluluğu, muhasebeci ile müşteri ya da işveren arasındaki ilişki sona erdiği zaman bile devam eder. Yetkili makam bilgiyi açıklama yetkisi vermedikçe veya yasal ya da mesleki bir zorunluluk olmadıkça, muhasebeci gizlilik ilkesini daima korumalıdır. Muhasebeciler kendi kontrolleri alındaki elemanların, danışılan ve yardım sağlanan kişilerin gizlilik ilkesine uyduğuna emin olmak zorundadırlar. Gizlilik sadece bilginin açıklanmasından ibaret değildir. İlke aynı zamanda, mesleki hizmet boyunca muhasebeci tarafından ulaşılan bilgileri, kişisel çıkar uğruna ya da üçüncü şahıslar yararına kullanılmamasını ve kullanılıyor izlenimini bırakmamasını gerektirmektedir.

Vergi Uygulaması: Vergi konusunda hizmet veren bir muhasebecinin, müşterisinin ya da işverenin en iyi konumda bulunmasını sağlaması, verilen hizmeti profesyonel bir anlayışla yapması, doğruluktan ve tarafsızlıktan vazgeçmemesi ve kanun ile uyumlu olarak çalışması beklenmektedir. Şüpheler, konu hakkında yeterince destek varsa, müşteri ya da işveren lehinde giderilebilir.

Sınır Ötesi Faaliyetler: Muhasebeci ister mesleğin bir ülkedeki üyesi olsun, isterse hizmetlerini sunduğu ülkedeki mesleğin üyesi olsun, bu durum onun her işle ayrı ayrı ilgilenmesini etkilememelidir. Unvanını başka bir ülkede elde etmiş olan bir muhasebeci diğer bir ülkede hizmetlerini sunabilir ya da geçici bir süreyle hizmette bulunmak amacıyla bu ülkeyi ziyaret ediyor olabilir. Muhasebeci her halde mesleki hizmetlerini uygun teknik standartlar ve ahlak gerekleriyle uyumlu olarak sunmalıdır. Muhasebeci, kendi ülkesinin dışındaki bir ülkede hizmet sunarken, iki ülke arasındaki ahlak gerekleri arasında farklılık olması durumunda, aşağıdaki şartlar uygulanmalıdır.

a) Hizmet sunulan ülkedeki ahlak gerekleri, IFAC Ahlak Yasası'ndan daha az sıkı olduğu hallerde, IFAC Ahlak Yasası uygulanmalıdır.

b) Hizmet sunulan ülkedeki ahlak gerekleri, IFAC Ahlak Yasası'ndan daha sıkı olduğu hallerde, o ülkenin ahlak gerekleri uygulanmalıdır.

c) Vatandaş olunan ülkedeki ahlak gerekleri, yabancı ülkede verilen hizmetler için zorunlu olduğu hallerde ve yukarıdaki a ve b maddelerindekinden daha sıkı ise, vatandaş olunan ülkedeki ahlak gerekleri uygulanmalıdır.

Tanıtım: Muhasebeciler kendilerinin ve işlerinin pazarlamasında ve promosyonunda mesleğin onurunu zedeleyecek araçları kullanmamalıdır. Kendilerinin sunabilecekleri hizmetler, yeterlilikler ya da kazandıkları deneyim hakkında abartılı iddialarda bulunmamalıdır ve diğer muhasebecilere iftira atmamalıdır.

Bağımsızlık: Raporlama bildiriminde bulunan serbest meslek faaliyetinde bulunan muhasebeciler, doğruluk, tarafsızlık ve bağımsızlık ile ilgisi bulunmayan herhangi bir çıkar ile alakalı olmamalı ve olmadığı da şüphe götürmez olmalıdır. Örneğin; müşterilerle ya da onların işleriyle ilgili mali bağıllık, denetim hizmeti verdiği müşterilerine diğer hizmetler verilmesi, kişisel ve ailevi ilişkiler kurulması vb. bağımsızlığı zedeleyen eylemlerdir.

Mesleki Yeterlilik ve Muhasebeci Olmayanlardan Yararlanılmasına Dair Sorumluluklar: Serbest meslek faaliyetinde bulunan muhasebeciler, yeterli olmadıkları mesleki hizmetleri ifa etmeyi kabul etmemeleri gerekmektedir. Ancak, uygun yardım ve destek bulma olanağı varsa, bu tür işleri ifa etmelidirler. Bir muhasebeci, mesleki bir hizmetin belirli bir kısmını ifa edecek yeterliliğe sahip değilse, diğer muhasebeci, avukat, mühendis, jeolog, bilirkişi gibi uzmanlardan yardım isteyebilir. Bu gibi durumlarda, serbest meslek faaliyetinde bulunan muhasebeci, uzmanın teknik yeterliliğine dayansa bile, ahlak gereklerinin bilgisi otomatik olarak üzerine geçmez. Mesleki hizmet ile ilgili nihai sorumluluk serbest meslek faaliyetinde bulunan muhasebecide kalmakla birlikte, serbest meslek faaliyetinde bulunan muhasebeci, söz konusu uzmanın ahlak gereklerinden haberdar olduğunu ve ahlak gereklerini izlediğini gözetmelidir.

Ücretler ve Komisyonlar: Serbest meslek faaliyetinde bulunan muhasebeci, verdiği hizmetler için ücret almaya hak kazanmıştır. Mesleki ücretler; mesleki hizmetin gerektirdiği bilgi ve beceri, mesleki hizmetleri ifa etmek için çalıştırılan kişinin öğrenim ve deneyim düzeyi, hizmetin yerine getirilmesi için istihdam edilen her kişinin çalışma saati ve hizmetleri yerine getirmenin gerektirdiği sorumluluk derecesi göz önünde bulundurularak adil bir biçimde tespit edilmelidir.

Bir komisyon ücretinin serbest meslek faaliyetinde bulunan bir muhasebeci tarafından ödenmesi ya da alınması, tarafsızlık ve bağımsızlığa gölge düşürebilir. Serbest meslek faaliyetinde bulunan muhasebeci ne müşteri elde etmek için komisyon ücreti ödemeli, ne de bir müşterinin üçüncü kişilere duyurulması için komisyon ücreti almalıdır.

Kamu Muhasebesi Uygulamalarıyla Uyuşmayan Faaliyetler: Serbest meslek faaliyetinde bulunan muhasebeci, dürüstlüğünü, tarafsızlığını, bağımsızlığını ya da mesleğin iyi tanınmasını engelleyecek ve dolayısıyla mesleki hizmetlerin yerine getirilmesiyle bağdaşmayan hiçbir işe ya da uygulamaya girişmemelidir. İki ya da daha fazla mesleki hizmetin aynı anda yapılması, dürüstlüğü, tarafsızlığı ya da bağımsızlığı kendiliğinden zedelemeyebilir. Muhasebecilik mesleğinin ahlak ilkeleri ile bağdaşmayan, mesleki hizmet yapmayı engelleyici sonuç doğuran ve mesleki hizmetler ile alakası

olmayan diğer işler ya da uygulamalarda bulunulması meslek ahlakı ile uyuşmamaktadır.

Müşterinin Paraları: Bazı ülkelerin kanunları, müşteri paralarının serbest meslek faaliyetinde bulunan muhasebeciler tarafından tutulmasına izin vermemektedir. Bazı ülkelerde ise bu paraları tutan serbest meslek faaliyetinde bulunan muhasebecilere yasal yükümlülükler getirilmiştir. Serbest meslek faaliyetinde bulunan bir muhasebeci, yasal olmayan işlerden geldiği ya da yasal olmayan işlerde kullanıldığına inandığı müşteri paralarını elinde tutmamalıdır. Başkalarına ait paraları tutan serbest meslek faaliyetinde bulunan muhasebeci, paraları kişisel parasından ya da şirketin parasından ayrı tutmalıdır, paraları sadece önceden belirlenen amaç için kullanılmalıdır ve paralar hakkında ilgili kişiye her zaman hesap vermeye hazır olmalıdır.

Kamu Yararına Serbest Çalışan Diğer Profesyonel Meslek Mensupları İle İlişkiler: Bir işin uygulamalarındaki gelişmeler, daha önceden var olan bir muhasebecinin olmadığı yeni iş kolları ya da ek firmaların oluşumuna yol açmaktadır. Bu gibi hallerde, müşteri ya da müşteri ile temas halindeki "önceden var olan muhasebeci" uygun mesleki hizmetleri sunmak için bu işlerde çalışan bir "alıcı muhasebeci" talep edebilir. Ayrıca iş sahiplerinin, kendi mesleki müşavirlerini seçmede ve istedikleri takdirde başkalarıyla değiştirmede tartışma götürmez hakları vardır. İş sahiplerinin meşru çıkarlarının korunmasının temel olduğu açıkken, kendisinden, serbest meslek faaliyetinde bulunan başka bir muhasebecinin yerine geçmesi istenen muhasebeciye, yeni işin kabul edilemeyeceğine dair sebepler olup olmadığını soruşturma hakkı tanınmalıdır. Bu, önceden var olan muhasebeciyle birebir iletişim olmadan sağlıklı olarak yerine getirilemez.

Reklam ve Teşvik: Serbest meslek faaliyetinde bulunan muhasebeciler için reklam ve teşvik yasağı koyup koymama, her ülkenin yasal, sosyal ve ekonomik şartlarına dayanan üye örgütlerin işidir. Yasak olmaması halinde reklam ve teşviğin amacı, kamuyu tarafsız olarak bilgilendirmek olmanın yanı sıra dürüst, terbiyeli ve gerçeklere dayanması gerekmektedir. Zorlama ve taciz kullanılarak yapılan teşvik yasaklanmalıdır. Örneğin; gerçeklere dayanmayan kendini övücü raporlar düzenlemek, diğer muhasebecilerle kıyaslamalar yapmak, muhasebenin özel bir alanında uzman ya da eksper olduğunu haksız olarak iddia etmek vb. yukarıda sayılan kriterlerle uyuşmayan uygulamalardır.

İşverenlerle Çatışma: Bağımlı çalışan muhasebeciler, işverenlerine ve kendi mesleklerine karşı sadakat yükümlülüğü altındadır ve ikisinin birbirleriyle çatıştığı durumlar olabilmektedir. Bir çalışan için, kurumun yasal ve ahlaki amaçları ve bunları desteklemek için tasarlanmış olan kural ve yöntemleri en önde gelmelidir. Ancak çalışandan; yasaları çiğnemesi,

mesleğinin yasa ve standartlarını ihlal etmesi, yalan söylemek veya işveren için denetim yapanları aldatmak, gerçekleri doğru olarak göstermeyen belgelere isminin yazılması ya da herhangi bir şekilde onlarla ilişkisi bulunması meşru olarak talep edilemez.

Profesyonel Meslektaşların Desteklenmesi: Özellikle bir diğerinin üstünde yetki sahibi olan bir muhasebeci, muhasebe ile ilgili konularda kendi değer yargılarını kurmaya ve geliştirmeye olan gereksinimleri önemsemeli ve görüş farklılıkları ile mesleki bir biçimde ilgilenmelidir.

Mesleki Yeterlilik: Endüstride, ticarete, kamu sektöründe ya da eğitimde çalışan bağımlı muhasebeciden, yeterince bilgi veya deneyim sahibi olmadığı bir konu hakkında çalışması istenebilir. Bu gibi durumlarda muhasebecinin, kendi uzmanlık ve deneyim düzeyi konusunda işverenini aldatmaması ve lüzum görüldüğü zaman bir uzman görüşü ve yardım aranması gerekmektedir.

Bilginin Sunuluşu: Muhasebeci mali bilgiyi tam, doğru ve mesleğe özgü olarak sunmalıdır ki, bu bilgiler kendi şartları çerçevesinde anlaşılabilir.

Mali ve mali olmayan bilgiler; ticari işin, varlıkların ve borçların gerçek durumunu tarif edecek biçimde tutulmalı, zamanında ve düzgün olarak tasnif ve kayıt edilmelidir. Muhasebeci, bunun böyle olmasını sağlamak için elinden geleni yapmalıdır.

Genelde IFAC'ın meslek ahlakına ilişkin kuralları Amerika'dakilere benzer olsa da Vergi Uygulamaları ve Ülkelerarası Etkinlikler olmak üzere iki konuda farklılık ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni ise meslek mensubu muhasebecilerin mesleklerini ülkelerarası bazda da yerine getiriyor olmaları sebebiyle ülkelerarası farklı vergi uygulamaları ve para birimlerinin dikkate alınmasıdır [16].

C. Muhasebe Mesleğindeki Ahlakî Davranış Kuralları İle İlgili Olarak EU (Avrupa Birliği) Tarafından Yapılan Düzenlemeler

Muhasebe meslek ahlakı ile ilgili olarak Avrupa Birliği uygulamalarına bakıldığında ise, konu ile ilgili kurulabilecek düzenleme, sadece bağımsız denetim yapacak olan meslek mensuplarını ilgilendiren konuların yer aldığı 8 nolu yönerge [22]. 1984 Sekizinci İşletme Hukuku Yönergesi denetçilerin eğitim, öğretim ve nitelikleri konusunda ortak standartları belirlemeye çalışmış ve denetçilerin bağımsızlığı, denetim firmalarında sahiplik, yönetim yapıları ve diğer ilgili konularda bir takım hükümler içermiştir. Sekizinci yönerge bir takım yararlar sağlamıştır. Fakat ne AT'de

(şimdiki ismi AB) tek bir muhasebe mesleğinin oluşturulmasını sağlayabilmiş, nede önemli konularla ilgilenebilmiştir [23].

Avrupa Topluluğu (Avrupa Birliği)'nin 8. Yönergesinde öngörülen genel mesleki standartlarda aşağıdaki hususlara önem verilmiş bulunmaktadır [24].

a) Meslek mensuplarının bağımsız ve iyi tanınmış kişiler olması,

b) Kurumsal bilgi ve uygulama yeteneğinin üst düzeyde olmasının staj ve mesleki yeterlilik sınavı ile sağlanmış olması,

c) Yeterli ve gerekli mesleki tecrübeye sahip olmaları.

VI. ÜLKEMİZDE MUHASEBE MESLEĞİNDE AHLAKİ DAVRANIŞ KURALLARI

Ülkemizde muhasebe mesleğinin ahlaki standartları Cumhuriyetimizin kuruluşundan 1950'lere kadar daha çok kanunlar ve onlarla ilgili tüzük ve yönetmeliklere dayanmıştır. Bu konuda Maliye Bakanlığı'nın ve Kamu İktisadi Teşebbüsleri için Yüksek Denetleme Kurulu'nun ülkemizde muhasebe ve denetim standartları ile mesleğin ahlak standartlarının geliştirilmesinde önemli katkıları olmuştur. 1937'den sonra uygulanan Türk Ticaret Kanunu'nun içindeki muhasebe kavram ve ilkelerinin kanun içinde düzenlenen ahlaki ölçülerin de bu alandaki katkıları küçümsenemez. Kamu ile ilgili hukuk kurallarının ışığında yukarıda sözü geçen kuruluşlarca yayınlanan tebliğ ve yönetmeliklerde Maliye Bakanlığı'nın vergi denetimi, Ticaret Bakanlığı'nın ticari ahlak ve Yüksek Denetleme Kurulu'nun KİT'lerin finansal yapıları ile ilgili kurallarının ve önerilerinin bir çoğu muhasebe mesleğinin ahlaki kuralları ile ilgilidir [25].

Ülkemizde, bu kuralların etkisini arttırmak, uygulamalarını yaygınlaştırmak, muhasebe ahlak kurallarının benimsenmesini ve yaygınlaşmasını, özel kesim işletmelerinde uygulanmasını sağlamak amacıyla yapılan ilk mesleki çalışmalar, 1942'de kurulan Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği'nde toplanan az sayıda meslek mensubu tarafından yapılmıştır. Bu derneğin üniversitelerle işbirliği sonucunda toplanan 14. Türkiye Muhasebe Kongresinde muhasebe meslek ve ahlak kuralları önemle incelenmiş ve ülkemizde oluşturulan meslek ahlak ve kuralları, batı ülkelerindekilere benzer bir biçimde düzenlenmiştir. Bu dönemde birçok kanun, yönetmelik ve tebliğlere giren bu kuralların uygulanma ve yaygınlık derecesi konusunda geniş kapsamlı bir araştırma yapılmamıştır [25].

Ülkemizde muhasebe mesleği ile ilgili meslek ahlak kuralları, TÜRMÖB (Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği) tarafından hazırlanan "Ruhsatlı Serbest Muhasebeci, Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavirlik Meslek Ahlak Kuralları İle İlgili Mecburi Meslek Kararı 5" hazırlanmadan önce Sermaye Piyasası Kanununda, Sermaye Piyasası Kurulu Tebliğlerinde, Muhasebe Meslek Kanununda ve Meslek Kanunu ile ilgili olarak geliştirilen ve yayınlanan yönetmelik ve tebliğlerde dağınık bir biçimde yer almıştır.

Bu kurallar söz konusu düzenlemelerden almarak aşağıdaki gibi özetlenebilir [1].

Sermaye Piyasası Kanunu Md. 1:"..... sermaye piyasasının güven, açıklık ve kararlılık içinde çalışmasını, tasarruf sahiplerinin hak ve yararlarının korunmasını....." Bu kural, açıklık ve kamuyu aydınlatma ilkesinin sonucunda ortaya çıkan bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sermaye Piyasası Kanunu Md. 5:"..... İncelemeler sonucunda açıklamaların yeterli olmadığı ve gerçeği dürüst bir biçimde yansıtmayarak halkın istismarına yol açacağı sonucuna varılırsa, gerekçe gösterilerek, başvuru konusu sermaye piyasası aracının Kurul kaydına alınmasından imtina edilebilir....." Bu kural kamu yararı ilkesinin sonucunda karşımıza çıkmaktadır.

Sermaye Piyasası Kanunu Md. 6:"..... İlanlar ve açıklamalar gerçeğe uymayan abartılmış veya yanıltıcı bilgileri içermeyeceği gibi Kurul kaydına alınmanın resmi bir teminat olarak yorumlanmasına yol açacak açık veya dolaylı bir ifade taşıyamaz. Kurul, yanıltıcı gördüğü reklamları yasaklar." Bu kural hem kamu yararı hem de kamunun tam olarak aydınlatılması ilkesinden ortaya çıkmaktadır.

Sermaye Piyasası Kanunu Md. 11:"..... Denetçiler bu durumu öğrendikleri tarihte, ihraççının yönetim organına bildirmekle yükümlüdürler....." Burada muhasebe meslek mensubu sorumluluk yüklenmiştir.

Sermaye Piyasası Kanunu Md. 12:".... Yönetim Kurulu'nun bu maddedeki esaslar çerçevesinde aldığı kararlar aleyhine, yönetim kurulu üyeleri, denetçiler veya hakları ihlal edilen pay sahipleri, kararın ilanından itibaren 30 gün içinde anonim ortaklık merkezinin bulunduğu yer ticaret mahkemesinde iptal davası açabilirler....." Konu ile ilgili olarak meslek mensubuna çeşitli hak ve sorumluluklar yüklenmiştir.

Sermaye Piyasası Kanunu Md. 16:"..... Bağımsız denetleme kuruluşları, denetledikleri mali tablo ve raporlara ilişkin olarak hazırladıkları raporlardaki yanlış ve yanıltıcı bilgi ve kanaatler nedeniyle doğabilecek zararlardan sorumludurlar. Kurulca düzenlenmesi

öngörülen mali tablo ve raporların bağımsız denetlemeye tabi olunması durumunda bağımsız denetim raporu Kurul'ca belirlenen usul ve esaslar dahilinde Kurul'a gönderilir ve kamuya duyurulur...." Burada da muhasebe meslek mensubuna önemli görevler düşmektedir.

Sermaye Piyasası Kanunu Md. 25:"..... Kurul başkan ve üyeleri ile personeli ve bu kanuna göre görevlendirilen denetim elemanları, çalışmaları ve denetlemeleri sırasında ilgililere ve üçüncü kişilere ait öğrendikleri sırları açıklamazlar ve kendi yararlarına kullanamazlar. Bu yükümlülük görevden ayrılmalardan sonra da devam eder....." Muhasebe meslek mensubuna getirilen sır saklama kuralı bu maddede karşımıza çıkmaktadır.

Sermaye Piyasası Kanunu Md. 45:"Bu kanun kapsamındaki ihraççılar, sermaye piyasası kurumları ve kişilerin bu Kanundan doğan işlem ve hesapları, Kurulca görevlendirilecek Kurul uzmanları ve uzman yardımcıları tarafından denetlenir. İlgili Bakan tarafından da gerektiğinde bu denetlemeler yaptırılabilir. Denetimle görevlendirilenler, bu Kanunu ve diğer kanunların sermaye piyasası ile ilgili hükümlerinin uygulanmasını ve her türlü sermaye piyasası işlemlerini birinci fıkrada belirtilen ortaklık, kuruluş, kişi ve kurumlar nezdinde denetlemeye, görevleriyle ilgili gerekli göreceklere bilgi ve belgeleri istemeye, gerekli tutanakları düzenlemeye, bunların işlem ve hesaplarının Kanuna, işletme amaç ve ilkelerine uygunluğunu ve denetlenen ortaklık, kuruluş, kişi ve kurumlarla ilişkili diğer gerçek ve tüzel kişilerin işlem ve hesaplarını da Kanunun uygulanmasıyla sınırlı olarak incelemeye yetkilidirler....."

Yukarıda belirtilen kurallara uyulmadığı takdirde çeşitli parasal müeyyidelerin uygulanması söz konusu olacaktır. Asıl cezai sorumluluk Sermaye Piyasası Kanununun 47.Maddesinde yer almıştır. Buna göre:" Sermaye Piyasası araçlarının değerini etkileyebilecek, henüz kamuya açıklanmamış bilgileri kendisine veya üçüncü kişilere menfaat sağlamak amacıyla kullanarak sermaye piyasasında işlem yapanlar arasındaki fırsat eşitliğini bozacak şekilde mameleki yarar sağlamak veya zararı bertaraf etmek, içerden öğrenenlerin ticaretidir....." Bu kurala aykırı hareket edenlere hem hürriyeti bağlayıcı, hem de maddi cezaların uygulanması söz konusudur.

Buraya kadar Sermaye Piyasası Kanunu'nda yer alan muhasebe meslek mensuplarına ilişkin ahlak kurallarından yazılı hale gelmiş olanların özetlenmesine çalışılmıştır. Sermaye Piyasası Kanunu doğrultusunda hazırlanmış ve yayınlanmış tebliğlerde yer alan yazılı hale getirilmiş muhasebe meslek kuralları da söz konusudur.

Sermaye Piyasası Kurulu tarafından yayınlanan "Sermaye Piyasasında Bağımsız Denetim" hakkındaki 16 sayılı tebliğin ikinci bölümünde 7-16. Maddelerinde denetçilerde aranılan nitelikler ayrıntılı bir biçimde

açıklanmıştır.Bu niteliklerden mesleki ahlak ve moral değerlerle ilgili olanları şöyle sıralamak olanaklıdır [21].

- Mesleki yeterlilik (8.Madde)
- Bağımsızlık ilkesi (9. Madde)
- Mesleki özen ve titizlik (12. Madde)
- Ticaret ve mesleğe aykırı faaliyet yasağı (13. Madde)
- Reklam yasağı (14. Madde)
- Sır saklama yükümlülüğü (15. Madde)
- Karşılıklı ilişkiler ve haksız rekabet (16. Madde)
- Ekip çalışmasında görev, yetki ve sorumluluk dağılımı (17. Madde)

Ülkemizde muhasebe meslek hukukunun genel çerçevesini oluşturan kısaca muhasebe meslek kanununun çeşitli maddelerinde meslek ile ilgili çeşitli ahlak kurallarının yazılı hale getirildiğini tespit etmek mümkündür.

Meslek Kanunu Md.3: "Kanunen kullanmaya yetkisi olmayanlar tarafından serbest muhasebeci, serbest muhasebeci mali müşavir, yeminli mali müşavir unvanlarının veya bu unvan veya kavramları karışacak veya onlara benzer her türlü unvan, ibare veya remizlerin kullanılması yasaktır....." Bu kural ile muhasebe mesleğine bir unvan ve yetki kuralı getirilmiş bulunmaktadır.

Meslek Kanunu Md.12: "..... Yeminli mali müşavirler yaptıkları tasdikın doğruluğundan sorumludurlar. Yaptıkları tasdikın doğru olmaması halinde, tasdikın kapsamı ile sınırlı olmak üzere, ziyaa uğratılan vergiden ve kesilecek cezalardan mükellefle birlikte müştereken ve müteselsilen sorumlu olurlar....." Bu yeminli mali müşavirlere yüklenen en önemli sorumluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Meslek Kanunu Md.13: "Meslek mensupları, kişisel veya ortak bürolarında mesleği yapmaları yasaklananları çalıştıramayacakları gibi, bunlarla her ne şekilde olursa olsun meslekleri ile ilgili işbirliği yapamazlar." Bu, kimlerin bu meslekte yardımcı eleman olamayacağı konusunda getirilen kurallardan biridir.

Meslek Kanunu Md.15: "..... Odalara üye olmayan meslek mensupları mesleki faaliyette bulunamazlar....." Bu mesleki örgütlülüğe gidilmesi konusunda getirilen kuralı oluşturmaktadır.

Meslek Kanunu Md.43: "Meslek mensupları ve bunların yanında çalışanlar, işleri dolayısıyla öğrendikleri bilgi ve sırları ifşa edemezler, çeşitli kanunlarda muhbirlerle tanınan hak ve menfaatlerden

faydalanamazlar.....” Bu madde hükmü ile sır saklama kuralı getirilmiştir.

Meslek Kanunu Md.44: ”Meslek mensupları iş elde etmek için reklam sayılabilecek faaliyetlerde bulunamazlar. Tabela veya basılı kağıtlarında ruhsatname ile belirtilen mesleki unvanları dışında başka sıfat kullanamazlar. “ Bu madde hükmü ile reklam yapma, tutundurma faaliyetlerinde bulunma gibi teşebbüslerin engellenmesi öngörülmüştür.

Meslek Kanunu Md.45: “Serbest muhasebeciler, serbest muhasebeci mali müşavirler bu unvanlarla, yeminli mali müşavirler ise bu unvan ve tasdik yetkisiyle; 2’nci maddede yazılı işlerin yürütülmesi amacıyla gerçek ve tüzel kişilere tabi ve onların işyerlerine bağlı olarak hizmet akdi ile çalışamazlar, ticari faaliyette bulunamazlar, meslekle ve meslek onuruyla bağdaşmayan işlerle uğraşamazlar.....” Madde hükmü ile meslek ve meslek onuru ile bağdaşan faaliyetlerin yürütülmesi ilkesi uygulamaya geçirilmiş olmaktadır.

Meslek Kanunu Md.46:”Ücret meslek mensuplarının hizmetlerine karşılık olan meblağı ifade eder. Ücretin asgari miktarı tarife ile belirlenir. Tarifedeki asgari miktar altında ücret karşılığında iş kabulü yasak olup, aksine hareket disiplin cezası gerektirir.....” Ücretin diğer bir ifadeyle hizmetin fiyatının bir tutundurma aracı olarak kullanılmayacağı bu madde ile kurala bağlanmıştır.

Meslek Kanunu Md.48:”Mesleğin vakar ve onuruna aykırı fiil ve hareketlerde bulunanlarla görevini yapmayan veya kusurlu olarak yapan, yahut da görevinin gerektirdiği güveni sarsıcı hareketlerde bulunan meslek mensupları hakkında,.....” Bu madde hükmü ile çeşitli cezaların uygulanması söz konusudur.

Meslek Kanunu ile getirilen ve bazıları yukarıda kısaca açıklanan mesleki kurallara uygun davranılmadığında gerek hürriyeti kısıtlayıcı, gerekse maddi bir takım müeyyidelerin uygulanması yine Meslek Kanunu’nun 49. Maddesinde açıklanmış bulunmaktadır.

Muhasebe mesleği ile ilgili ahlak kuralları konusunda Meslek Kanununa bağlı olarak yayımlanmış çeşitli yönetmelik ve tebliğler mevcuttur.

Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan Serbest Muhasebeci, Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavirlerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkındaki Yönetmelikte’de mesleki ahlak ve moral değerlerine ilişkin hükümler yer almıştır. Bu hükümler yönetmeliğin ikinci bölümünde ve aşağıda gösterilen biçimde sıralanmıştır [21].

- Meslek unvanı ile yeterlilik ilkesi (4. Madde)
- Mesleki eğitim ve bilgi (5. Madde)

- Dürüstlük, Güvenilirlik ve Tarafsızlık (6. Madde)
- Sır saklama (7. Madde)
- Sorumluluk (8. Madde)
- Bağımsızlık (9. Madde)
- Haksız Rekabet (10. Madde)

Gerçekte incelenecek olursa Türkiye’de muhasebe mesleğinde meslek ahlakına ilişkin, özel olarak hazırlanmış olan herhangi bir yönetmelik yada kılavuz TÜRMOB’un 14 Eylül 1996 tarihindeki 7. Olağan Genel Kurulu’nda kabul edilen “Ruhsatlı Serbest Muhasebeci, Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavirlik Meslek Ahlak Kuralları İle İlgili Mecburi Meslek Kararı 5” kabul edilmeden önce mevcut değildi. TÜRMOB tarafından yapılan bu düzenleme ile muhasebe meslek ahlakı (etiği) konusunda büyük bir boşluğun doldurması yönünde çok büyük bir adım atılmış bulunmaktadır. Ancak bu Mecburi Meslek Kararı halihazırda anılan tarihten bu yana Resmi Gazete’de yayınlanmadığı için bu mecburi meslek kararının uygulanabilirliği yönünde hukuki alanda ciddi tereddütler bulunmaktadır.

Bu mecburi meslek kararı ile saptanan ahlak kuralları ruhsatlı Serbest Muhasebeci, Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavirleri kapsamaktadır. Bazı kurallar meslek unvanlarının sahibi meslek mensuplarını kapsadığı gibi, bazıları da bir meslek unvanı mensubunu kapsamayabilir. (Mecburi Meslek Kararı Md.3)

TÜRMOB tarafından düzenlenen Mecburi Meslek Kararında yer alan etik kurallar ve bu kurallarla ilgili olan açıklamalar aşağıdaki gibidir.

1-Mesleki Uzmanlık: Ruhsatlı bir meslek mensubu veya ruhsatlı mesleki şirket, mesleki uzmanlıkla makul olarak yapamayacağı herhangi mesleki bir iş anlaşması yapamaz (Mecburi Meslek Kararı Md.4).

2-Defter Tutma ve Finansal Tabloları Hazırlama: Defter tutma ve bu defterlere göre finansal tabloları hazırlama işleri yalnız ruhsatlı Serbest Muhasebeciler ile Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler tarafından yapılır. Yeminli Mali Müşavirler mesleki hizmet verdikleri firmalara finansal tabloların hazırlanması sırasında danışma hizmeti vererek yönlendirirler. Ancak finansal tabloların hazırlanmasında muhasebe defterleri tutmaları yasaklandığından Yeminli Mali Müşavirlerin doğrudan doğruya sorumluluk yüklenmeleri mümkün değildir (Mecburi Meslek Kararı Md.5).

3- Muhasebe İlkelerine ve Standartlara Uyma Zorunluluğu: Finansal tabloları elde etmek için yapılacak muhasebe kayıtlarında muhasebe ilke ve kuralları ile ilgili kurum ve kurullar tarafından veya Yasa’larla belirlenecek standartlara uyulması zorunludur. Burada sözü geçen

muhasebe ilke ve kuralları ile standartlara uyulmadan, muhasebe kayıtları yapılırken, uyuluyormuş gibi davranış yoluyla finansal tablo hazırlanamaz.

Bu durumlarda muhasebe kaydı yapan ruhsatlı meslek mensupları, hazırladıkları finansal tabloların dipnotlarında muhasebe ilke ve kuralları ile muhasebe standartlarındaki sapmaları belirtmelidirler.

TÜRMOB'dan ruhsat almış bütün meslek mensupları TMMOB (Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu) tarafından yayınlanan standartlara uyarlar. (Mecburi Meslek Kararı Md.6).

4-Dürüstlük, Güvenirlik ve Tarafsızlık: Ruhsatlı Serbest Muhasebeciler, Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler gerçekleri bilerek saptıramaz ve 3568 sayılı Kanun'un 2'nci maddesinde unvanına göre yetkili olduğu işleri yaptığı sürece düşüncelerini başkalarına bağlı kılmaz, işlerini dürüstlük, güvenilirlik ve tarafsızlık içinde yürütür. Vergi Kanun'larının ve diğer Yasa'ların yorumlanmasında ruhsatlı meslek mensubu, kendi düşünceleriyle ve yargısıyla oluşan yorumunu destekleyen yeterli dayanak bulduğu sürece, müşterisi yararına tereddütlü durumu ortadan kaldırarak yorumunu uygular (Mecburi Meslek Kararı Md.7).

5-Mesleki Özen ve Titizlik: Ruhsatlı meslek mensupları 3568 sayılı Yasa'nın 2'nci maddesinde yazılı işlerden unvanlarına göre yetkili oldukları mesleki hizmetleri yerine getirirken, gerekli olan mesleki özen ve titizliği göstermek zorundadırlar. Ruhsatlı meslek mensupları çalıştırdıkları yardımcılarının yaptıkları işleri gerekli özen ve titizlik gereği tüm gözetim düzeylerinde eleştirel olarak gözden geçirmelidir. Özen ve titizlik, neyin, nasıl yapılacağına kararlaştırılması ve yerine getirilmesidir (Mecburi Meslek Kararı Md.8).

6-Tasdik İşlerinde ve Denetimde Bağımsızlık Kuralları: Ruhsatlı Serbest Muhasebeci ile Yeminli Mali Müşavirin denetim işi ile Yeminli Mali Müşavirin tasdik işi yapması sırasında meslek mensubu ilişkili ve ortağı olduğu işletme veya şirketlerin işlerini yapamazlar. Bu şirketlerde hizmet akdi ile bağımlı olarak çalışamazlar.

Ruhsatlı Serbest Muhasebeci Mali Müşavir veya Yeminli Mali Müşavir, denetim görevi ile ilgili tüm konularda bağımsız düşünmesini ve davranmasını sağlayacak koşullarda olmalıdır.

Bağımsız düşünme ortamı, Yeminli Mali Müşavir tasdik işleri içinde geçerlidir. Denetim ve tasdik işlerinde ilgili meslek mensubunun bağımsızlığının gerekliliğinin gerekçesi, faaliyetlerin kamu yararını gözetir olmalarının yanı sıra, müşteri yönünden ön yargılı ve taraf tutan bir tutum içinde olmamalıdır. Aksi takdirde ruhsatlı meslek mensubu meslek tekniği açısından ne kadar yeterli olursa

olsun, denetim sonucunda elde edilecek bulguların güvenilirliği için gerekli olan tarafsızlık yitirilecektir. Ancak ruhsatlı Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavirin bağımsız olmasından beklenen, onun bir savcı gibi davranması yerine adil davranmasını öngören bir tarafsızlık için bağımsız olmasıdır.

Meslek mensuplarının iş alması sırasında sözleşme öncesi ya da sonrası maddi veya gayri maddi teminat vermesi yasaktır. Meslek mensubundan hizmet talebi amacıyla teklif isteyenlerin teminat istemeleri halinde mesleki faaliyetin bağımsızlık ilkesi zedeleneceğinden meslek mensupları bu tür işler için teklif dahi veremezler (Mecburi Meslek Kararı Md.9).

7-Sır Saklama: Ruhsatlı meslek mensupları mesleki faaliyetleri sırasında müşterisiyle ilgili edindiği bilgileri ve sırları müşterinin izni olmadıkça, mesleki faaliyetleri son bulsa bile açıklayamazlar. Ruhsatlı meslek mensupları, sır saklama kuralına yardımcılarının da uymasını sağlamakla yükümlü olup, aksine davranan yardımcılarını bir daha çalıştırmamaları ve meslektaşlarını bu kişiler hakkında bilgilendirmeleri gerekir (Mecburi Meslek Kararı Md.10).

8-Ücretler: Ruhsatlı meslek mensupları yaptıkları işleri Oda ve Birlik tarafından saptanmış ve ilan edilmiş ücretlerin altında yapamazlar.

Asgari ücretin üstünde yapılan işlere, başka bir meslek mensubu haklı bir gerekçe göstermeden daha düşük ücretle yapmak üzere talip olamaz (Mecburi Meslek Kararı Md.11).

9-Denetim Standartları ve İlkeleri: Ruhsatlı Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavir kendisi tarafından TÜRMOB'un yayınladığı genel kabul görmüş denetim standartlarına uyumlu çalışma yapmadıkça, adının mali tablolarla ilişkilendirilmesine izin veremez.

Ruhsatlı Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavirler TÜRMOB'un benimsediği TMMOB'in standart yayınlanmamış konularda genel kabul görmüş uygulamaya ve muhasebe ilkelerinden sapılarak hazırlanmış finansal raporların, bu standartlar ve ilkeler doğrultusunda hazırladığı yönünde görüş bildiremezler (Mecburi Meslek Kararı Md.12).

10-Öngörü Yasağı: Ruhsatlı bir meslek mensubu, kendisinin gerçekleşeceğini bildiği izlenimi veren herhangi bir geleceğe dönük işlemlere, adının karıştırılmasına izin vermez.

Proforma Bilanço ve Gelir Tablolarının hazırlanmasının veya gerçekleştirilmesini destekleyen görüşlerin bildirilmesinde herhangi bir ruhsatlı meslek

mensubunun adının karıştırılması yasaktır (Mecburi Meslek Kararı Md.13).

11-Haksız Rekabet Yasağı: Ruhsatlı meslek mensubu mesleki dayanışma sorumluluğunun bilincinde olarak başka bir meslek mensubunun mesleki işi yaptığı bir kişi veya kuruma aynı mesleki işi yapmak üzere girişimde bulunamaz.

Aynı şekilde ücret düşürmeye yönelik tekliflerde ve eleman temini gibi konularda meslek mensupları birbirine zarar verecek davranışlarda ve girişimlerde bulunamazlar.

Bir müşteri, muhasebe ve müşavirlik işlerini yapan bir meslek mensubu bulunmasına rağmen bir başka meslek mensubundan hizmet talep ederse, meslek mensubu olan bitenden diğer meslek mensubunun haberi olup olmadığını saptamak üzere kendisiyle temas etmelidir (Mecburi Meslek Kararı Md.14).

12-Eleman İstihdamında İş Teklifi: Ruhsatlı bir meslek mensubu, başka bir meslek mensubunun elemanına bu meslek mensubuna haber vermeden, doğrudan doğruya ya da dolaylı olarak kendisi ya da müşterisi adına iş teklifinde bulunamaz. Bu kural elemanın kendi girişimi ya da bir ilana dayanarak iş araması halinde uygulanmaz (Mecburi Meslek Kararı Md.15).

13-Dürüst Olmayan Davranışlar: Ruhsatlı meslek mensupları mesleğe uygun olmayan davranışlarda bulunamazlar (Mecburi Meslek Kararı Md.16).

14-Reklam ve Teşvik Yasağı: Ruhsatlı meslek mensupları, teşvik etmek koşuluyla müşteri elde edemez. Reklam yapılması teşvik kapsamında olup yasaktır. Bu nedenle bir gazete, dergi ya da benzeri duyuru araçlarından birinden yararlanarak reklam yapmak yasaktır. Ruhsatlı meslek mensubu basına bülten dağıtmak veya demeç vermek suretiyle firmasının mesleki deneyim hizmetlerini yüceltmez ya da reklam edemez.

Ruhsatlı meslek mensubu, herhangi bir yazar veya muhabir ile görüştüğünde vereceği bilgilerin nasıl kullanılabileceğini kontrol edemeyeceğinden, muhabire, meslek ahlak kurallarının getirdiği sınırlamaları açıklamalıdır. Ancak toplumun ilgilendiği konularda ruhsatlı meslek mensubunun yaptığı yayınlarına ve demeçlerine haber programlarında yer verilmesi, yazı ve haber yazılması veya meslek mensubunun iletişim araçlarında yazı yazması reklam sayılmaz.

Meslek mensuplarının gazete ve dergilerde yazı yazmaları, haber programları yapmaları ya da kitap yazmaları durumunda, bunları yayımlayan yayıncı tarafından yapılacak övgülerde ve tanıtımlarda, yazar olan meslek mensubunun özgeçmişi, öğrenimi, meslek unvanı,

deneyimlerini, mesleki şirket ortağı ve ifa ettiği belli başlı görevleri yer alabilir. Bu övgü ve tanıtımlarda meslek unvanı dışında "vergi uzmanı", "yönetim danışmanı", "eski vergi dairesi müdürü", "eski inceleme elemanı" gibi herhangi bir mesleki uzmanlığı gösteren bir tanım kullanılmaz. Yazarlık ve akademik unvanların kullanılması reklam sayılmaz.

Eğitim seminerlerine katılma reklam ve teşvik sayılmaz.

Ruhsatlı bir meslek mensubunun diğer meslektaşlarına ya da onların müşterilerine mesleki hizmet arz etmek üzere kişisel temasta bulunması veya önerilerini mektupla bildirmesi reklam sayılmaz.

Ruhsatlı meslek mensubu veya mesleki bir şirketin kullandığı yazışma kağıtları meslek onuruna yakışan bir biçimde düzenlenmeli ve üzerinde şirket ve mesleki unvanlar dışında ayrı bir uzmanlık dalı belirtilmemelidir. Bu kağıtlarda mesleki şirketin veya büronun unvanı, adresi, fax, internet ve benzeri iletişim numaraları, ortakların, ölmüş ortakların, kurucuların isimleri ve hizmet süreleri, ortaklardan ayrı olduklarını belirten bir çizgi ve başlık altında ayrılması koşuluyla istihdam eden meslek mensuplarının adları, diğer şehirlerde işbirliği yapılan meslek mensupları ile şubelerinin adları yer alabilir.

Ruhsatlı meslek mensupları ve yanlarında çalışan meslek mensupları ile görevli diğer personelin kullandıkları kartvizitler reklam sayılmaz. Bu kartlar, yalnızca kart sahibinin adını ve soyadını, mesleki şirketi veya büronun unvanını, adres, telefon-fax numaralarını, mesleki unvan ile bürodaki yada şirketteki yönetici, ortak, danışman gibi unvanları taşır. Bu kartvizitlerde herhangi bir uzmanlık alanı ya da eski görevlerini belirten rumuz ve yazıların yer alması reklam kapsamında olduğundan yasaktır.

Bağımlı çalışan meslek mensupları ruhsatlarının nevine göre, Serbest Muhasebeci, Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavir unvanlarını kullanabilirler. Ancak bağımlı meslek mensuplarının açık arttırma, satış ya da aleni yapılan benzeri ticari faaliyetler sırasında unvanlarını kullanmaları yasaktır.

Ruhsatlı meslek mensubu veya mesleki şirketin bazı konularda yayınladığı bildiriler, sirküler, bültenler, işe alma broşürleri, bazı ticari konularda kendi personeli, müşterileri, avukatlar, bankalar, aracı kurumlar, akademik çevreler gibi mesleki ilişkilerin sürdürüldüğü kimselere gönderilmesi reklam sayılmaz. İş için başvuranlara, işe alınma görüşmelerine girmeyi düşünen öğrencilere, özel olarak istemde bulunan kişilere ve öğretim kuruluşlarına bu yayınların bir kopyasının verilmesi veya gönderilmesi reklam sayılmaz.

Ruhsatlı meslek mensubunun bürosuna veya mesleki şirketi tanıtan özel dosyaların veya katalogların hazırlanması, baskılı bloknot ve kalem kullanılması reklam sayılmaz (Mecburi Meslek Kararı Md.17).

15-Ücretlerin İndirilmesi ve Komisyon Yasağı: Müşteriye sunulan hizmetler için önerilen ücretleri düşürecek parasal cezai müeyyideleri taşıyan sözleşmeler yapılamayacağı gibi, komisyon ödemesi de yapmak yasaktır. Ancak, anlaşma müşteriye hizmet sunan başka bir ruhsatlı serbest çalışan meslek mensubunun bu hizmetlerinden yararlanması halinde ücret ödemesi yasak değildir (Mecburi Meslek Kararı Md.18).

16-Bağdaşmayan İşler: Ruhsatlı meslek mensuplarından denetim ve tasdik işi yapanların mesleki hizmetlerinde objektifliklerini bozan işleri yapmaları yasaktır. Ancak kamu niteliğinde olan siyasi faaliyette bulunma, düşüncesini açıklayan yazı yazma, sanat faaliyetlerinden sayılan edebi eserler yayınlama, avukatlık, gazetecilik ve öğretim üyeliği veya görevliliği yapmak meslekle bağdaşan işlerden sayılır. Yönetim danışmanlığı mesleki faaliyet sayıldığından bağdaşmayan işler kapsamında değildir (Mecburi Meslek Kararı Md.19).

17-Mesleki Faaliyet ve Mesleki Şirket: Mesleki faaliyet için ruhsat sahibi olmak şarttır. Meslek kararları ve yönetmelikleriyle, özellikleri belirlenen mesleki şirket ve bürolarında mesleki faaliyette bulunanlar bu mesleki şirketin veya büroların ortağı oldukları gibi yalnız çalışan niteliğinde de olabilirler. Bunlardan bağımlı çalışanlar bağımlı sayılmaz ve mesleki faaliyetlerini bağımsız sürdürmüş gibi çalışanlar listesine kayıt olabilirler (Mecburi Meslek Kararı Md.20).

18-Diğer Meslek Mensupları Hakkında Konuşma Yasağı: Ruhsatlı bir meslek mensubu, başka bir ruhsatlı meslek mensubunun veya mesleki şirketin mesleki yeterliliği aleyhinde konuşması, mütalaada bulunması veya görüş bildirmesi meslek ahlakına aykırı olup yasaktır.

Denetim yapan ruhsatlı bir Serbest Muhasebeci Mali Müşavir veya Yeminli Mali Müşavir başka bir meslek mensubu tarafından denetlenmiş ve görüş raporuna bağlanmış işleri denetleyemez. Bu meslek mensupları füzyon ve birleşme halinde ya da konsolide durumlarında yaptıkları denetimlerde diğer meslek mensuplarının raporlarını referans vererek görüşlerini oluşturan denetim raporlarını düzenlerler.

Yeminli Mali Müşavirler tasdik işlerinde karşıt inceleme yaptıkları işletmelerde başka Yeminli Mali Müşavir tarafından tasdik ya da denetim veya serbest çalışan bir ruhsatlı Serbest Muhasebeci Mali Müşavir tarafından denetim yapılıyorsa, karşıt inceleme yapılması gereken firmanın kayıtları üzerinde inceleme yapmaları

meslek ahlakına aykırı olduğundan yasaktır. Ancak bu tasdik yada denetimi gerçekleştirmiş meslek mensuplarının imzalı tasdik ya da denetim raporlarını referans olarak göstermek suretiyle denetim ya da tasdiklerini tamamlarlar. Bu durumlarda karşıt inceleme yapılması söz konusu firmanın tasdikini yapan Yeminli Mali Müşavir ya da denetimini yapan Yeminli Mali Müşavir veya ruhsatlı Serbest Muhasebeci Mali Müşavire teyitle bildirilmesi ve teyit alınması zorunludur. Tasdik veya denetim tamamlanmamışsa, bu konuda ya diğer meslek mensubundan izin alınarak ya da onun sorumluluğunu üstlendiğine dair tutanak düzenlenerek rapora referans olarak eklenebilir (Mecburi Meslek Kararı Md.21).

19-Denetimde Kamu Sorumluluğu: Denetim yapan ruhsatlı Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ile Yeminli Mali Müşavirler meslekten olmayan kimselere veya meslektaşlarına yanlış bilgi vermeyen raporlar sunması, meslek mensubunun kamu yararını gözetmesi gereken ahlaki sorumluluğudur (Mecburi Meslek Kararı Md.22)

VII. SONUÇ

Muhasebe mesleği, globalleşen dünyada önemi gittikçe artan bir meslek haline gelmiş bulunmaktadır. Muhasebe aracılığıyla üretilen bilgilerin hazırlanmasında ve ilgililere sunulmasında muhasebe meslek mensuplarına çok büyük görevler düşmektedir. Muhasebe meslek mensupları bu önemli görevleri yerine getirirken bir takım niteliklere sahip olmak zorundadırlar. Bu bağlamda muhasebe meslek mensuplarının zihinsel yetenek, kavramsal anlama, iletişim yeteneği, tarafsız olabilmek, yeterli mesleki bilgiye sahip olma ve en önemlisi de meslek ahlakına sahip olmaları gerekmektedir.

Muhasebede meslek ahlakı (etik), meslek mensubu olan kişinin müşterilerine, halka ve diğer uygulamacılara karşı yüksek standartlara oturtulmuş ahlaki davranışlarda hizmet etmesi demektir. Meslek mensubu olan kişinin asgari ölçüde meslek ahlakına sahip olabilmemesini sağlamayı temin etmek amacıyla, mesleğe yönelik ilgili ahlak kurallarının geliştirilmesi gerekmektedir. Mesleki açıdan ahlak kuralları, o mesleğin itibarlı bir şekilde yürütmesini sağlayacak olan kurallardır. Bu kuralların amacı; mesleğin itibarını korumak ve yüceltmektir. Ayrıca bu kurallar meslek mensuplarının birbirleriyle olan ilişkilerini yönlendirirken aynı zamanda, topluma meslek mensuplarının faaliyetlerini en yüksek düzeyde ve performansta icra edeceklerinin de bir göstergesidir.

Amerika Birleşik Devletlerinde başta AICPA (Amerikan Kamu Muhasebecileri Enstitüsü) olmak üzere meslek örgütleri, mesleğin itibarını ve kalitesini korumak için mesleğe giriş, meslek ahlakı ve mesleğin

uygulanması ile ilgili araştırmalar yapmışlar ve kurallar geliştirmişlerdir.

AICPA tarafından geliştirilen kurallar 11 adet olup bu kurallar; bağımsızlık, dürüst ve tarafsız olma, genel standartlar, standartlara uyma, muhasebe prensipleri, müşteri ile ilgili bilgilerin gizliliği, şartlı ücret, uygunsuz davranışlar, reklam yapma ve hizmet satışına yönelik diğer talep biçimleri, komisyon ve başvuru ücretleri, mesleği icra biçimi ve isimden oluşmaktadır.

Uluslar Arası Muhasebe Federasyonu diye faaliyet gösteren IFAC'ta, muhasebe mesleğine ilişkin mesleki ahlak kurallarının oluşturulması ve geliştirilmesi amacıyla çalışmalar yapmıştır. IFAC tarafından oluşturulan meslek ahlakı kuralları, AICPA tarafından oluşturulan meslek ahlakı kurallarını baz alarak bunları daha da geliştirmiştir. IFAC tarafından oluşturulan kurallar 18 adet olup, bu kurallar; doğruluk ve bağımsızlık, ahlaki çatışmaların çözülmesi, mesleki yeterlilik, gizlilik, vergi uygulaması, sınır ötesi faaliyetler, tanıtım, bağımsızlık, mesleki yeterlilik ve muhasebeci olmayanlardan yararlanılmasına dair sorumluluklar, ücretler ve komisyonlar, kamu muhasebesi uygulamalarıyla uyumlanmayan faaliyetler, müşterinin paraları, kamu yararına serbest çalışan diğer meslek mensuplarıyla ilişkiler, reklam ve teşvik, işverenlerle çatışma, profesyonel meslektaşların desteklenmesi, mesleki yeterlilik ve bilginin sunulduğundan oluşmaktadır.

Avrupa Birliği tarafından, muhasebe mesleğine ilişkin ahlaki davranış kurallarını belirten özel bir düzenleme yapılmamıştır. Sadece 8 nolu yönerge ile denetçilerde olması gereken mesleki niteliklerle ilgili birkaç kural belirtilmiş olup bu kurallar; meslek mensuplarının bağımsız ve iyi tanınmış kişiler olması, kurumsal bilgi ve uygulama yeteneğinin üst düzeyde olmasının staj ve mesleki yeterlilik sınavı ile sağlanmış olması ve yeterli ve gerekli mesleki tecrübeye sahip olunmasından oluşmaktadır.

Ülkemizde de muhasebe mesleği ile ilgili ahlaki değerlere ilişkin prensip ve kurallar, TÜRMOB (Türkiye Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler ve Yeminli Mali Müşavirler Odaları Birliği) tarafından hazırlanan "Ruhsatlı Serbest Muhasebeci, Serbest Muhasebeci Mali Müşavir ve Yeminli Mali Müşavirlik Meslek Ahlak Kuralları İle İlgili Mecburi Meslek Kararı 5" hazırlanmadan önce Sermaye Piyasası Kanununda, Sermaye Piyasası Kurulu Tebliğlerinde, Muhasebe Meslek Kanununda ve Meslek Kanunu ile ilgili olarak geliştirilen ve yayınlanan yönetmelik ve tebliğlerde dağınık bir biçimde yer almaktaydı. Ancak TÜRMOB Genel Kurulu tarafından 14.09.1996 tarihinde kabul edilen bu Mecburi Meslek Kararı ile muhasebe mesleğine ilişkin ahlaki kurallar tek bir çatı altında ve etraflı bir biçimde ele alınmıştır.

TÜRMOB tarafından oluşturulan muhasebe mesleğindeki etik kurallar 19 adet olup, bu kurallar; mesleki uzmanlık, defter tutma ve finansal tabloları hazırlama, muhasebe ilkelerine ve standartlara uyma zorunluluğu, dürüstlük-güvenilirlik ve tarafsızlık, mesleki özen ve titizlik, tasdik işlerinde ve denetimde bağımsızlık kuralı, sır saklama, ücretler, denetim standartları ve ilkeleri, öngörü yasağı, haksız rekabet yasağı, eleman istihdamında iş teklifi, dürüst olmayan davranışlar, reklam ve teşvik yasağı, ücretlerin indirilmesi ve komisyon yasağı, bağdaşmayan işler, mesleki faaliyet ve mesleki şirket, diğer meslek mensupları hakkında konuşma yasağı ve denetimde kamu sorumluluğundan oluşmaktadır. Ancak bu Mecburi Meslek Kararı halihazırda yukarıda anılan tarihten itibaren Resmi Gazete'de yayınlanmadığı için, uygulanabilirliği açısından hukuki alanda ciddi tereddütler mevcuttur.

TÜRMOB tarafından Mecburi Meslek Kararı 5 ile tespit edilen ahlak kuralları ile özellikle IFAC tarafından tespit edilen muhasebe mesleğine ilişkin ahlak kuralları arasında büyük bir uyum vardır.

Burada ülkemiz ve mesleğimiz açısından kanımca üzerinde hassasiyetle durulması gereken üç temel nokta mevcuttur. Bunlar;

1-TÜRMOB tarafından belirlenmiş olan meslek ahlakı ile ilgili bu kuralların uygulanması noktasında ciddi çalışmalar ve kararlılıklar gösterilmesi ve mesleğe yakışmayan meslek mensuplarının kesinlikle gerekli müeyyidelerle karşı karşıya bırakılması,

2-Mesleki eğitim çalışmaları yoluyla ahlak kurallarının mevcut meslek mensuplarına öğretilmesi ve bu kuralların onlara benimsetilmesi,

3-Meslek mensuplarının yetişmesine olanak sağlayan eğitim ve öğretim kurumlarında geleceğin potansiyel meslek mensuplarına meslek ahlakı ile ilgili prensip ve kuralların öğretilmesi.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] PEKDEMİR, Recep, "Türkiye'de Muhasebe Mesleği ve Meslek Ahlakı", **MUFAD Muhasebe ve Finansman Dergisi**, Sayı:4, Ekim 1999, ss.19, 21-25.
- [2] GÜNEŞ, İsmail Hakkı, "Muhasebede Meslek Ahlakı", **Yaklaşım Dergisi**, Sayı:59, Kasım 1997, s.55.
- [3] MARŞAP, Beyhan, "Muhasebe Mesleği, Fonksiyonları ve Meslek Mensuplarının Nitelikleri", **Yaklaşım Dergisi**, Sayı:37, Ocak 1996, ss.119-120, 122-123.
- [4] YAZICI, Mehmet, **Muhasebe Tümleri ve Örgütlenmesi**, M.Ü.İ.B.F. Nihad Sayar Yayın ve Yardım Vakfı Yayın No:439/762, İstanbul 1990, s.8.
- [5] KIZIL, Ahmet; ERKAL, Zekeriya E., "İngiltere'de Muhasebe Mesleği, Muhasebe Mesleği İle İlgili Kurumlar ve Muhasebe Denetim Standartları", **MÖDAV Bülteni**, Sayı:7, Temmuz 1997, s.37.
- [6] CİVELEK, Mehmet A.; DURUKAN, M. Banu, "Günümüz Koşullarında Muhasebe Mesleği ve Meslek Ahlakı", **III. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu**, Muhasebe Denetimi Mesleğinde Yetkiler, Sorumluluklar ve Meslek Ahlakı, İSMMMO Yayınları No:20, ss.31-132.
- [7] OĞUZ, Yasemin, **Felsefi Yaklaşımlar Işığında Klinik Etik Giriş**, (Klinik Etik:Editörler:Ayşegül Erdemir Demirhan, Yasemin Oğuz, Ömür Elçioğlu, Hanzade Doğan) Nobel Tıp Kitapevleri, İstanbul 2001, s.9.
- [8] HUNT, David M., **Code of Ethics and Its Effects on Accounting Education**, Accounting Education in The Next Century, Editor: Recep Pekdemir, TÜRMOB Yayın No.188, Ankara 2001, s.147.
- [9] TALU, Gül K.; ERDİNE, Serdar; **Ağrı ve Etik**, (Klinik Etik:Editörler:Ayşegül Erdemir Demirhan, Yasemin Oğuz, Ömür Elçioğlu, Hanzade Doğan) Nobel Tıp Kitapevleri, İstanbul 2001, s.419.
- [10] KUTLAY, Oya; YILMAZLAR, Aysun, **Anestezi ve Yoğun Bakımda Etik**, (Klinik Etik:Editörler:Ayşegül Erdemir Demirhan, Yasemin Oğuz, Ömür Elçioğlu, Hanzade Doğan) Nobel Tıp Kitapevleri, İstanbul 2001, s.532.
- [11] KIREL, Çiğdem, **Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması**, A.Ü.İ.B.F. Yayın No:168, Eskişehir 2000, s.3
- [12] BÜLBÜL, A.Rıdvan, **İletişim ve Etik**, İletişim Kitapları, Konya 2000, s.2.
- [13] KOTAR, Erhan, "Muhasebe Denetimi Mesleğinde Ahlak'ın Yeri ve Önemi", **III. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu**, Muhasebe Denetimi Mesleğinde Yetkiler, Sorumluluklar ve Meslek Ahlakı, İSMMMO Yayınları No:20, s.65.
- [14] PIEPER, Annamarie, **Etik Giriş**, Ayrıntı Yayınları (Çevirenler: Veysel Ataman-Gönül Sezer), İstanbul 1994, ss.16-18.
- [15] SÖZBİLİR, Naciye, **Türkiye'de Muhasebe Uygulamalarında Etiksel Boyutlar**, Afyon Kocatepe Üniv. Yayın No: 26, Afyon 2000, ss.21-24, 46.
- [16] SELİMOĞLU, Seval Kardeş, "Muhasebede Meslek Ahlakı (Etik Yaklaşımı)", **III. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu**, Muhasebe Denetimi Mesleğinde Yetkiler, Sorumluluklar ve Meslek Ahlakı, İSMMMO Yayınları No:20, ss.146, 152, 153.
- [17] MUGAN, Can Şınga, "Ahlak, Toplumsal ve Kişisel Değerler: Muhasebe Mesleği ve Eğitimi Üzerindeki Etkileri", **MÖDAV Bülteni**, 99/2, ss.2-4.
- [18] TÜKENMEZ, Mine; KUTAY, Nilgün, "Muhasebede Mesleki Eğitim ve Etik", **Türkiye XV. Muhasebe Eğitimi Sempozyumu** Kitapçığı, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. ve MÖDAV Yayını, 13-17 Kasım 1996, Manavgat-Antalya, s.280.
- [19] GÜREDİN, Ersin, "Denetçinin Meslek Ahlakı, Standartlar ve Uygulamadan Örnekler", **III. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu**, Muhasebe Denetimi Mesleğinde Yetkiler, Sorumluluklar ve Meslek Ahlakı, İSMMMO Yayınları No:20, ss.119, 125.
- [20] GÜRBÜZ, Hasan, "A.T. Dışı Ülkelerde Muhasebe Mesleğinin Örgütlenmesi, Örgütün ve Meslek Mensuplarının Denetimi", **15. Türkiye Muhasebe Kongresi**, Türmob Yayınları No:36, Ankara 1997, s.274.
- [21] USLU, Selçuk, "Muhasebe Mesleği, Meslek Ahlakı ve Moral Değerler", **III. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu**, Muhasebe Denetimi Mesleğinde Yetkiler, Sorumluluklar ve Meslek Ahlakı, İSMMMO Yayınları No:20, ss.27-31.
- [22] AKBULUT, Yıldız, "Meslek Ahlakı Kriterleri ve Muhasebe Mesleği Üzerine Bir Araştırma", **Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi**, Sayı:1, Mart 1999, s.130.
- [23] NORDERMANN, H.J. Hermann, "The European Accountancy Profession Accounting and Audit Regulation in Europe Trends and Prospects" (Çeviren: Prof.Dr. Selçuk Uslu), **15. Türkiye Muhasebe Kongresi**, Türmob Yayınları No:36, Ankara 1997, ss.92-93.
- [24] ASLAN, Erdoğan, "Türkiye'de Yeminli Mali Müşavirlerin Görev ve Nitelikleri", **15. Türkiye Muhasebe Kongresi**, Türmob Yayınları No:36, Ankara 1997, s.240.
- [25] AYSAN, Mustafa A., "Türkiye'de Muhasebe Meslek Ahlakı İle İlgili Gelişmeler ve Gereksinimler", **MÖDAV Bülteni**, Sayı:11, Temmuz 1998, s.31.

SOSYAL PAZARLAMA ÇERÇEVESİNDE TÜRKİYE'DEKİ AIDS'LE MÜCADELE KONULU REKLAMLARIN İÇERİK ANALİZİ

Mehmet TİĞLİ¹, Hasan GÜNAYDIN²

¹Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.
²S.S.K., MD.

Abstract: AIDS is a serious disease which causes increasing amount of victims day by day. Firms realising this fact, are implementing social campaigns to make people more conscious against this fatal disease. But such campaigns are too sensitive in terms of the correct selection of target market and whether applying emotional or informational content, etc.

I. GİRİŞ

AIDS geçen yüzyıldan yeni yüzyıla devreden en tehlikeli hastalıklardan bir tanesidir. Tehlikeli olması henüz kesin bir tedavi olanağının bulunmaması ve dünyadaki yayılışının hızla artıyor olmasından kaynaklanmakta, bu da gelecek kuşakları tehdit etmektedir. UNAIDS'in (Birleşmiş Milletler AIDS Programı) verilerine göre AIDS'e sebep olan HIV virüsünün yol açtığı enfeksiyonların %50'den fazlası 10-24 yaşları arasındaki gençlerde görülmektedir. AIDS konusunda dünya ülkeleri ve uluslararası örgütler çeşitli çalışmalar yürütmektedir. Bu çabalar hem AIDS'in tedavisi, hem de yayılmasının önlenmesi yönündedir. Yayılmasını önlemeye ilişkin olarak, kampanyalar yürütülerek toplumlar bilinçlendirilmeye çalışılmaktadır. Bu kampanyalar kapsamında; kongreler, yarışmalar düzenlenmekte, sergiler açılmakta, AIDS'i önleyici malzemeler ücretsiz dağıtılmakta, Eliza testleri ile AIDS taraması yapılmakta, bülten, dergi gibi yayınlar çıkarılmakta ve zaman zaman reklama başvurulmaktadır. Reklam kampanyalarının hazırlanmasında genellikle UNAIDS, WHO gibi uluslararası örgütler rehberlik etmektedir. Örneğin uluslararası örgütler her yıl kampanyaların temasının ve hedef kitlesinin ne olacağını üye ülkelere bildirmekte, ülkeler de bu öneriyeye uymaktadır. Türkiye'de AIDS Savaşım Derneği tarafından yürütülen reklamlar da bu doğrultudadır. Ancak özel sektörün de bağımsız yapmış olduğu kampanyalar mevcuttur. Özel sektör firmaları ve resmi kuruluşlar da AIDS Savaşım Derneği'nden yardım alabilmektedir. AIDS'le mücadele konulu reklam kampanyaları sosyal pazarlamanın bir parçasıdır. Çünkü

bilindiği üzere sosyal pazarlama toplumun mutluluğu için toplumun olumlu yönde değişimini amaçlar. Bu nedenle böylesine ciddi bir konunun reklamlarının da titizlikle hazırlanması gereklidir. Ülkemizde yapılmış bazı yanlış kampanyalar nicel olarak az da olsa hem toplumu yanlış yönde bilgilendirmiş, hem de AIDS taşıyıcı ve hastalarının tepkisine neden olmuştur.

Makalenin amacı; Türkiye'de 1990-2000 yılları arasında, özel sektör, kamu kuruluşları ve sivil toplum örgütleri tarafından gerçekleştirilen kampanyaların içerik analizini gerçekleştirerek kampanyaların mesajları hakkında fikir sahibi olabilmektir. Türkiye'deki kampanyaların çok fazla etkin olamaması, reklamların mesajıyla ilgili olabileceğinden bu konuya ağırlık verilmektedir. Bilindiği üzere reklam kampanyalarında yaratıcı çalışma kapsamında bilgilendirme ve duygusal yönlü olmak üzere iki yaklaşım vardır. AIDS'le mücadele gibi konularda, bilgilendirici yaklaşımın duygusal yaklaşımla birlikte verilmesinin daha etkili olacağı düşüncesinden hareketle mevcut reklamların durumu ortaya konmaya çalışılacaktır. Kampanyaların nicelik olarak durumu ve kim tarafından gerçekleştirildikleri de yan amaç olarak Makalenin uygulaması dahilindedir. Makalede sadece bu konulara ağırlık verilerek kampanyalar hakkında toplumun izlenimleri ve etkinliği kapsam dışında tutulmuştur. Ayrıca, uygulamada sadece 1990 yılı sonrası reklamlar analize tabi tutulmuştur. Çünkü 1990 yılı öncesi Türkiye'de herhangi bir reklam yapılmamış, AIDS Savaşım Derneği de ancak 1992 yılında faaliyetine başlayabilmiştir. Makalede önce AIDS'in genel bir tanımı, epidemiyolojisi ve Türkiye'de gelişimi anlatılacak, ardından sosyal pazarlama kavramına yer verilip, daha sonra uygulama kapsamında AIDS reklamlarının içerik analizi gerçekleştirilecektir.

II. LİTERATÜR TARAMASI

Literatür taraması sonucunda makalenin konusu, yani aids hastalığıyla mücadele konulu sosyal reklamların içerik analizi ile doğrudan ilgili herhangi bir esere

rastlanmamıştır. Ancak kişilerin bu hastalığa olan endişe düzeyleri ile prezervatif reklamlarına olan tutumları arasındaki ilişkiyi araştıran [1], ayrıca içedönük, dışadönük gibi farklı kişilik yapılarının aids reklamlarındaki korku içerikleri sonucunda sergiledikleri tutum değişikliklerini test eden [2], iki farklı çalışmadan dolaylı olarak yararlanılmıştır.

III. AIDS'İN GENEL TANIMI ve EPİDEMİYOLOJİSİ

Edinilmiş bağışıklık eksikliği sendromu yani AIDS; günümüzde tüm dünyaya yayılmış, yüksek derecede öldürücü, önemli bir enfeksiyon hastalığıdır. İlk AIDS vakası 1979 yılında A.B.D.'de makaleleşmiş, 1983-84 yıllarında HIV-1 AIDS yapan ajan olarak kesin bir biçimde tanımlanmıştır. 1993 yılı itibarıyla A.B.D.'de vuku bulan 25-44 yaş arası ölümlerin büyük bölümünü AIDS vakaları oluşturmaktadır. Depolanmış serum örneklerinin sonradan incelenmesi; AIDS'in tanımlanmasından en az 20 yıl önce Doğu ve Orta Afrika'da var olduğunu ortaya çıkardı. Ancak 80 ve 90'lı yıllarda hastalığın epidemik yayılımı genişledi ve 1996 sonunda dünyada AIDS'in bulunmadığı hiçbir ülke kalmadı.

Türkiye'de ise Sağlık Bakanlığı verilerine göre 1985 yılında 2 olan toplam vaka sayısı, 2000 yılı Ağustos ayı itibarıyla 1067'ye yükselmiştir. AIDS vaka ve taşıyıcı sayısı toplamının büyük bölümünü erkekler oluşturmakta, yaş itibarıyla de 20-49 yaşları arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Risk gruplarına göre dağılımda ise heteroseksüel cinsel ilişki büyük farkla ilk sıradayken, bunu madde bağımlılığı ve homo-biseksüel cinsel ilişki izlemiştir [3].

IV. SOSYAL PAZARLAMA KAVRAMI

Sosyal pazarlama; sosyal bir düşünce, sosyal bir dava veya arzulanan davranışların kabul edilebilirliğini sağlamayı hedefleyen pazarlama faaliyetleridir [4]. Sosyal pazarlama kavramı çoğunlukla toplumsal pazarlama (Societal marketing) kavramı ile karıştırılmaktadır. Toplumsal pazarlama; örgütün gerçekleştirdiği pazarlama eylemlerinin toplumsal sonuçlarına daha fazla odaklanılmasını ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket edilmesini ileri süren bir anlayıştır. Örneğin bir meşrubat firmasının ambalajlarının üzerine "Çöpe atınız" ibaresini yazması gibi.

Sosyal pazarlamada amaç, sosyal bir probleme arzulanan bir yanıt bulabilmek ve hedef kitlenin olumlu yönde değişimini gerçekleştirebilmektir. Örneğin sigara tüketimini azaltmak, AIDS taşıyıcı ve hastası sayısı artış hızının yavaşlaması, trafik kazalarının azalması gibi.

Sosyal pazarlamada hedef pazar seçimi probleme göre farklılık göstermektedir. Örneğin sigara problemi için tüm nüfus, sigara içmeyenler, eskiden içenler, az içenler, çok içenler, yeni içmeye başlayanlar gibi [5]. Ayrıca demografik, psikografik değişkenlere göre pazar bölümlendirmesi yapılır.

Sosyal pazarlamada aynı hizmet pazarlamasında olduğu gibi soyut bir ürün pazarlanmaktadır. Burada pazarlanan ürün; emniyetli otomobil kullanımı, aile planlaması, güvenli seks, enerji tasarrufu, sağlıklı beslenme, sigarasız yaşam, depresyon durumunda alınacak önlemler gibi konulardır. Sosyal pazarlamada zaman zaman somut nitelikli sosyal ürünler de pazarlanabilmektedir. Örneğin emniyet kemeri, prezervatif gibi [6].

Sosyal pazarlamada fiyat stratejisi olarak genel olarak ücretsiz yararlanma, düşük fiyat ya da yüksek fiyat (Pazarlamama-Demarketing) tercih edilebilmektedir. Genellikle aile planlama kampanyaları ücretsiz olarak pazara sunulmaktadır. Sigarayı bırakma kampanyalarında özellikle yüksek fiyat konularak, toplum sigaradan uzaklaştırılmaya çalışılmaktadır. Ayrıca enerji tasarrufu sağlamak için enerji kaynaklarının fiyatları da yükseltilebilmektedir

Sosyal pazarlamada dağıtım kanalı olarak hangisinden yararlanılacağı sosyal ürünün türüne bağlıdır. Örneğin hastaneler aile planlaması, üniversiteler, gece kulüpleri AIDS ile mücadele, sürücü kursları, benzin istasyonları emniyet kemeri kullanma konusunda aracı olarak kullanılabilir.

Sosyal pazarlamada tutundurma faaliyetleri olarak reklam, satış özendirme, halkla ilişkiler, kişisel satıştan yararlanılmaktadır. Örneğin sigaranın zararlarına ilişkin reklamların televizyonda yayımlanması, AIDS'le savaş için ücretsiz prezervatif dağıtılması, obezite (Aşırı şişmanlık) konusunda danışma bürolarının kurulması, diabet sempozyumuna sponsor olunması, uyuşturucu konusunda uzmanların eğitim kurumlarına ziyaret yapmaları gerçekleştirilen faaliyetlerden bazılarıdır.

V. UYGULAMA

Makalenin uygulama bölümü kapsamında Türkiye’de 1990-2000 yılları arasında yayınlanan, AIDS hastalığı ile mücadele konulu, yazılı reklamların içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Sadece yazılı reklamların seçilmesinin nedeni Türkiye’de bu konuyla ilgili görsel-işitsel reklamların yok denecek kadar az olmasıdır. Analiz kapsamında özel sektör firmaları, sivil toplum örgütleri ve kamu kuruluşları tarafından gerçekleştirilen reklamlar incelenmiştir.

İçerik analizine tabi konular ise şu şekilde sıralanmıştır [7] :

Hedef Kitle:

Genç, erişkin, tüm toplum, çok eşlilik taraftarları, uyuşturucu kullanıcıları gibi.

Bilgilendirici içerik:

- Hastalığı tanımlar
- Hastalık hakkında detaylı bilgi verir
- Hastalığın sonuçlarını bildirir
- Hastalıktan korunma yollarını açıklar
- Hastalıkla ilgili yanlış bilgileri düzeltir
- Hastalığın tedavisi hakkında bilgi verir
- Hastalıkla ilgili sağlık kuruluşları hakkında bilgi verir ve bunlara katılımı özendirir
- Hastalıkla ilgili merak uyandırır ve diğer bilgi kaynaklarına yönlendirir.

Duygusal içerik:

Olayla ilişkilendirme; Doğum günü partisi, bayram, mezuniyet töreni, cenaze gibi.

His ile ilişkilendirme; Korkutucu, sevimli, öfkeli, melodramatik, komik, şaşırtıcı, uyarıcı gibi.

Kişi ile ilişkilendirme; Anne, çocuk, hasta insan, ölü insan gibi.

Yaratıcı içerik:

Bu kapsamda bilgilendirici ve duygusal içeriğin dışında kalan diğer yaratıcı çalışma konuları incelenecektir. Sembolik çağrışım, öyküleme, emir, tanıklık, şöhret imzası, yan yana demonstrasyon, önce-sonra demonstrasyon gibi.

Özel Sektör Firma Reklamlarının İçerik Analizi:

Özel Sektöre ait toplam 5 adet reklam analiz edilmiştir. Bu reklamların reklam verenleri Benetton, Eros, Hürriyet, Bayform, O.K. firmalarıdır. Bunların 2 tanesi gazete, 1 tanesi dergi, 1 tanesi broşür, 1 tanesi ise outdoor reklamdır.

Hedef Kitle: 5 reklamdan 1 tanesi erkekleri, 1 tanesi çokeşli yaşayanları, 1 tanesi gençleri, 2 tanesi ise tüm toplumu hedeflemektedir.

Bilgilendirici içerik: Reklamların 3 tanesi hem bilgilendirme hem de duygusal yönlüdür. Bir tanesi sadece bilgilendirme yönlüdür. Bilgilendirme yaklaşımını içeren reklamlar daha çok korunma yollarını açıklayıcı yöndedir.

Duygusal içerik: Bir reklam sadece duygusal yönlü olup diğer 3 tanesi daha önce de belirtildiği gibi hem duygusal hem de bilgilendirme yönlüdür. Duygusal yönlü reklamların tamamı his ile ilişkilendirmeyi tercih etmiştir. Melodram ve korkunun yanı sıra sevimlilik ve ikaz etme tercih edilmiştir.

Yaratıcı içerik: 5 reklamdan 2 tanesi sembolik çağrışımı kullanmıştır. Bir firma motosiklet kaskını, diğer firma ise insan vücudunu sembol olarak tercih etmiştir.

Kamu Kuruluşu Reklamlarının İçerik Analizi:

Kamu kuruluşlarına ait toplam 2 adet reklam analize tabi tutulmuştur. Bunun nedeni kamu kuruluşlarının, bu hastalıkla mücadele yolunda tanıtıma ağırlık vermemesidir. İki reklamdan biri Sağlık Bakanlığı’na, diğeri ise İstanbul Büyükşehir Belediyesi’ne aittir. Belediyenin reklamı AIDS Savaşım Derneği’nin yardımıyla hazırlanmıştır. Reklamlardan birisi billboard reklamı, diğeri broşürdür.

Hedef Kitle: Reklamlardan biri çokeşli yaşayanları hedeflerken, diğeri tüm toplumu hedeflemiştir.

Bilgilendirici içerik: Her iki reklam da bilgilendirme yönlüdür. Bakanlığa ait reklam sadece

korunma yoluna değinirken, diğeri bilgilendirmenin tüm cephelerine sahiptir.

Duygusal içerik: Bir reklam duygusal içeriğe sahiptir. Korku hissi ve ölüm olayı ile ilişkilendirme yapılmıştır.

Yaratıcı içerik: Bir reklamda sembolik çağrışım kullanılmış, morg sembolü olarak yer almıştır.

Sivil Toplum Örgütü Reklamlarının İçerik Analizi:

Sivil toplum örgütleri tarafından gerçekleştirilen reklam sayısı 28'dir. Bunlardan bir tanesi Türkiye Aile Planlaması Derneği, diğerleri ise AIDS Savaşım Derneği (ASD) tarafından gerçekleştirilmiştir. ASD'nin reklamlarında, çeşitli ilçe belediyeleri, Marmara ve Mimar Sinan Üniversitesi, Lions ve Rotary kulüpleri, Valilik, Sağlık ve Sosyal Yardım Vakfı gibi kuruluşlar ile UNICEF ve UNAIDS gibi uluslararası kuruluşlar sponsor olmuştur. Analize tabi tutulan reklamlardan 15 tanesi outdoor, 12'si broşür, 1 tanesi dergi reklamıdır.

Hedef kitle: 28 reklamdaki 14'ü tüm toplumu hedeflerken, 7 tanesi çokeşli yaşayanları, 3 tanesi gençleri, 2 tanesi yaşlıları, 1 tanesi erkekleri, 1 tanesi ise kan nakli alıcılarını hedeflemektedir.

Bilgilendirici içerik: Sivil toplum örgütleri reklamlarının 14 tanesi hem bilgilendirme hem de duygusal yönlü olup, sadece bilgilendirme yönlü reklamlar 8 adettir. Bilgiler ise daha çok hastalıkla ilgili merak uyandırma, bilgi kaynaklarına (ASD) yönlendirme ve hastalık ile ilgili yanlış inançları düzeltme yönündedir.

Duygusal içerik: Sadece duygusal içeriği taşıyan reklam sayısı 4'tür. Hem duygusal hem de bilgilendirici içeriğe sahip reklam sayısı daha önce de belirtildiği gibi 14'tür. Duygusal içerikli reklamlarda çoğunlukla his ile ilişkilendirmeye yer verilmiştir. Mizah ve sevimlilik en çok tercih edilen duygusal temalardır. Kişi ile ilişkilendirmede ise daha çok anne-baba-çocuk figürü yer almıştır.

Yaratıcı içerik: Yaratıcı içerikte reklamların neredeyse tamamı sembolik çağrışımı kullanmıştır. Yangın alarmında prezervatif, cüzdanda prezervatif, can simidi prezervatif gibi sembollerle prezervatifin hastalıktan korunmadaki büyük rolü vurgulanmıştır.

Analize ait sonuçların sayısal dökümü ekte sunulan Tablo 1, Tablo 2 ve Tablo 3'te yer almaktadır.

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

AIDS'le ilgili sosyal reklamlar öncelikle sayısal olarak değerlendirildiğinde kamu kuruluşlarının ve özel sektör firmalarının AIDS ile mücadele konusunda yeterince duyarlı olmadığı görülmektedir. Bu konuda en büyük mücadeleyi bir sivil toplum örgütü olan AIDS Savaşım Derneği'nin verdiği açıkça izlenmektedir.

Tüm reklam verenlerin hedef kitle açısından daha çok tüm toplumu hedeflediği belirlenmiştir. Bunu çokeşli yaşam sürenler izlemiştir. Ancak genç kitleye yeterince ağırlık verilmediği tespit edilmiştir. Bilgilendirme açısından reklamların daha çok insanların ilgisini hastalığa çekmeyi ve ilgili bilgi kaynaklarına yöneltmeyi içerdiği görülmektedir. Bunu hastalıktan korunma yollarını açıklamak ve hastalıkla ilgili yanlış inançları düzeltmek izlemiştir. Duygusal içerik açısından sonuçlara bakıldığında reklamların daha çok his ile ilişkilendirmeye başvurdukları tespit edilmiştir. His ile ilişkilendirmede sivil toplum örgütleri daha çok mizah ve sevimliliğe odaklanırken, kamu kuruluşları ve özel sektör firmalarının korku ve melodramda yoğunlaştığı belirlenmiştir. Kamu kuruluşlarının toplumu olumsuz sonuçları doğrudan resmederek, korku yoluyla davranış değişikliği yaratmaları diğer ülkelerde de karşılaşılan bir durumdur. Ancak bu yaklaşım, AIDS taşıyıcı ve hastalarını üzücü sonuçlar doğuracaktır. Örneğin Sağlık Bakanlığı'nın direkt ölümü gösteren reklamı hastaların yaşama umudunu kırdığı için çok eleştirilmiştir. Aynı şekilde Bayform konfeksiyon firmasının korku ve tehdit içeren reklamı da çok eleştirilmiştir. Ayrıca aynı reklamda firmanın, konfeksiyon ürünlerinin satış fiyatlarını da belirtmesi, reklamın sosyal amacını zedeleyip pazarlamanın satış anlayışına doğru kaymaktadır.

Sivil toplum örgütlerinin yaptığı gibi, insanlarda tebessüm yaratıcı reklamların, insanlardaki önyargıyı engellemek için çok daha başarılı olacağı kesindir. Kişi ile ilişkilendirmede daha çok anne-baba-çocuk figürünün yer alması da rastlantı değildir. Çünkü AIDS hastalığının en büyük risk grubu heteroseksüel ilişkiler olduğu için, daha çok aileleri tehdit etmektedir. Yaratıcı içerikte ise en çok sembolik çağrışım tercih edilmiştir. Sembolik anlatımların insanları daha fazla etkileyeceği varsayımı bu sonucu doğurmaktadır. Duygusal içerikli reklamlarda kullanılan semboller reklamın anımsanmasını kolaylaştırmaktadır.

Analiz sonuçlarına göre AIDS ile mücadele konusunda reklam yapacakların aşağıdaki önerilere uyması daha uygun olacaktır.

- Kamu kuruluşları ve özel sektör hem daha fazla, hem de daha bilimsel reklamlar hazırlamalıdır.

- Tüm reklam verenler, hedef kitle olarak ergenlik çağına gelmiş gençlere daha fazla odaklanmalıdır.

- Reklam verenler hem duygusal hem de bilgilendirici içeriğe sahip reklamlar hazırlamalıdır.

- Bilgilendirme daha çok yanlış inançları düzeltici ve korunma yollarını açıklayıcı yönde olmalıdır. Ayrıca AIDS'in bulaşmadığı durumlar özellikle anlatılmalıdır. Çünkü toplum bu konuda hala bilinçsizdir.

- Duygusal içerikte korku temasının aşırı düzeyde kullanılmamasına özen gösterilmeli, bunun yerinesevimlilik ve mizah tercih edilmelidir. Korkuya yer verilecekse, bir reklamda korku temasını takiben bilginin de verilmesi etkili olacaktır [2].

- Sembolik çağrışım duygusal içeriği desteklemek için ideal bir tekniktir. Ancak kullanılacak semboller motosiklet kaskında ve yangın alarmında olduğu gibi doğru seçilmelidir. Özellikle ölümü çağrıştıran semboller kullanılmamalıdır.

AIDS günümüzün en önemli hastalığıdır. Tek bir millet, din, ırkın, cinsiyetin vb. hastalığı değildir. AIDS hastaları ve taşıyıcılarına sahip çıkılmalı, yapılacak reklamlarda öncelikle bu hassas konuya ağırlık verilmelidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] HILL, Ronald Paul, "An Exploration of the Relationship Between AIDS-Related Anxiety and the Evaluation of Condom Advertisements", *Journal of Advertising*, 1988, 17, 4, ss.35-42.
- [2] BENNETT, Roger, "Effects of Horrific Fear Appeals on Public Attitudes Towards AIDS", *International Journal of Advertising*, 1996, 15, ss.183-202.
- [3] T.C. Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü.
- [4] ZIKMUND, William; d'AMICO, Michael, *Marketing*, 1996, West Publish. Co., USA, s.364.
- [5] CEMALCILAR, İlhan. "Sosyal Pazarlama ve Bir Örnek: Sigarayı Bırakma Kampanyası", *Pazarlama Dünyası*, Ocak-Şubat 1988, Yıl:2, Sayı:7, s.19.
- [6] KOTLER, Philip; ROBERTO, Eduardo L., *Social Marketing: Strategies for Changing Public Behavior*, 1989, The Free Press, USA.
- [7] MARTENSON, Rita, "Advertising Strategies and Information Content in American and Swedish Advertising", *International Journal of Advertising*, 1987, 6, ss.133-144.

EK:

Tablo.1: Hedef Kitlelerin Reklamlara Göre Dağılımı

KİTLE	Genç	Yaşlı	Madde Bağımlısı	Kann Nakli Alıcısı	Erkekler	Tüm Toplum	Çokeşli Yaşam Sürenler
REKLAMVEREN							
<i>Özel Sektör Firmaları</i>	1				1	2	1
<i>Kamu Kuruluşları</i>						1	1
<i>Sivil Toplum Örgütleri</i>	3	2		1	1	14	7
<i>Toplam</i>	4	2		1	1	17	9

Tablo.2: Bilgilendirici İçeriğin Reklamlara Göre Dağılımı

	Hastalığı Tanımlar	Hast. Detaylı Açıklar	Hast. Sonuçlarını Verir	Hast. Korunma Yollarını Verir	Hast. İlgili Yanlış İnançları Düzeltir	Hast. Tedavisi Hakkında Bilgi	Hast. İlgili Sağlık Kurum. Hakkında Bilgi	Hast. İlgili Merak Uyandırma, Bilgi Kaynaklarına Yönlendirme
<i>Özel Sektör Firma.</i>	1	1	1	2		1	1	1
<i>Kamu Kuruluş.</i>	1	1	1	2	1	1	1	1
<i>Sivil Toplum Örgüt.</i>	11	10	4	13	15	3	3	22
<i>Toplam</i>	13	12	6	17	16	5	5	24

Tablo.3: Duygusal İçeriğin Reklamlara Göre Dağılımı

	Olay ile ilişkilendirme	His ile ilişkilendirme	Kişi ile ilişkilendirme
<i>Özel Sektör Firmaları</i>		4	
<i>Kamu Kuruluşları</i>	1	1	
<i>Sivil Toplum Örgütleri</i>	3	11	9
<i>Toplam</i>	4	16	9

DAĞITIM KANALLARINDA BAYİLERİN ÜRETİCİ FİRMA LEHİNE İŞBİRLİĞİ DAVRANIŞLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLERİ İNCELEYEN BİR ARAŞTIRMA

Cengiz YILMAZ¹, Ebru Tümer KABADAYI²

¹Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi Üretim ve Pazarlama, Yardımcı Doçent Dr.

²Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi Üretim ve Pazarlama, Araştırma Görevlisi

Abstract: This paper highlights the importance of cooperative behaviors between supplier firms and independent resellers in contractual distribution channels, where each reseller (i.e., dealer) acts as an independent profit center. Three major facets of cooperation (i.e., solidarity, information exchange, and flexibility) are discussed, and two major factors (dependence and trust) are theorized as facilitating cooperative behaviors. Supplier dependence, dealer dependence, and dealer's trust on the supplier are hypothesized as promoting cooperative tendencies of resellers. The relationships hypothesized in the conceptual section of the article are subjected to empirical testing using data obtained from 192 independent dealers in the Turkish automobile industry. Theoretical and managerial implications of the study findings are discussed.

I. GİRİŞ

Ürünlerini, çok sayıda bağımsız aracından oluşan bayilik sistemleri yoluyla geniş coğrafi bölgelere yayılmış nihai tüketicilere ulaştırmaya çalışan üretici firmaların, dağıtım fonksiyonlarını kaliteli ve etkin bir şekilde gerçekleştirmeleri son derece önemli bir rekabet faktörü olarak ortaya çıkmaktadır. Pazarlama literatüründe son 10 yıla damgasını vuran ilişkisel pazarlama kuramı, bu ve benzeri "ilişki yöntemlerinin" şekillendirilmesi konusunda önemli gelişmeler göstermiştir. Bu kurama göre bayilerin etkin ve gönüllü işbirliğini sağlayan tedarikçi firmalar, yalnızca dağıtım etkinliği ve kalitesi açısından üstünlük sağlamakla kalmayacaklar, aynı zamanda (müşteri memnuniyeti de olumlu etkileneceğinden) uzun vadede rakiplerine göre daha yüksek finansal performans elde edeceklerdir. Ayrıca, işletmelerin pazar paylarını artırmalarında, maliyetlerini düşürmelerinde ve dolayısıyla rakipleri karşısında daha etkin olmalarında bayilerle aralarındaki işbirliği derecesinin yüksek olmasının büyük önemi vardır.

Dağıtım kanalı içerisinde, her görevi üreticinin yerine getirmesi mümkün değildir. Üretici malı ürettikten sonra, dağıtım aşamasında genellikle dağıtıcı kullanma yoluna gitmektedir. Bu da üyeler arasında karşılıklı

bağımlılığı ve dolayısıyla etkin işbirliği gerekliliğini ortaya çıkartmaktadır. Kanal içerisinde dağıtım işlevinin etkin ve ekonomik bir şekilde yerine getirilmesi için üyeler arasında işbirliğinin olması temel ve hayati bir husustur [1]. Bu makalede, (1) bağımsız bayilerden oluşan kanal sistemlerinde bayilerin üretici firma lehine işbirliği kapsamındaki davranışlarının önem ve nitelikleri incelenecek ve (2) literatürde bu davranışları etkileyen en önemli faktörler olarak nitelenen bağımlılık ve güven unsurlarının işbirliği davranışlarının çeşitli boyutları üzerindeki görece etkileri Türk otomobil sektöründe gerçekleştirilen bir araştırma ile ortaya konulmaya çalışılacaktır.

II. DAĞITIM KANALLARINDA İŞBİRLİĞİ ve ÖNEMİ

En genel anlamıyla işbirliği, tarafların ortak bir amaca ulaşmak için gönüllü güç birliği oluşturmaları ve birlikte çalışmalarını olarak tanımlanmaktadır [2]. Burada önemli olan kavramlar, çoğu zaman finansal etkinlik şeklinde ortaya çıkan "ortak amaç" kavramı ve tarafların karşılıklı gönüllülüğüdür. İşbirliği, tarafların birlikte çalışmalarını ve imkanlarını birleştirmeleri suretiyle başarıya ulaşmalarında oldukça büyük bir etkiye sahip olabilir [3].

Anlaşılabacağı gibi, dağıtım kanallarında kanal üyeleri arasındaki işbirliğinden söz ederken, bu firmaların ortak iş alanları kapsamına giren bütün işlevlerin gerçekleştirilmesi sürecinde gönüllü birliktelikler kastedilmektedir. Kanal üyeleri, gerek fiziksel dağıtım ve lojistik fonksiyonlarını yerine getirirken ve gerekse kredileme, pazar analizleri, ortak tutundurma kampanyaları, teslimat ve ödemelerde esneklik gösterme ve benzeri alanlarda etkin işbirliği anlayışı yaratabilirler. İşbirliği içindeki firmalar birbirlerine daha fazla güven duygusu besler ve önemli(kritik) bilgilerini paylaşırlar. Ayrıca işlerin yürütülmesi sırasında üzerlerine düşen görevleri en iyi şekilde yerine getirirler ve birbirlerini

daha iyi anlar ve yardımcı olurlar. Böylesi bir işbirliği ortamının gerçekleştirilebilmesi halinde, bütün katılımcıların karlı çıktığı bir örgütsel yapılanma oluşacaktır. Ayrıca, paylaşım ve görev bölüşümünün gerçekleşmesi sayesinde sermaye ve kaynak gerekliliği göreceli olarak azalacak, maliyetleri düşecektir [4]. Böylece, ana/tedarikçi firmalar dağıtım kanallarındaki ortakları ile girdikleri işbirliğini ön plana çıkararak iş ilişkileri sonucunda rakipleri karşısında daha avantajlı duruma gelme şansına sahip olacaklardır.

Bu çalışmada, literatürde [5] firmalar arası işbirliği davranışlarının sınıflandırılması yapılırken en çok üzerinde durulan üç temel boyut incelenecektir. Çalışmamızın bağımlı değişkenlerini oluşturan söz konusu odak unsurlar, (1) birlik anlayışı, (2) bilginin paylaşımı ve (3) esneklik [6] kapsamındaki işbirliği davranışlarıdır. Aşağıda tanımlanan bu üç temel işbirliği boyutu, kanal üyelerinin ortak çalışma alanı kapsamına giren bütün alanlarda – başta fiziksel dağıtım işlevleri ve ortak pazarlama / tutundurma faaliyetleri olmak üzere – karşılıklı anlayış ve birlikteliğin egemen olduğu yaklaşımları içerir.

• *Birlik anlayışı*, ilişkinin devamlılığınaya yönelik davranışları içeren karşılıklı bir beklentidir [7]. Birlik anlayışı içindeki firmalar ilişkinin devamını sağlayacak şekilde davranışlar sergilerken, ilişkinin değerini de iyi bilirler; gerektiğinde birbirlerine yardımcı olmaktan ve fedakarlık yapmaktan kaçınmazlar ve her iki tarafın da yararına olacak gelişmelerle ilgilenirler. Birlik anlayışı beraberlik hissi yaratır ve ortaklar arasındaki “aynı geminin yolcusuyuz” duygusunun bir göstergesidir [8]. Örneğin, böyle bir anlayışın yoğun olduğu bayilik sistemlerinde bayiler, ana firmanın kar marjı yüksek ürünlerini satmak için gösterdikleri özenin aynısını düşük marjlı ürünler için de gösterme eğiliminde olabilirler.

• *Bilgi paylaşımı*, ortakların birbirinin işine yarayacak kritik bilgileri herhangi bir zorlama olmadan ve tam zamanında birbirleriyle paylaşmalarıdır [9]. Bilgi paylaşımı; kritik, önemli ve özel bilginin kanal ortakları ile ne derece paylaşıldığının bir göstergesi olarak karşımıza çıkmaktadır [10]. Bilgi paylaşımının yeterli olmaması ortaklar arasında birçok problemin doğmasına ve çatışmalara sebep olacaktır. Bu sebeple etkin işbirliğinin sürdürülebilmesi için, gerekli bilginin zamanında ve doğru bir şekilde ortaklarla paylaşılması önemlidir. Örneğin, bayiler müşteri portföyleri ve gizli satış taktikleri ile ilgili bilgileri ana firma ile paylaşıyorlarsa bilgi paylaşımının yüksekliğinden söz edilebilir.

• *Esneklik ise*, kanalda yer alan ortakların ilişkide gelecekte meydana gelebilecek (beklenen veya beklenmeyen) değişimlere karşı birbirlerinin gereksinimlerini gözeterek gerekli düzenlemelere gitme istekliliğidir [6]. Çevresel belirsizliğin ve hızlı

değişmelerin sık rastlandığı günümüz ekonomilerinde, firmaların ortaklarına karşı gerekli durumlarda esnek davranmalarının önemi daha da belirgin hale gelmiştir. Örnek vermek gerekirse, esneklik unsurunun sağlıklı bir şekilde işlediği bayilik sistemlerinde, gerek bayiler ve gerekse ana (üretici) firmalar karşılıklı teslimatlarda ve ödemelerde ortaya çıkabilecek geçici aksaklıklara daha yapıcı tepkiler verecek, karşı tarafı sıkıştırma, cezalandırma yada hukuki yollara başvurma gibi yöntemlere başvurma eğilimleri çok düşük olacaktır. Ayrıca, değişen çevre koşulları neticesinde karşı taraftan gelecek özel isteklere olumlu yanıt verme çabası içinde olacaklardır.

Sonuç olarak, tedarikçi firmalar açısından başarılı bayi ilişkileri yönetimi ve bayilerinin gönüllü işbirliğine istekli olmaları önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Aşağıda, kanal ortaklarının işbirliği davranışlarını etkileyen temel faktörlerden literatürde ön plana çıkan iki önemli unsur olan bağımlılık ve güven kavramları üzerinde durulacaktır. Unutmamak gerekir ki, gerçekte işbirliğini etkileyen faktörler bu ikisi ile sınırlı değildir. Taraflar arası kültürel yakınlık derecesi, iş ilişkisinin geleceğine yönelik beklentiler, pazardaki ve diğer çevresel faktörlerdeki belirsizlik düzeyi, taraflar arasındaki sözleşmelerin içeriği ve benzerleri gibi pek çok faktör işbirliği eğilimlerini etkileyebilmektedir. Araştırmamız, bağımlılık ve güven faktörleri üzerinde durarak ve bunların işbirliğinin çeşitli unsurları üzerine görece etkilerini inceleyerek bu konudaki mevcut bilgi birikimine sınırlı – fakat yeterince anlamlı – bir katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

III. İŞBİRLİĞİNİ ETKİLEYEN TEMEL FAKTÖRLERDEN BAĞIMLILIK ve GÜVEN

A. Bağımlılık

Bağımlılık, bir üyenin amaçlarına ulaşmak için ortağı ile olan ilişkisini devam ettirme ihtiyacı olarak tanımlanabilir [11]. Genel olarak kanal üyeleri, karşılıklı çıkarları devam ettiği sürece birbirleri ile olan ilişkilerini devam ettirme ihtiyacı ve çabası içerisinde olacaklardır.

Bir firmanın bağımlı olmasının birçok anlamı vardır. Emerson'a (1962) göre, bir firmanın ortak iş yaptığı başka bir firmaya olan bağımlılığı başlıca iki temel faktör tarafından belirlenmektedir. Bunlardan birincisi, iş ilişkisi sayesinde karşı taraftan elde edilen toplam ekonomik değer (ekonomik önem) ile ölçülmektedir. Başka bir deyişle, ortaklardan biri diğerinin kendisinin gelecekteki ve mevcut performansı, iş başarısı v.b için önemli olduğunu düşünüyorsa, bağımlılık derecesi de o ölçüde fazlalaşacaktır. Bağımlılığın ikinci temel unsuru, mevcut kanal ortağından elde edilen ekonomik değerın alternatiflerle

ikame edilebilme zorluğu (yerine konulabilirlik) olarak ifade edilmektedir. Eğer her iki taraf için de alternatifler mevcut değilse karşılıklı bağımlılık derecesi yüksek olacaktır. Diğer taraftan, kanal ilişkileri konusunda çalışmalar yapan araştırmacılar, bağımlılık derecesini belirleyecek üçüncü bir unsur olarak, belirli bir iş ilişkisine özgün olarak gerçekleştirilen yatırımların (özgün yatırımlar) miktarının da önemli olabileceğini ortaya koymuşlardır [9]. Özgün yatırımlar, mevcut iş ilişkisini desteklemek için gerekli olan, ilişkiye özel fiziksel ve beşeri varlıklardır. Eğer ilişki sona erecek olursa, bu yatırımların ilişkiye özel olmalarından dolayı başka alanlarda kullanılması mümkün olmayacak ve bu da ayrılma maliyetini ortaya çıkartacaktır. Ayrılma maliyetinin yüksek olması tarafların birbirlerine karşı olan bağımlılık derecelerini artıracaktır. Sonuç olarak, bu üç unsurun da (özgün yatırımlar, önem ve yerine konulabilirlik) tarafların birbirlerine karşı olan bağımlılık seviyeleri üzerinde önemli etkileri vardır.

Diğer taraftan, güç ile bağımlılık arasında da yakın bir ilişki vardır [12,13]. Gücü, bir kanal üyesinin diğer kanal üyesinin davranış ve karar değişkenlerini etkileme yeteneği olarak tanımlamamız mümkündür [14]. Güç, taraflardan birinin kritik kaynaklara sahip olması ve alternatif kaynakların kontrolünü elinde bulundurması ile ortaya çıkmaktadır [15]. Bir firma başka bir firmaya ne derece bağımlı ise, karşı tarafa o derece "gücü" devretmiş olacaktır. Kısaca daha az bağımlı olan taraf daha fazla bağımlı olan tarafa göre daha güçlü durumda olacaktır. Örneğin, çoğu bayilik sistemi içerisinde, bayilerin bağımlılık derecesi, birlikte çalıştığı ana firmanın bağımlılığına göre daha fazladır ve dolayısıyla üretici (ana firma) daha güçlü durumdadır.

İki ortağın karşılıklı bağımlılık seviyeleri arasında farkın olup olmaması, bağımlılık simetrisi ya da asimetrisi kavramını ortaya çıkartmaktadır. Eğer bir kanal ilişkisinde her iki taraf ta birbirine bağımlı durumda ise, firmalar arasındaki karşılıklı bağımlılık (üretici ve bayi bağımlılığı) yüksektir ve simetriktir. Böyle durumlarda her bir firma yüksek derecede güce sahiptir ve firmalar arasındaki bağların çok güçlü olması gerekir. Bu gibi ilişkiler zayıf ya da işlevsel olmayan ilişkiler değildir, tam tersidir. Ortak gücün yüksek olması nedeniyle, böyle bir kanal ilişkisi içerisinde mevcut olan ortak çıkarlar, karşılıklı güven, bağlılık ve işbirliğini artırır [5,11,16].

Diğer taraftan, bir firmanın bağımlılık derecesi yüksek iken diğerinin daha düşük olması bağımlılık asimetrisini ortaya çıkartmaktadır. Bağımlılık asimetrisi, üretici firmanın bağımlılığı ile bayi bağımlılığı arasındaki farktır. [8,13,17]. Bağımlılıktaki asimetri söz konusu ise, çıkarların farklılık arz ettiği durumlarda düşük bağımlılıktan kaynaklanan güç avantajına sahip firma bencil davranabilir ve diğer firmayı baskı altına alabilir [18-20]. Ayrıca, kanalın gittikçe asimetrik hale gelmesi, kanal üyelerini birbirinden uzaklaştıracaktır. Daha güçlü

ve daha az bağımlı olan tarafın, ortağı ile güven ve bağlılığa dayalı bir dostluk kurmasına ihtiyacı yoktur; çünkü gücünü kullanmak suretiyle ortağının kendisine itaat etmesini sağlamaktadır. Daha güçlü olan tarafın işbirliğine ve güven duyulmaya daha az ihtiyacı vardır [19]. Ancak kısa vade de güçlü firma birçok avantajlar elde ediyor gibi gözükse de, uzun vade de sistemin başarısı ve devamlılığı açısından birçok olumsuzluklar ortaya çıkmakta, dağıtım sistemi etkinliğini kaybetmekte ve taraflar başarısız olmaktadır [21].

Ayrıca, karşılıklı kanal ilişkisindeki her bir firma düşük seviyeli bir bağımlılığa sahip ise, karşılıklı bağımlılık düşüktür ve her bir firmanın gücü azdır. Karşılıklı bağımlılığın düşük olmasından dolayı bağımlılık düzeylerinin simetrik oluşu da önemini yitirir. Böyle bir durumda her bir firmanın diğerine karşı olan dikkat ve destek eğilimi de çok azalır. Eğer firmalardan biri gerçekçi olmayan taleplerde bulunmaya başlarsa, ilişkiler işlevselliğini yitirir. Bunun sebebi taraflar arasındaki karşılıklı bağımlılığın düşük olmasıdır [22].

B. Güven

Moorman, Deshpande ve Zaltman [25] iki firma arasındaki güveni; tarafların birbirlerinin dürüstlüğüne, doğruluğuna, ticari ahlakına v.s. ve dolayısıyla bilerek birbirlerine zarar vermeyeceklerine ilişkin olan inançlarından gelen risk alma eğilimi olarak tanımlamışlardır. Tarafların ilişkilerindeki karşılıklı risk alma eğilimi güven unsurunun doğal bir sonucudur [21]. Güven, bir ilişkinin temelini oluşturan direkler gibidir. İtimat(credibility) ve iyi niyet(benevolence) güvenin gerektirdiği şartlardandır. İtimat, iş ilişkilerini etkin bir şekilde yürütebilmek için ticari ortağın, doğrucu ve dürüst olduğuna dair inançtır. İyi niyet ise, bir ortağın diğerine karşı iyi duygu ve düşüncelerle yaklaşması, onun çıkarlarını gözetmesi olarak tanımlamamız mümkündür [23].

Güven, organizasyonlar, gruplar ve insanlar arası ilişkilerin devamlılığında en göze çarpan faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven; iletişim ve bilginin en doğru şekilde iletilmesi, problemlerin çözülmesi, yetki verilebilmesi ve amaç ve sorumlulukların paylaşılması gibi, ortaklar arası birçok ilişkiyi etkileyen bir değişkendir. Yüksek dereceli güven duygusu, düşük dereceliye oranla daha fazla sadakati ve bağlılığı beraberinde getirmektedir [24]. Karşılıklı güven duygusunun sağlanmış olması, üyeler arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ve uzun süreli devamlının sağlanması açısından önemlidir [25].

Kanal üyeleri arasında güven duygusunun olması işbirliğini pozitif yönde etkileyecektir. Çünkü, firmanın sormasına gerek kalmadan ortağın bilgi ve fırsatlar

konusunda kendisine bilgi vermesi, uygun amaç ve niyetlerin daha iyi bir şekilde iletilmesi, iletişimin açık bir şekilde sürdürülmesi ve müşteri ihtiyaçlarının tam zamanında cevap verilebilmesi, ancak ticari ortak ile aralarında iyi bir ticari ahlakın, doğruluğun, dürüstlüğün ve dolayısıyla karşılıklı güven duygusunun olmasına bağlıdır. Yapılan çalışmalar kanal üyelerinin ortaklarına güven duymalarının, daha iyi, açık bir iletişime ve fırsatların yakalanmasına yardım ettiğini ortaya koymuştur [23]. Güven aynı zamanda, çatışmaları azaltır ve kanal üyelerinin memnuniyetini artırır [26].

IV. HİPOTEZLER

Şekil.1'de, bayilerin ana /tedarikçi firmaya karşı işbirliği davranışlarını etkileyen iki temel faktör (bağımlılık ve güven) şematik olarak ortaya konmaktadır. Bayilerin ana firmaya karşı bağımlılıkları, ana firmaların bayilere olan bağımlılıkları ve bayilerin güvenini içeren bu modeldeki hipotezler aşağıda tartışılmaktadır.

Bağımlılık: Bayinin ana firmaya karşı bağımlılık derecesinin yüksek olması, yani üretici ya da tedarikçinin daha güçlü bir pozisyonda bulunması, bayinin genelde işbirliği içerisinde çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Bağımlı durumdaki bayii için geleceğini güvence altına alma açısından işbirlikçi davranış sergilemesi önemlidir ve bu sebeple bayii bağımlılığı işbirliği davranışını pozitif yönde etkileyen bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Anderson ve Narus [27], Heide ve John [9], Ganesan [28], Lusch ve Brown [25], Anderson, Lodish ve Weitz [29] gibi araştırmacılar bağımlılık üzerine araştırmalar yapmışlar ve bağımlılık değişkeninin işbirliği üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

H1: Bayi bağımlılığı ile güven arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: Bayi bağımlılığı ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3: Bayi bağımlılığı ile esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H4: Bayi bağımlılığı ile birlik anlayışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5: Ana firmanın bağımlılığı ile güven arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6: Ana firmanın bağımlılığı ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H7: Ana firmanın bağımlılığı ile esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.

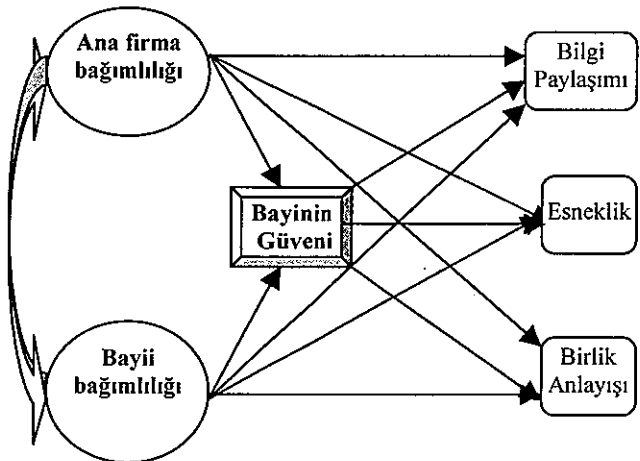
H8: Ana firmanın bağımlılığı ile birlik anlayışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Güven: İşbirliği, geçen zaman süresi içerisinde beklenen karşılıklı amaçlara ulaşmak için bağımsız ilişkiler içerisinde tamamlayıcı veya benzer eylemlerin firmalar tarafından üstlenilmesidir. Bu sebeple, ortaklar arasında güvene dayalı bir ilişki kurulması ilişkinin devamının sağlanabilmesi ve tarafların işbirlikçi davranış sergilemeleri açısından büyük önem sağlamaktadır. Anderson ve Narus'a [30] göre öncelikle ortaklar arasında güven ortamı kurulmakta, işbirliğinin pozitif etkileri ancak daha sonra ortaya çıkmaktadır. Ayrıca birçok araştırmacı da yaptıkları çalışmada işbirliği ile güven arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır [21, 28, 31].

H9 : Bayiinin güveni ile bilgi paylaşımı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H 10: Bayiinin güveni ile esneklik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H 11: Bayiinin güveni ile birlik anlayışı arasında pozitif bir ilişki vardır.



Şekil.1: Yapısal Modelin Şematik İfadesi

V. UYGULAMA

A. Veri Toplama

Niteliği itibarıyla araştırmamız, bayilik sisteminden oluşan dağıtım kanallarında bayilerin işbirliği davranışlarını konu alan tanımlayıcı (betimsel) bir araştırmadır. Araştırma sonuçlarının içsel geçerliliğinin güçlendirilmesi amacıyla tek bir sektöre odaklanmanın ve verilerin bu sektördeki bayilerden toplanmasının faydalı olacağına karar verilmiştir. Bu sebeple araştırma verileri, Türkiye'de faaliyet göstermekte olan binek otomobili sektöründeki firmaların bayilerinden anket yöntemiyle ve posta yoluyla toplanmıştır. Öncelikle, gerek Internet yoluyla gerekse ilgili firmalara ulaşmak suretiyle, Türkiye

coğrafyasında faaliyet gösteren ve üretici firmalardan bağımsız çalışan bütün otomobil bayilerinin (yaklaşık 1000 adet) adreslerine ulaşılmış ve bunların tamamına içerisinde geri dönüş için pullu ve adresli bir zarfında yer aldığı anket formu gönderilmiştir. Tüm bu uğraşlar sonucunda 192 adet anket elimize ulaşmıştır. %20'ye yakın bir geri dönüş oranı sağlanmıştır ve bu oran uluslararası yayınlarda benzer çalışmalara bakıldığında normal bir geri dönüş oranı olarak kabul edilmektedir.

B. Değişkenlerin Ölçümü

Otomotiv sektöründe bayilerin üretici firmaları ile olan işbirliği davranışlarının nasıl olduğunu ölçmek için öncelikle literatürdeki konu ile ilgili yapılan çalışmalar ayrıntılı olarak incelenmiştir. Ölçmeyi düşündüğümüz değişkenlerle ilgili mevcut ölçekler arasından en iyileri amaca yönelik olarak seçilmiştir. Anket formundaki sorular oluşturulurken, ülkemizin ve Türk otomotiv sektörünün özellikleri de göz önünde bulundurulmuş ve her bir soru İstanbul'da faaliyet gösteren beş ayrı bayi yöneticisi ile yapılan karşılıklı görüşmeler ile ön teste tabi tutulmuştur. İşbirliği davranışlarını oluşturan bilgi paylaşımı, esneklik ve birlik anlayışı soruları Lusch ve Brown [5]'dan, güven soruları Morgan ve Hunt [21] ve Yılmaz [32]'dan, bayi ve ana firma bağımlılığı ile ilgili sorular ise, Ganesan [28], Heide ve John [9], Lusch ve Brown [5] ve Yılmaz [32]'dan adapte edilerek anket formu titiz bir çalışma sonucunda oluşturulmuştur.

C. Analiz ve Sonuçlar

Hipotezlerimizin testlerine ve sonuçlarının değerlendirilmesine geçmeden önce, modelimizde kullandığımız yapısal kavramların ölçüm geçerlilik ve güvenilirliklerinin değerlendirilmesi ve ilgili psikometrik özelliklerinin ortaya çıkarılması gereklidir. Geliştirdiğimiz yapısal kavramlar arası bağlantıları içeren hipotezlerin test edilmesi için, kullandığımız ölçek tekniklerinin genel kabul görmüş kriterler çerçevesinde "yeterli" olduklarının daha önceden gösterilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, araştırmamız sürecinde elde ettiğimiz verilerin analizi için "yapısal denklemler modellemesi" (structural equations modeling) tekniğinden yararlanılacak ve Anderson ve Gerbing [33] tarafından önerilen iki-aşamalı yaklaşım kullanılacaktır. Bu yaklaşımın birinci aşamasında, ölçüm ilişkilerinin (kavram geçerliklerinin) yapısı bir dizi "doğrulayıcı" (confirmatory) faktör analizi sonucu ortaya çıkarılmaktadır. İkinci aşamada ise mümkün olan en iyi ölçüm modeli geliştirildikten sonra yapısal hipotezlerin irdelenmesine geçilmektedir.

Araştırmamızda odak oluşturan bağımlılık kavramı, aslında (1) karşı firmanın yerine konulabilirliği, (2) karşı firmadan elde edilen ekonomik değerın önemi ve ikame edilebilirliği ve (3) karşı firmayla iş ilişkisine özgün olarak gerçekleştirilen toplam yatırımların değeri olmak üzere üç alt-bileşen tarafından oluşmaktadır. Anketimizde bayilerin bağımlılığı toplam 13 soru ile ölçülmüştür. Söz konusu 13 soru içinde, yerine konulabilirlik ve özgün yatırımlar 4'er soru ile, ekonomik önem ise 5 soru ile ölçülmüştür. Aynı şekilde, bayilerin üretici firmaların kendilerine olan bağımlılığı ile ilgili algıları ise 10 soru ile ölçülmüştür. Bu sorular bayi bağımlılığı ölçeğinde kullanılan 13 soru ile paralel ifadeler içermektedir; özgün yatırımlar ve ekonomik önem 3'er soruyla, yerine konulabilirlik ise 4 soruyla ölçülmüştür.

Her iki yapısal kavram için iki-seviyeli doğrulayıcı faktör analizi modelleri oluşturulmuş ve LISREL 8.3 programında kovaryans matrisi girdi olarak kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Bu tür modellerin birinci seviyesi anket soruları ile alt-bileşenler arasında varlığı iddia edilen ilişkileri içermekte, ikinci seviyede ise üç alt-bileşenin bir araya gelerek genel "bağımlılık" faktörünü oluşturduğu modellenmektedir. Her iki doğrulayıcı faktör analizi sonucunda iki-aşamalı bağımlılık ölçüm modelinin veriler ile uyumlu olduğu gözlemlenmiştir. Beklendiği gibi, χ^2 istatistikleri 0,05 seviyesinde modelin öngördüğü kovaryans matrisi ile gözlemlenen kovaryans matrisi arasında anlamlı bir fark olmadığına işaret etmekte ve uyum indisleri bu bulguları desteklemektedir (örneğin, CFI > 0,90; GFI > 0,90; RMR < 0,05). Aynı zamanda, bütün elemanlar (sorular) ilgili faktörlere istatistiksel olarak anlamlı ve 0,50'den büyük standart katsayılarla yüklenmekte ve yapılan ek analizler faktörler arası korelasyonların birden küçük olduğunu göstermektedir. Bu şekilde, farklı soruların aynı faktörü uyumlu bir şekilde ölçtükleri (convergent validity) ve bağımlılığın üç alt-bileşenin anlamlı bir şekilde ayrıştığı (discriminant validity) ortaya konmuş olmaktadır.

Ölçüm analizlerinin ikinci aşamasında, her iki bağımlılık faktörünü oluşturan alt-bileşenlerin her biri kendi içinde birleştirilerek (soruların aritmetik ortalaması alınarak) kompozit değişkenler oluşturulmuş ve bu değişkenler genel ölçüm modelinde bağımlılık faktörlerinin elemanları olarak kullanılmıştır. Bu modelde ayrıca, bayinin üreticiye karşı duyduğu güven faktörü (8 soru -eleman-) ve işbirliği davranışlarını oluşturan (1) bilgi paylaşımı (4 soru -eleman-), (2) esneklik (3 soru -eleman-) ve (3) birlik anlayışı (4 soru -eleman) faktörleri bulunmaktadır. Başka bir deyişle, model 24 gözlemlenmiş değişken ve bunlar ilintilendirilen 6 faktörden oluşmaktadır. Farklı türdeki işbirliği davranışlarının güven ve bağımlılık faktörlerinden farklı şekilde etkilenebilecekleri ve hipotez testleri sonucunda elde edilebilecek bu tür bulguların gerek teorik gerekse yönetim uygulamaları açısından önemli bilgiler

içerebileceği öngörüldüğünden, işbirliği faktörünün genel bir yapısal kavram olarak incelenmesi yerine her üç farklı boyutunun ayrı ele alınması uygun görülmüştür. Bu model esas alınarak uygulanan doğrulayıcı faktör analizi modeldeki ölçüm ilişkilerinin veri ile uyumlu olduğunu açıkça işaret etmektedir ($\chi^2_{(serbestlik\ derecesi=237)} = 471,6$; CFI = 0,94; GFI = 0,92; RMR = 0,051). Ayrıca, bir önceki analizde olduğu gibi, bütün elemanlar (sorular) ilgili faktörlere istatistiksel olarak anlamlı ve 0,50'den büyük standart katsayılarla yüklenmekte ve yapılan ek analizler faktörler arası korelasyonların birden küçük olduğunu göstermektedir. Modeldeki faktörler arası korelasyonlar, tanımlayıcı istatistikler ve faktörlerin ölçümü için kullanılan ölçeklerin (soru demetlerinin) alfa güvenilirlik katsayıları Tablo 1 de verilmektedir. Ölçüm ilişkileri bu şekilde netleştirildikten sonra Şekil.1 de şematik biçimde ifadesini bulan yapısal modelin ve araştırma hipotezlerinin testine geçilmiştir.

Tablo.1: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma, Alfa Katsayıları ve Korelasyonlar

Ort.*	Std.	Bdep	Guv	Info	Flex	Sol	Adep
5,3997	,0356	Bdep	.77**				
4,8746	,5938	Guv	.41	.92			
6,1797	,0364	Info	.42	.30	.85		
5,3042	,2762	Flex	.48	.23	.71	.71	
6,0734	,9975	Sol	.47	.25	.71	.71	.86
4,6013	,1025	Adep	.52	.37	.19	.37	.78

* Tüm değişkenler 1'den 7'ye kadar olan ölçek ile ölçülmüştür.

** Alfa güvenilirlik katsayıları

(Ort: Ortalama, Std: Standart sapma, Bdep: Bayi bağımlılığı, Guv: Güven, Info: Bilgi paylaşımı, Flex: Esneklik, Sol: Birlik anlayışı ve Adep: Ana firma bağımlılığı)

Yapısal modeli oluşturan hipotezlerin testi için de LISREL 8.3 programı kullanılmıştır. Genelde yapısal modeller ölçüm modeline göre daha fazla kısıt içermekle birlikte (daha fazla parametrenin sifıra eşit kılınarak kısıtlanan modeller), araştırmamızda kullanılan yapısal model bütün faktörler arasında bağıntılar önerdiği için bir önceki ölçüm modeli ile aynı parametrik özelliklere sahip bulunmaktadır. Dolayısıyla, yapısal modelin eldeki veriye uyumu ölçüm modeli ile aynı istatistiksel özelliklere sahiptir. Bu modelle asıl gerçekleştirilmek istenen bağımlılık, güven ve işbirliği faktörleri arasında varlığı iddia edilen istatistiksel bağıntıların test edilmesidir. Nitekim, analiz sonuçlarına göre modelde var olan 11 bağıntının 6'sı istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo.2: Sonuçların Özeti

İlişkiler	Katsayılar	t-değerleri
Güven → Bilgi Paylaşımı	0.17	1.86*
Güven → Esneklik	0.01	0.12
Güven → Birlik Anlayışı	0.08	0.91
Bayi Bağımlılığı → Güven	0.30	2.45**
Bayi Bağımlılığı → Bilgi Paylaşımı	0.38	2.74**
Bayi Bağımlılığı → Esneklik	0.38	2.59**
Bayi Bağımlılığı → Birlik Anlayışı	0.45	3.18**
Ana Firma Bağımlılığı → Güven	0.22	1.94*
Ana Firma Bağımlılığı → Bilgi Paylaşımı	-0.07	-0.62
Ana Firma Bağımlılığı → Esneklik	0.17	1.32
Ana Firma Bağımlılığı → Birlik Anlayışı	-0.03	-0.31

$\chi^2_{(237)} = 471.6$, CFI (Comparative Fit Index) = 0.94, GFI (Goodness of Fit Index) = 0.92, RMR (Root Mean Square Residual) = 0.051

*p < .05 (tek taraflı testler)

**p < .01

Tablo.2'de de özet olarak gösterildiği gibi, bayilerin üretici firmaya karşı bağımlılık seviyeleri, üretici firmaya karşı (1) geliştirdikleri güven düzeyini ($\gamma = 0,30$; $p < 0,05$), (2) bilgi paylaşımı seviyelerini ($\gamma = 0,38$; $p < 0,01$), (3) esneklik eğilimlerini ($\gamma = 0,38$; $p < 0,01$) ve (4) birlik anlayışını ($\gamma = 0,45$; $p < 0,01$) olumlu (pozitif) ve istatistiksel olarak anlamlı şekilde etkilemektedir. Bayilerin üretici firmanın bağımlılığı yönündeki algıları ise yalnızca üretici firmaya karşı duyulan güven ile bağıntılı bulunmuş ($\gamma = 0,22$; $p < 0,05$), işbirliği davranışı türlerinin hiçbirisi ile bağıntılı bulunmamıştır (bütün katsayılar için, $p > 0,05$). Son olarak, üretici firmaya duyulan güven bilgi paylaşımını olumlu etkilemekte ($\beta = 0,17$; $p < 0,05$), ancak esneklik ve birlik anlayışı üzerinde ciddi bir etkiye bulunmamaktadır (her iki katsayı için de $p > 0,05$). Bu bulgulara göre, üretici firmanın bağımlılık seviyesi ile ilgili bayi algıları işbirliği davranışlarından sadece bilgi paylaşımını dolaylı olarak (üreticiye duyulan güveni artırarak) etkileyebilmektedir. Bayilerin kendi bağımlılık seviyeleri ile ilgili düşünceleri ise, gerek güven seviyelerini gerekse her türlü işbirliği eğilimlerini direkt olarak etkileyen önemli faktörlerden biri olarak ortaya çıkmaktadır.

Sonuç olarak, araştırmamızda kullanılan öncül faktörler, güven seviyesindeki toplam varyansın %20'sini, bilgi paylaşımının %20'sini, esnekliğin %25'ini ve birlik anlayışının %22'sini açıklamaktadır. Bu oranlar, genel olarak tatmin edici rakamlardır ve benzer çalışmalara bakıldığında oldukça yüksektir.

VI. SONUÇ

Araştırmamız bayi işbirliği gibi önemli bir konuyu araştırmakta, bunu yaparken Türk otomobil sektörü gibi ekonominin lokomotifini kabul edilen son derece önemli bir sektörü irdelemektedir. Yoğun bir rekabetin yaşandığı otomotiv sektöründe bayilik sistemi yaygın olarak kullanılmaktadır ve firmaların başarısında bayileri ile olan ilişkilerinin büyük rolü bulunmaktadır. Bu sebeple, üretici ya da tedarikçi firmalar rakipleri karşısında daha başarılı bir performans sergilemek istiyorlarsa, bayilerinin onlara karşı işbirliğine yönelik davranışlar sergilemesine yeterli önemi vermeleri gerekmektedir. Çünkü taraflar arasında etkin bir işbirliğinin geliştirilmesi ile her iki tarafında karlı çıktığı bir kanal sistemi ortaya çıkmaktadır. Ayrıca işbirliği içerisindeki firmalar birbirleri ile bilgi ve tecrübelerini diğerlerine oranla daha verimli bir şekilde paylaşır, aralarındaki işbölümünü daha etkin bir şekilde gerçekleştirir ve birbirlerini daha iyi anlar ve yardımcı olurlar.

Teorik olarak, literatür ve diğer araştırmalar genelde ya bağımlılık faktörünü (power dependence paradigması) ya da uzun dönemli ilişki ve güven faktörünü ele almışlardır (relationship marketing paradigması). Araştırmamız bu iki temel faktörün birlikte etkilerini araştıran ender örneklerden biridir. Taraflar arasında karşılıklı bağımlılık derecesinin simetrik ya da asimetrik olmasının ve güven gibi ilişkisel faktörlerin işbirliği üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahip olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Ancak tek başına bağımlılık-güç ya da güven kavramı taraflar arasındaki ilişkiyi anlamada yetersiz kalacaktır. Taraflar arasında karşılıklı bağımlılığın ve güven duygusunun mevcudiyeti, dağıtım kanalının verimli ve etkin bir şekilde işleminde oldukça önemli unsurlardır. Her iki taraf ta birbirine bağımlı durumda ise uzun dönemli olarak ilişkinin devamlılığı sağlanabilmekte ve ayrıca güven duygusu ile de bu durum perçinlenmektedir. Kısaca, kanal ortaklarının karşılıklı amaçlarına ulaşmalarında oldukça önemli olan işbirliğini ele alırken, hem güç-bağımlılık hem de ilişkisel faktör olan güvenin beraberce değerlendirilmesi gerekmektedir. Araştırmamızın sonuçları da göstermektedir ki bu faktörler birbirleri ile yakın ilişki içerisinde.

Sonuçlar bayi ilişkileri yönetimini ve genel olarak bayilik sistemini kullanan otomobil firmaları için önemli

bilgileri gün ışığına çıkartmaktadır. Bu bulgular sonucunda ortaya çıkan önemli sonuçları genel olarak iki genel başlık altında özetlememiz mümkündür.

• Üretici firmalar bağımlılık ilişkileri yönetimine büyük önem vermek durumundadırlar. Özellikle güven derecesi ve üreticilerin kendi bağımlılığı değişmezken (sabitken), bayilerin bağımlılığında meydana getirilen artışlar yalnızca güven seviyesini artırmakla kalmamakta, aynı zamanda işbirliğinin her türlüünü direkt olarak etkilemekte, bayileri işbirliğine yönlendirmektedir. Yani bayilerin çeşitli sebeplerden dolayı bağımlılık dereceleri (özgün yatırımların miktarındaki artış yoluyla, üreticinin yerine geçebilecek alternatiflerin azlığı nedeniyle ve/veya üretici öneminin bayi için oldukça yüksek olması gibi nedenlerle) artırılırsa, bayilerin güven seviyeleri ve işbirliğine yönelik davranışlarında (bilgi paylaşımı, esneklik ve birlik anlayışı) artışlar olacaktır. Bayileri gönüllü olarak yüksek işbirliği gösteren firmaların uzun dönemde daha başarılı olacağı açıktır.

• Üretici firmanın bağımlılık seviyesindeki artışlar ise işbirliğini direkt olarak etkilemekle birlikte, bayilerin üreticiye olan güvenini artırmaktadır. Yani üreticinin bağımlılık seviyesinin yüksek olması, bayi için ona karşı olan güven duygularının gelişmesine yardımcı olmakta ve güveninin doğal bir sonucu olarak ta bilgi paylaşımı seviyesinde artışlar görülmektedir. Bayilerin güven duygusundaki artışlar doğaldır ki, üretici ile kritik, önemli ve özel bilgileri zamanında ve doğru bir şekilde paylaşımı sonucunu ortaya çıkartacaktır. Bu bilgiler üreticiler açısından hayati önem taşımaktadır ve bunların bayi tarafından kendilerini aktarılmasındaki gönüllülük oldukça önemli bir husustur. Kendisi için gerekli ve önemli bilgiyi, bayilerinden zamanında ve doğru bir şekilde edinebilen üretici, rakipleri karşısında daha avantajlı durumda olacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] GILL, E., L.; ALLERHEILIGEN R.P., "Co-Operation In Channels Of Distribution. Physical Distribution Leads The Way", *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.26, 1996, ss.49-63.
- [2] RING, P.S.; Van De VEN, A. H., "Developmental Processes Of Cooperative Interorganizational Relationships," *Academy Of Management Review*, 19, 1994, ss.90-118.
- [3] CANNON, Joseph P.; PERREAULT, Jr. William D., "Buyer-Seller Relationships In Business Markets," *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, November 1999, ss.439-460.
- [4] COMBS, J.G.; KETCHEN, J., "Explaining Interfirm Cooperation And Performance: Toward A Reconciliation Of Predictions From The Resource-Based View And

- Organizational Economics”, *Strategic Management Journal*, Vol. 20., 1999, ss.867-888.
- [5] LUSCH, L.R.; BROWN, R.J., “Interdependency, Contracting, And Relational Behavior In Marketing Channels”, *Journal of Marketing*, Vol.60, October 1996, ss.19-38.
- [6] HEIDE, Jan B.; JOHN, George, “Do Norms Matter In Marketing Relationships?”, *Journal of Marketing*, Vol. 56, April 1992, ss.32-44..
- [7] MACNEIL, I., *The New Social Contract*, Yale University Press, New Haven, 1980.
- [8] JAP ,S. D.; GANESAN, S., “Control Mechanisms And The Relationship Life Cycle: Implications For Safeguarding Specific Investments And Developing Commitment,” *Journal of Marketing Research*, 37 May 2000, ss.227-245.
- [9] HEIDE, Jan B.; JOHN, George, “The Role Of Dependence Balancing In Safeguarding Transaction Specific Assets In Conventional Channels,” *Journal of Marketing*, Vol. 52, January 1998, ss.20-35.
- [10] MORH, J.; SPEKMAN, R., “Characteristics Of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, And Conflict Resolution Techniques”, *Strategic Management Journal*, Vol.15, 1994, ss.135-52.
- [11] KUMAR, N.; SCHEER, L.; STEENKAMP, E.M., “The Effects Of Supplier Fairness On Vulnerable Resellers”, *Journal of Marketing Research*, Vol.32, February 1995, ss.54-65 .
- [12] EI-ANSARY, A.; STERN, L.W., “Power Measurement In The Distribution Channel,” *Journal of Marketing Research*, 20, May 1972, ss.158-66.
- [13] EMERSON, Richard M., “Power-Dependence Relations,” *American Sociological Reviews*, Vol. 27, February 1962, ss.31-41.
- [14] PFEFFER, J.; SALANCIK, G.R., *The External Control Of Organizations: A Resource Dependence Approach*, Harper And Row Publishers Inc., New York, 1978
- [15] HALLEN, L.; JAN, J.; NAZEEM, S., “Interfirm Adaptation In Business Relationships” *Journal of Marketing*, 55, 1991, ss.29-37.
- [16] GUNDLACH, G.T.; CADOTTE, E.R., “Exchange Interdependence And Interfirm Interaction: Research In A Simulated Channel Setting,” *Journal of Marketing*, 52, January 1994, ss.20-35.
- [17] LAWLER, E.J.; BACHARACH, S.B., “Comparison Of Dependence And Punitive Forms Of Power,” *Social Forces*, Vol. 66, Issue 2, 1987, ss.446-462.
- [18] ANDERSON, Erin; WEITZ, Barton A., “Determinants Of Continuity In Conventional Industrial Channel Dyads,” *Marketing Science*, Vol. 8, Fall 1989, ss.310-323.
- [19] ANDERSON, E.; WEITZ, B., “The Use Of Pledges To Build And Sustain Commitment In Distribution Channels”, *Journal of Marketing Research*, Vol.29, February 1992, ss.18-34
- [20] HEIDE, Jan B., “Interorganizational Governance In Marketing Channels,” *Journal of Marketing*, Vol. 58, January 1994, ss.71-85.
- [21] MORGAN, R.; HUNT, S., “The Commitment-Trust Theory Of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, Vol.58, July 1994, ss.20-38.
- [22] FRAIZER, Gary L., "Organizing And Managing Channels Of Distribution," *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, Vol. 27, Spring 1999, ss.226-240.
- [23] SIGUAW, A.J.; SIMPSON, M.J.; BAKERr, L.T., “Effects Of Supplier Market Orientation On Distributor Market Orientation And The Channel Relationship: The Distributor Perspective”, *Journal of Marketing*, Vol.62, 1998, ss.99-111.
- [24] GUNDLACK, G.T.; MURPHY, P.E., “Ethical And Legal Foundations Of Relational Marketing Exchange,” *Journal of Marketing*, 57, October 1993, ss.35-46.
- [25] MOORMAN, C.; DESHPANDE, R.; ZALTMAN, G., “Factors Affecting Trust In Market Research Relationship”, *Journal of Marketing*, Vol.57, January 1993, ss.81-101.
- [26] DONEY, M.P.; CANNON, P. J., “An Examination Of The Nature Of Trust In Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol.61, 1997, ss.35-51.
- [27] ANDERSON, Erin; NARUS, James A., “A Model Of The Distributor’s Perspective Of Distributor-Manufacturer Working Relationships,” *Journal of Marketing*, Vol. 48, Fall 1984, ss.62-74.
- [28] GANESAN, S., “Determinants Of Long-Term Orientation In Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol.58, April 1994, ss.1-8.
- [29] ANDERSON, E.; LODISH, L.; WEITZ, B., “Resource Allocation Behavior In Conventional Channels,” *Journal of Marketing Research*, 24, February 1987, ss.85-97.
- [30] ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A., “A Model Of Distributor Firm And Manufacturer Firm Working Partnerships”, *Journal of Marketing*, Vol.54, January 1990, ss.42-58.
- [31] ANDALEEB, S.S., “Dependence Relations And The Moderating Role Of Trust : Implications For Behavioral Intentions In Marketing Channels”, *International Journal of Research In Marketing*, 12(2), 1995, ss.157-172.
- [32] YILMAZ, Cengiz, “Salesforce Cooperation: The Impact Of Relational, Task, Organizational, And Personal Factors”, *Dissertation Thesis*, Texas Tech University, 1999.
- [33] ANDERSON, J.C.; GERBING, D.W., “Structural Equation Modeling In Practice: A Review And Recommended Two-Step Approach.” *Psychological Bulletin*, 103 (3), 1988, ss.411-23.

INTERNAL POWER RELATIONSHIP AND ORGANIZATIONAL CHANGE

F. Gülrüh GÜRBÜZ

Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. İngilizce İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

Özet: İşletmelerde değişim kaçınılmaz bir olgudur. Değişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi ve başarılı olabilmesi için atılacak adımlar arasında en önemli olanı şirket içi güç dengelerinin iyi ayarlanmasıdır. Bu konuda en önemli görev yöneticilere düşer. İyi yönetici gücü tamamıyla kendi elinde tutan kişi değil, tam tersine kendisine bağlı işgörenleri de bilgilendiren, yetkilendiren, dolayısıyla güçlendiren kişidir. Güçlendirilmiş işgörenlerin işyerlerine olan bağlılıkları ve iş tatmini artar, dolayısıyla daha başarılı ve verimli olmaları doğaldır. Güçlendirme, aynı zamanda işgörenlerin değişime karşı duyacağı tepkiyi de azaltıcı bazen de yok edici bir rol oynar; çünkü işgörenler şirketle ilgili kararlardan haberdar edildiklerinden dolayı, bu kararların onları nasıl etkileyeceği konusunda boşluğa düşmezler.

I. INTRODUCTION

The gap between designing a new organization on paper and bringing it into reality is the domain of organizational development and change. Organizational change is the adoption of a new idea or behavior by an organization [1], whereas organizational development is the application of behavioral science knowledge to improve an organization's health and effectiveness through its ability to cope with environmental changes, improve internal relationships and increase problem solving capabilities [1]. It often happens that management's awareness for a new organization design emerges only after the start of an intensive change process. And even if it were possible for an omniscient manager to develop a master blueprint before introducing organization change, it is doubtful that other employees would readily accept the new design or have the required skills for making the design work. For these reasons, managers need to be as skillful at handling the question of how to introduce change and what needs to be changed [2].

A variety of goals are present for an organizational change and development. On the surface, the most common goals can be categorized under labels such as higher performance, acceptance of new techniques, greater motivation more innovation, increased cooperation, reduced turnover, conflict management,

fitting different cultures into one after mergers and acquisitions and so forth. Organizational changes are frequently directed at one or more of these general goals. In fact changes in an organization's level of adaptation to its environment, and changes in the internal behavioral patterns of employees are two main objectives. Organizations are continuously trying to adapt themselves to their external environment. Because the management of an organization cannot completely control its environment, they have to introduce internal organizational changes which allow them to cope more effectively with new challenges presented from outside by increased competition, advances in technology, new government legislation, and pressing social demands.

The second objective of organizational change is to achieve modifications in behavior patterns. This is mainly because of an organization's level of adaptation to the external environment can not be improved unless many of its employees behave differently in relationship to each other and to their jobs. Organizations do not operate through computers but through people who make decisions, and every organization has its unique patterns of decision making behavior. These patterns stem from both formal and informal ground rules which specify how a good manager or employee should behave in relating to others and making decisions. Thus, any organizational change, whether it is introduced through a new structural design or a training program, is basically trying to get employees to adopt new patterns of behavior and ground rules for relating to each other and to their jobs. For organization-wide effects to be felt, these new behavior patterns must emerge not only within superior-subordinate relations, but between and within work groups, and extend out to include larger subsystems (departments and divisions) of the total organization.

In any organization, actualizing the organizational change is not an easy task because it concerns a number of steps such as; identifying the destabilizing forces, choosing what to change, selecting the appropriate methods to use, designing the most effective change strategies, implementing them with the correct tactics. It is more easy to implement the other steps if destabilizing forces in the organization are understood and defined. In

any organization destabilizing forces are the internal power relationships [3].

II. INTERNAL POWER RELATIONSHIPS & ITS EFFECTS ON ORGANIZATIONAL CHANGE

The main issue of internal power is who is making the decisions and on what basis? Unilateral decisions tend to be based on the positional authority of top people, while delegated decisions depend more on the knowledge and skill of lower level managers. Power sharing in the organizations can be seen in three for [2]:

A. Unilateral Power

a) The Decree Approach: A one-way announcement originating with a person with high formal authority and passed on to those in lower positions.

b) The Replacement Approach: Individuals in one or more key organizational positions are replaced by other individuals. The basic assumption is that organizational change is a function of key man's ability.

c) The Structural Approach : Instead of decreeing or injecting new blood into work relationships, management try to change the required relationships of subordinates. By changing the structure of organizational relationships, organizational behavior is also affected.

B. Shared Power

1. The Group Decision Approach: There is participation by group members in selecting from several alternative solutions specified in advance by superiors. This approach involves neither problem identification nor problem solving, but emphasizes the obtaining of group agreement to a particular course of action.

2. The Group Problem Solving Approach : Problems should be identified and solved through group discussions. Here, the group has wide latitude, not only over choosing the problems to be discussed, but then in developing solutions to these problems.

C. Delegated Power

1. The Data Discussion Approach: Organizational members are encouraged to develop their own analysis of the data, presented in the form of case materials, survey findings, or data reports.

2. The Sensitivity Training Approach: Managers are trained in small discussion groups to be more sensitive to underlying processes of individual and group behavior.

Changes in work patterns and relationships are the result of changes in interpersonal relationships. Sensitivity approaches focus upon interpersonal relationships first, then hope for, improvements in work performance.

Good managers, ones who get the best out of their subordinates and who thereby produce positive results for their organizations, are the keys to an organization's success. It is not surprising, then, that much research and thought has gone into trying to define just what motivates a good manager. In reality power motivates managers. Almost by definition, a good manager is one who, among other things, helps subordinates feel strong and responsible, who rewards them properly for good performance, and who sees that things are organized in such a way that subordinates feel they know what they should be doing. Above all, managers should foster among subordinates a strong sense of team spirit, of pride in working as part of a particular team. If a manager creates and encourages this spirit, his subordinates certainly should perform better. Here, the term "power motivation" does not refer to dictatorial behavior, but to a desire to have an impact, to be strong and influential. Above all, the good manager's power motivation is not oriented toward personal aggrandizement but toward the institution he or she serves. Moreover, the managers who are motivated by a need for personal power are somewhat more effective. They are able to create a greater sense of responsibility in their divisions, and a greater team spirit. However, managers motivated by personal power are not disciplined enough to be good institution builders, and often their subordinates are loyal to them as individuals rather than to the institution they both serve. When a personal-power manager leaves, disorganization often follows. His subordinates' strong group spirit, which the manager has personally inspired, deflates. The subordinates don't know what to do for themselves. Of the managerial types, the "Institutional" manager is the most successful in creating an effective work climate. This kind of manager creates high morale because he produces the greatest sense of organizational clarity and team spirit. If such a manager leaves, he or she can be more readily replaced by another manager, because the employees have been encouraged to be loyal to the institution rather than to a particular person [4].

III. POWER DEPENDENCE and EFFECTIVE MANAGEMENT

One of the distinguishing characteristics of a typical manager is how dependent he or she is in activities of a variety of other people to perform his or her job effectively. Unlike doctors and mathematicians, whose performance is more directly dependent on their own talents and efforts, a manager can be dependent in varying

degrees on superiors, subordinates, peers in other parts of the organization, the subordinates of peers, outside suppliers, customers, competitors, unions, regulating agencies, and many others [5]. These dependency relationships are an inherent part of managerial jobs because of two organizational facts of life; division of labor and limited resources. Because the work is divided into specialized divisions, departments, and jobs, managers are made directly or indirectly dependent on many others for information, staff services, and cooperation in general. Because of their organization's limited resources, managers are also dependent on their external environment for support. Without some minimal cooperation from suppliers, competitors, unions, regulatory agencies, and customers, managers cannot help their organizations survive and achieve their objectives. Dealing with these dependencies and the manager's subsequent vulnerability is an important and difficult part of a manager's job because, while it is theoretically possible that all of these people and organizations would automatically act in just the manner that a manager wants and needs, such is never the case in reality. All the people on whom a manager is dependent have limited time, energy, and talent. Some people may be uncooperative because they are too busy elsewhere, and some because they are not really capable of helping, others may well have goals, values, and beliefs that are quite different and in conflict with the manager's and may therefore have no whatsoever to help or cooperate. This is obviously true of a competing company and sometimes a union, but it can also apply to a boss who is feeling threatened by a manager's career progress or to a peer whose objectives clash with the manager's.

Indeed, managers often find themselves dependent on many people whom they don't directly control and who are not cooperating. This is the key to one of the biggest frustrations that managers feel in their jobs. But in fact to be able to plan, organize, budget, staff, control and evaluate, managers need some control over the many people on whom they are dependent. Trying to control others solely by directing them and on the basis of the power associated with one's position simply will not work. First, because managers are always dependent on some people over whom they have no formal authority, and second, because no one in modern organizations will passively accept and completely obey a constant stream of orders from someone just because he or she is the boss [6]. Trying to influence others by means of persuasion alone does not work either. Although it is a powerful and important method of influence, persuasion has some serious drawbacks too. To make it work requires time, skill, and information on the part of the persuader, and persuasion can fail simply because the other person chooses not to listen or does not listen carefully.

Good managers can use the power they develop in their relationships, along with persuasion. They use their power to influence others directly, face to face, and in more indirect ways depending on situation. If the power exists and the manager understands the nature and strength of it, he can influence the other person with nothing more than a brief request or command. Successful managers cope with their dependence on others by being sensitive to it, by eliminating or avoiding unnecessary dependence, and by establishing power over those others. Good managers then use that power to help them plan, organize, staff, budget, evaluate, and so on. In other words, it is primarily because of the dependence inherent in managerial jobs that the dynamics of power necessarily form an important part of a manager's processes.

IV. EMPLOYEE EMPOWERMENT

Effective organizations must continually adapt to their changing environments, and current shifts in organizational environments of the past. The forces of global competition, expanded technology, shifting worker demographics, and societal value changes are pressuring organizations to adopt new structures and behaviors. Many of these structures and behaviors focus on increasing the effectiveness of human resources through more worker participation and less managerial control. While some employees may resist increased participation, greater levels of worker involvement allow individuals and groups to have wider repertoires of activity, thereby helping organizations to better adapt to their dynamic, multidimensional environments. A frequently cited outcome of increased worker involvement is employee empowerment. Empowerment is the process by which a manager enables people in a work team to produce results by providing the necessary environment [7]. Empowerment gives employees the ability, authority, and responsibility to make decisions and thereby react quickly to problems. Empowered employees are relatively autonomous, and have the freedom to adjust to shifting demands by leading themselves and working cooperatively.

The word empowerment has had strong positive connotations for practitioners. It has emerged as a popular construct as organizations have had advanced into the information age. Organizations are structured as clusters and networks; they rely on decentralized structures rich in lateral communication processes, distributed information systems to support decision making, and self-managing workers willing to take risks and exercise initiative. Practitioners have borrowed the term largely from sociologists who viewed empowerment as unleashing tremendous energy and determination for social action at the grass roots level. The popular idea seemed to refer to

this energy and motivational force, and it assumed the delegation of authority to lower levels would unleash this same energy [8].

Delegation and other empowerment-related concepts are divided into three sets of variables. The first are; conditions influencing the workers, including delegated authority, but also visionary leadership, and access to information and psychological support. The second are; psychological states in the workers, for example, a sense of self-efficacy, choice, and meaningfulness. The third are; desired outcomes, including self-management, quality of work life, and work quality [9].

Empowerment obviously makes a difference in organizations. It beneficial for an organization in two ways; through increased job satisfaction and retention and through increased self-management. Since empowerment is defined in terms of intrinsic task rewards, the link to job satisfaction and retention is relatively straightforward. It appears to be the link to self-management and it is likely performance benefits that needs more work. Empowered individuals believe in and care about what they do; their activity is aligned with their value system. They have passion, investment of energy in activity. Those who are empowered have spiritual energy. Empowered individuals feel a sense of personal significance from their involvement. They have a sense of self-identity and personal integrity through their involvement; empowered individuals have a personal connectedness to the activity at hand.

Empowerment has strong relations with competence as well. In addition to what they do, empowered people believe in their abilities and capacities. Empowered individuals have a sense of self-effectiveness or personal competence. Not only do they believe that they have requisite skills and abilities, but they also have the confidence that they can perform adequately. Empowered individuals believe in their capacity to learn and grow to meet new challenges. They have a sense of personal mastery and competence. Empowered individuals see themselves as making a difference, that is producing the intended effect in one's task environment. They don't believe that barriers in the external environment control the outcomes of their actions; they believe they can effect desired change, manipulate, and have some control in the larger environment. Empowered individuals both participate and at least partially dominate strategic conversations in organizations. Empowered individuals don't experience a sense of learned helplessness. They don't believe that the outcomes of their actions are predetermined, inevitable or dictated externally. Organizations capable of benefiting from the outcomes of empowerment can enjoy dramatic

improvements as they increase the power of workers. The transition, however will not be easy, it requires a systems perspective that focuses on altering the behavior of many different people. This means that significant efforts will be needed to try to better understand the relevant motivations and behaviors of both employees and supervisors. Until supervisors empower employees with greater knowledge and responsibility, meaningful changes in actual behavior are unlikely. Paradoxically, supervisors believe that the employees have the skill and ability necessary to lead themselves. This suggests that organizational development efforts designed to influence supervisors are a key part of any transition toward greater empowerment [9].

V. OUTCOMES OF EMPOWERED TEAMS

It is crucial to answer the question of what happens when an employee becomes empowered? The answer is [7]: Job satisfaction and productivity of the employee increases, employee becomes proactive and committed to his organization, resistance to change decreases and quality and customer satisfaction increases.

Employees who work in autonomous teams express higher job satisfaction ratings than employees working in traditional settings in the same companies. While team satisfaction may not be a direct result of summing individual job satisfaction ratings, it is not unreasonable to assume that collective team satisfaction will be related to the satisfaction of individual team members in an additive fashion. The more an employee actively participates in his or her job and finds his or her performance central to self-esteem, the more likely the person will feel satisfied. Active participation and meaningfulness are, in turn, affected by the scope of activities done, which should be large on an empowered work team. Thus, the higher the level of team empowerment, the higher will be the team's level of job satisfaction.

Empowerment has been found to be positively related to individual performance and self-directed work team performance. A sense of controllability within an organization enhances the performance of managers. Consistent with participative decision making, employees who have a more complete knowledge of their job often make better job-related decisions. Also, the external conditions imposed on a team can hamper its performance. An empowered team should have fewer external constraints, and thus be more effective. Thus, the higher the level of team empowerment, the higher will be the team's productivity.

A person is more likely to be committed to the organization if he or she feels important to the

organization, a feeling likely to be linked to the knowledge that a team has consequences for the rest of the organization. And, organizational commitment can be built through the use of empowered work teams. Thus, the higher the level of team empowerment, the higher will be the team's level of organization and team commitment.

By their very nature, empowered work teams are designed to be proactive. Empowerment represents a proactive orientation toward the job, management, and the organization. Empowered teams have the responsibility for all phases of work. Increased control over future events should lead to proactive behavior.

In general, employees will show resistance to any change in the company if they think that the proposed change will lead to loss of power, prestige, pay or company benefits, if they don't understand the intended purpose of the change and if they worry about whether they will be able to meet the demands of the change taking place in the organization [10]. Facets of empowered work teams may help limit employee resistance to change, particularly to working in teams. Empowered teams have access to key information in the organization including strategic information that provides a rationale for management initiatives. Greater decision making authority should allow for more input into management initiatives, and empowered work team potency should act to increase confidence in the initiative. Finally, empowered work teams create meaningfulness for team members when their tasks are consistent with their beliefs, attitudes and values.

Some organizations implement work teams within an overall total quality management process. Empowered teams handle customer complaints directly and are often responsible for the quality of their products or services. One of the basic tenets of TQM is that employees who respond to customer issues directly will provide higher quality customer service than employees who are removed from customer contact. In many instances, empowered teams have the discretion to deal directly with customers. Thus, the higher the level of team empowerment, the higher will be the team's level of quality/customer satisfaction.

VI. CONCLUSION

In conclusion, there are many reasons for the organizational change and development process such as higher performance, new techniques, innovation, reduced turnover, changing roles and power relationships in organizations and so on. There is no doubt that the way the power is used within the company, the level of dependence among people and employee empowerment all have crucial effects on organizations. As the use of power moves from unilateral to shared and then delegated, there occurs a high need for improving skills and knowledge of the organization members in order to match their new responsibilities and power relationships with this new emerging organization power structure. The dependence level of managers on subordinates or other people in the organization may be influential too. This fact may force managers to review their relationships, to exercise their power to influence others along with persuasion in order to get jobs done effectively. Successful managers should eliminate and avoid unnecessary dependence within the organization.

More worker participation and less managerial control trends will also lead to a change in organizations as we are more and more surrounded by dynamic and multidimensional environments. The organizations will rely on decentralized structures, distributed information systems and workers will be willing to take more risks and initiative. From psychological point of view, the workers will have strong sense of self-efficacy, choice and meaningfulness within the organization.

REFERENCES

- [1] DAFT, Richard L., **Management**, 5th Edition, Dryden Press, 2000, ss.363, 383.
- [2] DALTON, Gene W.; LAWRENCE, Paul R., **Organizational Change & Development**, The Dorsey Press, 1970, ss.3, 12.
- [3] CONNOR, Patrick E.; LAKE, Linda K., **Managing Organizational Change**, Praeger Publishers, 1988, s.130.
- [4] -----, "The President & Fellows of the College", **Harvard Business Review on Human Relations**, Harper and Row Publishers, 1979, s.35.
- [5] GUSTAVSEN, Bjorn; HOFINAIER, Bernd; PHILIPS, Marianne Ekman; WIKMAN, Anders, **Concept Driven Development & The Organization Of The Process Of Change**, John Benjamin's Publishing Co., 1996, s.68.
- [6] KANTER, Rosabeth Moss; STEIN, Barry A.; JICK, Todd D., **The Challenge of Organizational Change**, Free Press, 1994, s.121.
- [7] MINK, Oscar G.; OWEN, Keith Q.; MINK, Barbara P., **Developing High Performance People**, Addison Wesley, 1993, ss.39-42.
- [8] PASMORE, William A.; WOODMAN, Richard W., **Research In Organizational Change & Development**, JM Press Ltd., 1997, ss.40, 148.
- [9] BURKE, W. Warner, **Organizational Development - A Process of Learning and Change**, Addison-Wesley Publishing Co., 1994, Chapter 4.
- [10] JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M.; HILL, Charles W.L., **Contemporary Management**, 2nd Edition, McGraw-Hill International Edition, 2000, ss.595- 598.

ÇALIŞANLARIN GÜÇLENDİRİLME ALGILARI ÜZERİNE TUZLA BÖLGESİNDEKİ TİCARİ BANKALARDA BİR ARAŞTIRMA

Adnan CEYLAN

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Yardımcı Doçent Dr.

Abstract: Today the interest of the academicians and practitioners in the concept of employee empowerment increases with the democratisation in the work place, the global competition and change and increasing the need for organizational efficiency and effectiveness. Thus, managers and scientists try to research and develop new management techniques like total quality management, team establishment and development, lean organization, learning organizations and employee empowerment. Participation has become more important with the new management understanding, employees are evaluated as strategic resources and as a result of this, they have had more competence, broader authority area and power over the work they do. And this situation make the empowerment of the employees more important.

The aim of this study is to examine the "empowerment" subject –which finds its application area especially in the service sector, where human relations are very important, although it has been adopted by different organizations – in the banking field to build its conceptual frame and to investigate the perceptions of the employees about empowerment.

I. GİRİŞ

Günümüzde akademisyenlerin ve uygulayıcıların, çalışanların güçlendirilmesi konusuna ilgisi, iş yerinde demokratikleşme, küresel rekabet ve değişim, örgütsel verimliliğin, etkinliğinin artırılması ihtiyacı ile artmaktadır. Yöneticiler ve bilim adamları bu çerçevede toplam kalite yönetimi, takım kurma ve geliştirme, yalın organizasyon, öğrenen organizasyonlar ve çalışanların güçlendirilmesi gibi yeni yönetim tekniklerini araştırma ve geliştirmeye çalışmaktadırlar. Yeni yönetim anlayışıyla birlikte katılımcılık ön plan çıkmakta, çalışanlara stratejik kaynak olarak bakılmakta ve bunun sonucu olarak çalışanların yaptıkları iş üzerinde daha geniş yetki; inisiyatif ve otorite alanı oluşmaktadır. Bu durum ise çalışanların güçlendirilmesini daha da önemli hale getirmektedir.

1980'lerden sonra ülkemizde dışa açılma ve AB'ye giriş sürecinin hızlandırılması gibi politikaların

uygulamaya başlamasıyla, gümrük vergileri kaldırılmış, korumacılık kalkmış, ulusal firmalar her alanda küresel rekabetle karşılaşmaya başlamışlardır. Özellikle finans alanında 2000'li yılların sonunda yaşanan bankacılık krizi, güçlendirme konusunu bankacılık alanında araştırmanın ne kadar önemli olduğunu göstermektedir.

Bir yönetim tekniği olarak çalışanların güçlendirilmesi, değişik sektörlerde, değişik organizasyonlarca uygulanmaktadır. Bu çalışmada; özellikle beşeri ilişkilerin öne çıktığı hizmet sektöründe, uygulama alanı bulan güçlendirme konusu; bankacılık alanında incelenmekte, kavramsal çerçevesi çizilmekte ve çalışanların bazı demografik özellikleri ile güçlendirilme algıları arasında farklılık olup olmadığının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

II. GÜÇLENDİRME KAVRAMI ve OLGUSU

Artan müşteri beklentileri, globalleşme ve ileri teknoloji, sürekli değişen iş ortamı nedeniyle örgütler, çalışanlardan önceki dönemlere göre hep daha fazlasını istemektedirler. Bu çevresel ortamda yönetimde geleneksel emir - komuta hiyerarşik yapısının önemi azaltmakta bunun yerine, çalışanların işlerinde inisiyatif ve sorumluluk almaları, işine sahip çıkmaları, yaratıcı olmaları, beklenmektedir. Güçlendirilen çalışanların bu amacı gerçekleştirmede yararlı olacağı inancı, çalışanlar olduğu kadar, yöneticilerce de paylaşılmakta, güçlendirme yönetsel ve örgütsel etkinliği sağlayan yöntemlerden biri olmaktadır.

Güçlendirme kavramı, literatürde değişik bakış açılarına göre farklı şekilde tanımlanıp analiz edilmektedir [1]. Güçlendirme ile ilgili çoğu tanımlar; karar verme, iş süreci, performans değerlendirme, diğer insanlar üzerindeki kontrol ve gücün değişik yönlerini vurgulamaktadır. Bazı tanımlar ise güçlendirmeyi motivasyonel bir bakış açısı ile psikolojik bir olgu olarak ele alırken; diğer bazı tanımlarda ise ilişkisel bir fenomen olarak incelenmektedir.

Güçlendirme, çalışan ve liderin karar vermeye tam katılımıdır [2]. Başlangıçta katılım plan, politika ve kararların alınmasında tarafların birbirini etkilemesi ve birlikte yapması olarak tanımlanırken , son zamanlarda yapılan tanımlarda bunlara ek olarak işin anlamı, çıktılar, işteki davranışlarda çalışanların karar vermesini de içermektedir. Katımlı yönetim , iş ortamıyla ilgili kararlar verilirken paylaşmayı ifade etmektedir. İş zenginleştirme veya tasarımı gibi uygulamalar, öneri sistemi buna örnek verilebilir. Çalışanların katılımı, Lawler tarafından; bilginin paylaşımı, eğitim , karar verme ve ödülleri kapsayan dört kritik faktörün çalışanların görüşü alınarak birlikte belirlenmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Güçlendirme, çalışanların yada takımların işleri hakkında karar vermelerini sağlamaktır [3]. Belirli sınırlar içinde karar verme yetkisinin çalışanlara devredilmesidir. Bunun için de yapısal mekanik bir değişim olarak tepeden başlanılmakta, organizasyonun misyon, vizyon ve değerleri tanımlanmakta, çalışanların görev, rol ve ödülleri belirlenmekte, sorumluluk aktarılmakta ve bunun sonuçlarına çalışanların katlanmaları sağlanmakta (sorumlu tutulmakta)'dır [4].

Güçlendirme lider veya yöneticinin gücünü astlarıyla paylaşma sürecidir [5]. Otorite ve kontrolün yeniden dağıtımı; yönetici ve çalışanların sonuçtan eşit sorumluluğu paylaşması; örgütsel başarıda personelin katkısının maksimize edilmesidir. [2]. Güçlendirme bir ilişki şekli olarak, güç ve kontrolün astlara aktarılması ve paylaşılması, güç ile ödüllendirilmesidir. Bir kişinin diğeri üzerindeki gücü, birinin diğere olan tam bağımlılığının ürünüdür. Başka bir deyişle, eğer A şahsı B şahsına, B'nin A'ya olan bağılılığından daha fazla bağlı ise B'nin A üzerinde gücü söz konusudur. Organizasyon düzeyinde bir kişinin örgütsel yapı üzerindeki gücünün temel kaynağı, şahsın kaynak sağlamadaki kabiliyeti veya performansıdır. Kişiler arası ilişkiler düzeyinde, bir kişinin ötekiler üzerindeki gücün kaynağı ;

- kişinin organizasyondaki mevkisi
- kişisel özellikleri
- uzmanlığı, tecrübesi
- özel bilgilere kolay ulaşım fırsatıdır.

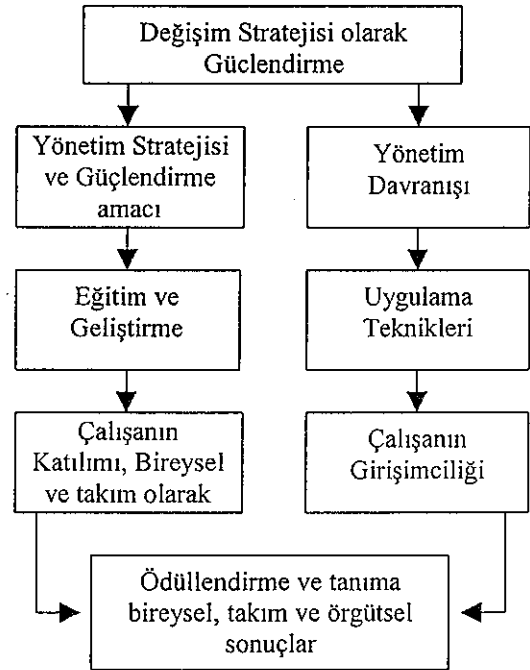
Kişilerin kontrol ettiği kaynaklara bağlı olarak, güçlerinin kaynağı yasal (işyeri kontrolü) , zor kullanarak (cezanın kontrolü), parasal ödüllendirme (maddi ödüllerin kontrolü), geleneksel (sembolik ödüllerin kontrolü), uzmanlık (Bilginin kontrolü) olarak tanımlanmaktadır [6].

Motivasyonel bakış açısından ise, organizasyondaki psikolojik ve davranışsal duygulardan oluşan bireysel algı ve idraklerdir. Bu çerçevede

güçlendirme şekil-1'de olduğu gibi tutum ve kültürle ilgili organik bir değişim sürecidir [7].

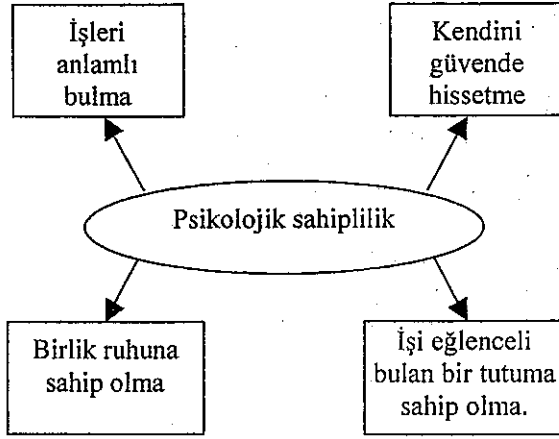
İnsanların olayları kontrol edebileceklerine, algılayabileceklerine, bilişsel kaynaklara sahip olabileceklerine, motivasyon yeteneklerini harekete geçirebileceklerine dair inançlarıdır. Bu başarıya yol açacak çaba ve yeterlilik inancıyla ilgilidir. Sosyal biliş teorisine göre, bireylerin işle ilgili davranış ve tutumları, algıları, ifade ve yorumları belirli iş çevresi ve bağlamı içinde oluşmaktadır. Psikolojik güçlendirme, iş çevresi tarafından biçimlendirilen biliş setidir. Birey, çevre ve davranış faktörlerinin etkileşimi bu biliş güçlendirmektedir [9].

Psikolojik sahiplik; herkesin kendisini işin içinde

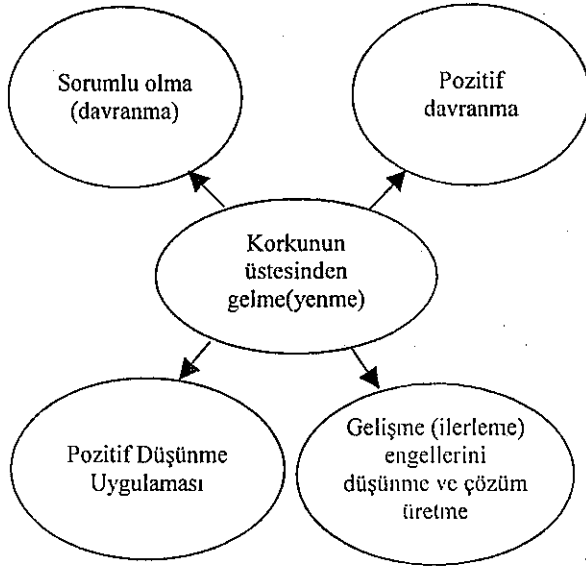


Şekil1.1: Güçlendirme ve Örgütsel Değişim, Kaynak: [8;330]

hissetmeleri, yapılan şeylerden sorumluluk duyma hissi, organizasyonun taahhütleri için kendilerini sorumlu görme psikolojik sahipliği oluşturmak için şekil-2'de görüldüğü gibi; çalışan işini anlamlı bulmalı, kendini güvende hissetmeli, birlik ruhu taşınmalı, işi eğlenceli bulan bir tutuma sahip olmalıdır [10]. Güçlendirme faaliyetler için sorumluluk almak ve başaramama korkusunu yenmektir. Güçlendirme ile birlikte çalışanın kişiliğinde sorumluluk alma, aktif olma, yaratıcılık, enerjik olma, yaşamdan hoşlanma, risk almaya hazır olma, insan olarak bütün potansiyelini kullanma gibi kişilik özellikleri gelişirken; güçsüzleşme ile birlikte sorumluluktan kaçınma, pasiflik, geleneksellik, rutine bağlılık, isteksizlik, umursamazlık, duyarsızlık, yalnızca potansiyelinin bir kısmını kullanma gibi kişilik özellikleri gözlenmektedir [11].



Şekil-2: Psikolojik Sahipliğin Boyutları



Şekil-3: Kişisel Yetkinliği Geliştirme.

Motivasyonel bir fenomen olarak güçlendirme kişisel yetkinlik (etkinlik) duygusudur [5]. Çalışanların, işlerin, şirketin kendisininmiş duygusuyla hareket etmesi, risk alması ve girişimci olmasıdır. İşbirliği ve farklı çözümler üreterek sinerji yaratmasıdır. Kısacası güçlendirme, kişisel gelişim ve risk alma sürecidir. [4]. Güçlendirme, şu dört faktörü [12]; istenilen görevi başarma yeteneği (seçebilme, iş sürecinde gerçek etki ve kontrol), kişisel anlamlılık (işin değerli olması), yeterlilik duygusu (seçim yapabilme konusunda kendine güven, etkili karar verebileceği ve sonuçlarına katlanabileceği konusunda), faaliyetlerinin algılanan etkilerini (faaliyetleri ile insanları ve organizasyonu etkileyebileceği ile ilgili düşünce) içeren psikolojik olgudur [13]. Bu kişinin iş yaşamı üzerinde kontrolü olduğu duygusu oluştuğunda ortaya çıkar [14].

Kısaca güçlendirme, çalışanın çevre ile etkileşiminde inisiyatif alarak süreci iyileştirmeye yönelik faaliyetlerde bulunmasını sağlayan paylaşılan vizyon, destekleyici örgütsel yapı, öğrenme ve bilgi sorumluluğu ile yetenek kazanması, gelişimidir.

III. GÜÇLENDİRME PARADİGMALARI VE BOYUTLARI

Birçok motivasyon teorisinde personelin (güçlendirilmesi) gelişimi incelenmekte, bunlarla ilgili bulgular değerlendirilmektedir [15]. Maslow'un teorisinde Alt-Üst düzey sıralı ihtiyaçlardan bahsedilmekte, hiyerarşinin üst düzeyinde kendini gerçekleştiren kişi kişisel büyüme ve gelişimini sağlamış, potansiyelinin farkında olan ve bunu kullanan birisidir. Herzberg'in hijyen ve güdüleyici çift faktör kuramında; gelişme, ilerleme, sorumluluk gibi faktörlerin kendisine sağlandığı çalışanın, motivasyonlarının yüksek olduğu ifade edilmektedir. Alderfer'in V.I.G (varolma, ilişki, gelişme) Kuramında; gelişme ihtiyacı vurgulanmaktadır.

Tablo.1: Hiyerarşik ve Güçlendirici Kültür Arasındaki Farklılıklar

Hiyerarşik Kültür	Güçlendirici Kültür
Planlama	Vizyon
Komuta ve Kontrol	Başarı için ortaklık
Denetim İzleme (monitoring)	Kendi kendisini denetim/izleme
Bireysel tepkiler	Takım Sorumluluğu
Piramit Yapı	Çapraz (cross) fonksiyonel yapı
İş akış Süreci	Yönetici
Koçluk/ Takım Liderliği	Proje
Çalışan / Personel	Katılmalı Yönetim(Participative)
Kendini Yöneten Takımlar	Söylendiği Gibi Yap
Kendi İşin Gibi Yap	İtaat/uyma
Takım Üyesi	Düşünerek hareket (hüküm,karar, iyi sonuç)

Beklenti değer teorisinde, gelişme algısının motivasyondaki önemi üzerinde durulmaktadır. Eşitlik kuramında, başarı ve doyum kişilerin çalışma ortamında algıladıkları adalet ve gelişim (güçlendirilme) derecesi ile ilgilidir.

Liderlik kuramlarında; çalışanların gelişimi, güçlendirilmesi konusu ele alınmaktadır. Likert'in sistem yaklaşımında, yönetim biçimleri ölçeğinde dönüştürücü liderlik, yaklaşımda, yol-amaç modelinde; çalışanları geliştiren, güçlendiren lider özellikleri analiz edilmektedir.

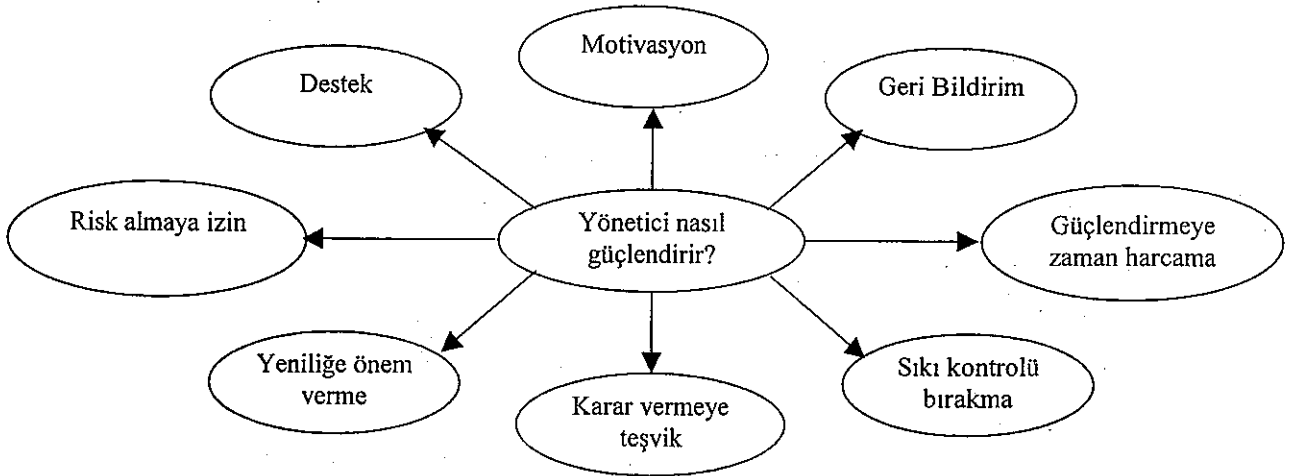
Çalışanı güçlendirmeye yönelik yeni yönetim paradigmasına dayanan güçlendirici kültür ile komuta ve kontrole dayanan klasik yönetim paradigmasındaki hiyerarşik kültürde tutum, norm ve beklentiler tablo-1'de olduğu gibi farklılaşmaktadır [16].

Güçlendirmeyi yöneticinin gücünü astlarıyla paylaşımını kapsayan bir süreç olarak düşündüğümüzde, güçlendirme gücün onaylanması ve otoriterin devredilmesi anlamına da gelmektedir. Bu çerçeveden hareketle güçlendirmeye ilgili boyutlardan birisinin liderlik davranışıyla ilgili olduğunu söyleyebiliriz [17]. Astlarını güçlendiren lider davranışlarına baktığımızda (şekilde-4'de görüldüğü gibi) şu özellikleri göstermektedir: Birinci olarak, otoritenin devredilmesidir. İkinci olarak, çalışanın yaptıklarından sorumlu tutulmasına, hesap vermesine verdiği önemdir. Güçlendirme, gücün yeniden dağıtılmasını sağlayan bir mekanizma olurken, aynı zamanda sorumluluğun da yeniden dağıtılmasını sağlayan bir mekanizma olmaktadır. Bu nedenle çalışanlara yetkinin devredilmesiyle birlikte, performans ölçüm sistemleri kimin, neyi yaptığını belirleyecek şekilde dizayn

edilmekte ve çalışanlar yaptıklarından sorumlu tutulmaktadır.

Üçüncü olarak, çalışanların plan ve hedef belirleyerek işle ilgili kararları vermeleri için motive etmektedir. Güçlendirmede, çalışanların örgütsel performans için gerekli en uygun katkıyı sağlamaları için yöneticilerin enformasyon ve bilgiyi paylaşmaları gereklidir. Güçlendirmede yöneticinin bir rolü de, yönlendirme ve kontrolden daha ziyade kolaylaştırıcıdır [18]. Lider, zamanın büyük bir bölümünü çalışanın ihtiyaç duyduğu eğitime harcayarak astını geliştirmeye çalışır. Güçlendiren lider davranışının dördüncü özelliği, bilgiyi paylaşma ve astın yeteneklerini geliştirmedir. Beşinci ve son özelliği ise, hataları öğrenme fırsatı olarak gören, performans hakkında bilgi sağlayan, yeni fikirleri ve hesaplanmış risk almayı motive eden, yenilikçi performans için koçluktur. Dış rekabet karşısında organizasyonlar yenilik, risk alma ve örgütsel bağlılığı artıracak bir yönetim tekniği olarak yoğun bir şekilde güçlendirmeyi kullanmaktadırlar. Liderler astlarıyla çalışırken risk almayı cezalandırmamakta hatta, motive ederek öğrenme fırsatı olarak bakmalarını sağlamaktadırlar.

Güçlendirmeyle ilgili olarak ikinci boyut organizasyon yapısıyla ilgilidir. Organizasyonun yapı ve işleyiş tarzı, bunlarla ilgili özellikler güçlendirmeyi etkileyen diğer bir faktördür. Bu çerçevede bir organizasyonla ilgili olarak, güçlendirmeyi kolaylaştıracak şu özellikler etkilidir [4]: Organizasyon içindeki bütün ilişki ve işleyişlerde açıklık sağlanması, iletişimde misyon ve vizyonda, iş tanımlarında açıklık çalışanın güçlendirilmesini olumlu yönde etkilemektedir.



Şekil.4 : Yönetici Çalışanı nasıl güçlendirir Kaynak: [10; 18]

Takım çalışmasını, bilgi ve enformasyonun paylaşımını, katılımı destekleyen esnek bir organizasyon yapısı ile personelin sürekli kendisiyle ilgili eğitimleri alarak geliştireceği, performansa dayalı, güçlendirmeyi teşvik edecek bir ödül sisteminin kurulması personelin destek ve güvenlik duygusu içinde olacağı bir organizasyon kültürünün oluşturulması güçlendirmeyi etkilemektedir [19].

Güçlendirmeyle ilgili olarak üçüncü boyut çalışanların kişilik özellikleriyle ilgilidir. Güçlendirilmiş personelin güçlendirilme istekleri, olayları yönlendirebileceklerine dair inançları, kontrol alanları, değişime açık olmaları, katılıma, paylaşmaya, işbirliğine hazır olmaları gerekli yeteneğe, yeterlilik ve önemlilik duygularına sahip olmak güçlendirmeyi etkilemektedir.

Güçlendirme personelin özellikleri ile organizasyonun ihtiyaçları arasındaki uyumu sağlama anlayışıdır. Sonuç olarak organizasyonun iç ve dış çevresi, kültür, güçlendirme faktörlerinin ve grubun özellikleri, durumsal faktörler güçlendirmeyi etkilemektedir.

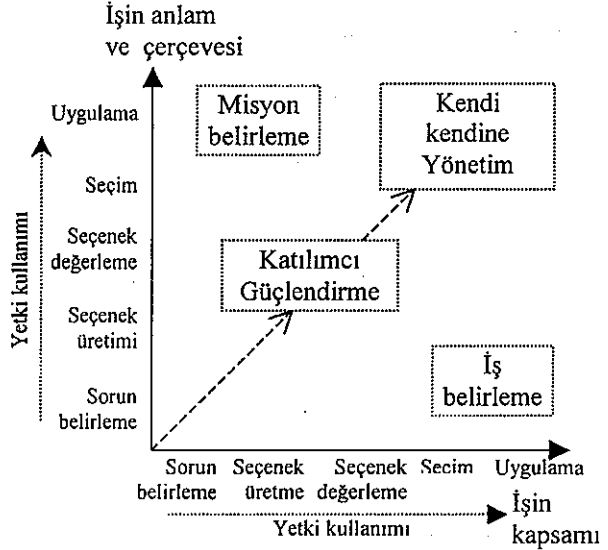
IV. GÜÇLENDİRME UYGULAMASI, ÖLÇEĞİ ve SONUÇLARI

Organizasyonlarda başarılı bir güçlendirme uygulamasının yapılması güçlendirmenin üç boyutu ve unsurlarının etkileşimine bağlıdır. Güçlendirmeyi destekleyen gerekli eğitimlerin verilmesini sağlayan, bu paradigma çerçevesinde davranmaya ve bu felsefedeki rolünü benimseyip ona göre, liderlik tarzını düzenleyen, her türlü iletişime açık, çalışanların ihtiyaç duyduğu kaynakları onlara tahsis eden, ödüllendirme sistemini oluşturan, bir yönetim ve organizasyon ortamı; bilgi ve enformasyonun paylaşıldığı, çalışanların böyle bir programa istekli olduğu, katıldığı bir güçlendirme uygulaması başarılı olacaktır.

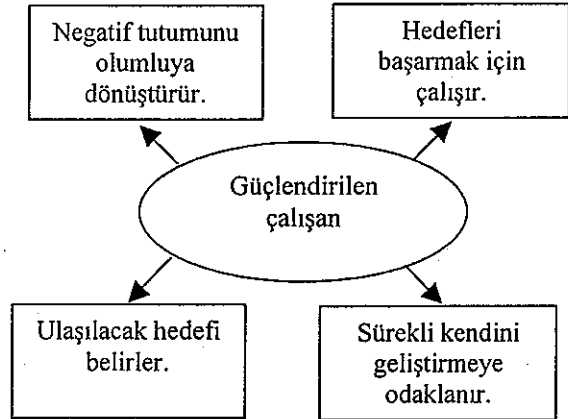
Güçlendirme uygulamasının temelinde, çalışanın işin kendisininmiş gibi davranması işin kapsamı, anlamı ve çerçevesini genişletecek kararları kendi başlarına almaları, planlamaları ve uygulamaları beklenmektedir. Güçlendirme uygulaması ile iş arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde bir ölçek üzerinde gösterilebilir [20].

Ölçekte işin kapsamı: bir işin içerdiği belirli ve tanımlanabilir daha küçük davranış, görev ve faaliyetlerdir. İşin anlam ve çerçevesi: o işin neden yapıldığı ile ilişkilidir. Güçlendirme uygulama ölçeğine baktığımızda, başlangıç noktasında güçlendirilme derecesi düşük, bu noktadan uzaklaştıkça güçlendirilme derecesi artmaktadır.

Organizasyonlarda güçlendirme uygulamasında çalışanların ihtiyacı anlaşılacak, güçlendirilmiş davranış modeli oluşturulmakta, işbirliği davranışını teşvik etmek için takımlar kurulmakta, akıllıca risk alma teşvik edilmekte, insanlara performansları için güvenilmektedir. Bürokratik kültür yerine, güçlendirmeyi destekleyecek bir kültür oluşturmada, bölümler arasındaki çatışmalar çözülmekte ve yönetilmektedir. Güçlendirme uygulamasıyla Şekil-6'da görüldüğü gibi çalışanın tutumu olumlu yönde gelişmektedir.



Şekil.5: Güçlendirme Uygulama Ölçeği



Şekil.6: Güçlendirme ve İş Tutumu,
Kaynak: [10; 19]

Uygulama sonucunda; uygulama alanı, yönetici ve katılımı ilgili bazı sorunlar nedeniyle, yönetici güç kaybedeceği, işlerinin yetki ve sorumlulukların karışacağı korkusu, güçlendirmeye direnebilir. Hiyerarşik kültürün biçimlendirmesi nedeniyle çalışanlar güçlendirmeyi, aktif katılımı istemeyebilir [10].

Sistemden kaynaklanan, yetersiz ödüllendirme gibi engeller olabilir [21]. Bu eleştirilere rağmen genelde bir çok avantajlar söz konusudur. Örneğin; kaliteli ürün ve hizmetlerle üretkenlik artmakta, devamsızlıkta ve çalışanların devir oranlarında azalmalar görülmekte, personelin ve müşterilerin memnuniyeti artmakta, daha iyi karar verme, problem çözme gözlemlenmekte, sonuç olarak örgütsel etkinlik artmaktadır.

V. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

A. Ana Kütle ve Örneklem Seçimi

Araştırma alanı olarak, müşteri ile yüz yüze ilişkilerin daha yoğun olduğu, özellikle son kriz nedeniyle sıkça gündeme gelen bankacılık sektörünü seçtik. Ana kütle ve örneklem Tuzla bölgesinde faaliyette bulunan özel sermayeli ticari banka şubelerinde çalışanlar üzerinden seçilmiştir. Bu kapsamda bölgede faaliyette bulunan altı tane banka şubesindeki 126 çalışan örnek kütleli oluşturmuştur. 126 adet anket formu ilgili kişilere anketörler tarafından dağıtılmış, bunların 113 adetinden cevap alınabilmiştir.

B. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Yöntemi

Araştırmamıza konu olan verilerin toplanması amacıyla, R. Cacioppe'nin çalışanların güçlendirilme algılarını ölçmek amacıyla geliştirdiği anket formundan yararlanılmıştır [22]. Bu form Türkçe'ye çevrildi. Likert ölçeğine göre düzenlenen araştırma anket formu çalışanların güçlendirilme algılarını ölçmek amacıyla; istenilen görevi başarma yeteneği, yeterliliği, faaliyetlerinin algılanan etkileri, kişisel anlamlık, kararlardaki esneklik, yönetim desteği ve iletişim gibi boyutları içeren 25 tane ifadeden ve çalışanlarla ilgili demografik bilgilerden oluşmaktadır. Veri toplamada kullanılan ölçeğin anlaşılabilirliğini sağlamak amacıyla, ön araştırma yapılmış, bu araştırma sonuçlarına göre gerekli düzeltmeler yapılarak ölçeğin anlaşılabilirliği sağlanmıştır.

C. Araştırma Bulguları ve Değerlendirilmesi

1. Çalışanlara Ait Kişisel Bilgiler

Çalışanlara ait bilgiler aşağıda Tablo.2'de gösterilmiştir.

Tablo.2: Banka çalışanlarına ait kişisel bilgiler

Çalışanların Cinsiyetlerine göre dağılımları	Bay		%		Bayan		%	
	46		41		67		59	
Çalışanların Eğitim Seviyesi	İlköğretim		Lise		Üniversite			
	n	%	n	%	n	%		
17	15	49	43	47	42			
Çalışanların Bankadaki Çalışma süreleri	1-5		6-10		10-			
	n	%	n	%	n	%		
45	40	33	29	35	31			

2. Araştırma Hipotezleri ve Banka Çalışanlarının Güçlendirilme Algıları

Belli bazı kişisel özelliklerin çalışanların güçlendirilme algıları ve talepleri üzerinde etkili olduklarına dair çalışmalar yapılmaktadır. Yaptığımız araştırmada, çalışanların cinsiyet, eğitim ve bankadaki çalışma sürelerinin güçlendirilme algılarına etkileri ve aralarında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek amacıyla üç tane hipotez geliştirildi. Bunlar:

H1 : Banka çalışanlarının cinsiyetlerine göre güçlendirilme algıları arasında fark vardır.

H2: Banka çalışanlarının eğitim seviyelerine göre güçlendirilme algıları arasında fark vardır.

H3: Çalışanların bankada çalışma süresine göre güçlendirilme algıları arasında fark vardır.

3. Banka Çalışanlarının Cinsiyetlerine Göre Güçlendirilme Algıları Arasındaki Fark

Günümüzde kadın haklarındaki bir çok ilerleme, yasal düzenlemelere rağmen, kadınların erkeklere nazaran çalışma hayatında bir dizi dezavantajlara sahip olduğu yönünde yaygın görüşlerin olması; kadınların erkeklerle eşit şartlarda yarışmadıkları, daha alt düzey görevlerde çalıştıkları, dolayısı ile güçlendirme algılarının da farklı olacağı düşüncesini ortaya çıkarmaktadır [5, 23].

Yaptığımız araştırmada, cinsiyet itibarıyla güçlendirilme algılarına ilişkin genel ortalama değerler, bayanlarda 3,58 erkeklerde 3,23 ; standart sapma sırasıyla 1.19 ve 1,27 dir. Bu sonuçlara göre, genel olarak bayanların kendilerini erkeklerden daha fazla güçlendirilmiş olarak gördükleri sonucuna ulaşmak mümkündür. Ancak bayanlarla erkekler arasındaki bu farkın anlamlı olup olmadığını belirlemek için grup karşılaştırması için t testi yaptığımızda ve anlamlılık düzeyini hesapladığımızda, genel olarak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmaması sebebi ile H_1 hipotezi reddedilmiştir.

4. Banka Çalışanlarının Eğitim Seviyeleri ve Güçlendirilme Algıları.

Literatürde eğitim seviyeyi arttıkça çalışanların güçlendirilme taleplerinin de artacağına ilişkin görüşler bulunmaktadır [9]. Ankette, eğitim sınıflandırılmasını ilköğretim, lise ve üniversite olarak üç gruba ayırdık. Üç grubun değişkelere verdikleri değerlerin ortalaması ve standart sapmaları sırasıyla şu şekildedir. Genel ortalamalar 3,20 , 3.45, 3,62; standart sapmalar 1,27, 1,25, 1,25.

Bu değerlere göre, şunları söylemek mümkün olabilir: Üniversite mezunlarının; yetki ve sorumluluğun fazla olduğu daha üst düzey pozisyonlarda çalışmaları nedeniyle kendilerini diğer gruplara göre daha güçlendirilmiş olarak algıladıklarını; ilköğretim mezunu çalışanların ise eğitim seviyelerini dikkate alarak, güçlendirilme taleplerini sınırlı tuttıklarını belirtebiliriz.

Eğitim grupları arasındaki güçlendirme algılaması arasında ortalamalardaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını test etmek için, F değerlerini ve anlamlılıklarını hesapladığımızda, genel olarak eğitim grupları arasında güçlendirme algılarında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Bu durumda H_2 hipotezi reddedilmiştir.

5. Bankada Çalışma Süresi ile Güçlendirme Algısı Arasındaki İlişki

Literatürde güçlendirme seviyesini belirleyen bir başka değişken olarak çalışma süresi gösterilmektedir [9]. Genellikle çalışma süresi uzadıkça çalışanların iş yerini algılamalarının ve işlerindeki ustalıklarının artacağı, dolayısı ile güçlendirilme taleplerinin değişeceği düşünülmektedir. Bu amaçla, çalışma süre grupları ile çalışanların güçlendirilme algıları arasında bir fark olup olmadığını test etmek üzere , çalışma grupları süresi 1-5, 6-10, 10 ve daha yukarı olarak düzenlendi. Bu gruplara ait istatistik değerler sırasıyla şu şekildedir. Genel ortalamalar: 3.33, 3.41, 3.39, standart sapmalar 1.20, 1.31, 1.30 bu gruplarla ilgili olarak F değerleri ve anlamlılıklarına baktığımızda bu üç grup arasında güçlendirilme algıları açısından aralarında bir fark olmadığı, dolayısıyla H_3 hipotezi de reddedilmiştir.

Sonuç olarak, banka çalışanlarının kendilerini ne kadar güçlendirilmiş olarak algıladıklarını ölçmek ve ilgili hipotezleri test etmek amacıyla, yapılan araştırma neticesinde, güçlendirme algısı ve çalışanların cinsiyet, eğitim ve çalışma süreleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma yaşamının iyileştirilmesinde, verimliliğin artırılmasında yeni yönetim yaklaşımlarından biri olan güçlendirme programının uygulanmasıyla tüm çalışanların kendilerini şirket sahipleri gibi hissetmeleri ve işlerine şevkli bir biçimde yaklaşmalarını sağlayacak bir sistem söz konusudur.

Bu çerçevede üzerinde durulması gereken önemli noktalardan birisi geleneksel otoriter yönetim çevresel ortamda düşünceleri biçimlenen, kültürel değerleri oluşan, yaşam paradigmaları gelişen çalışanların kendilerini güçlendirecekleri, katılımcı olacakları, güçlendirici kültüre dayalı yeni yönetim paradigmaları çerçevesinde kendilerini nasıl biçimlendirecekleri, dönüştürecekleri, değişimi kabul edecekleri konusudur. Bu açıdan bir değişim yönetimi planlanmalı ve uygulanmalıdır.

Organizasyonlar başarısını sürdürmek için insanlara giderek daha fazla bel bağladığından, güven yaratan, sadakati artıran, şevki getiren, ilgi uyandıran ve adanmışlığı derinleştiren, verimliliği ve personelin tatminini yükselten yeni yaklaşım olan personel güçlendirmeyi uygulayacak yönetim tarz ve paradigmasını öğrenmeye ve denemeye, inisiyatif kullanmayı, iletişimi, paylaşmayı ödüllendiren kültürü geliştirmeye odaklanmalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] LESLIE, Donald R.; HOLZHALLB, Carol M. Et Al., "Measuring Staff Empowerment: Development of A Worker Empowerment Scale", *Research On Social Work Practice*, March 98, Vol.8, Issue 2, ss.212-223.
- [2] HERRENKOHL, Roy C.; JUDSON G., Thomas; HEFFNER Judith A., "Defining And Measuring Employee Empowerment", *Journal Of Applied Behavioral Science*, September 1999, Vol 35, Issue 3, ss.373-390.
- [3] DREHMER, David E.; BELOHLAV, James A; COYE, Ray W., "An Exploration Of Employee Participation Using A Scaling Approach", *Group And Organization Management*, Dec. 2000, Vol. 25, Issue 4, ss.397-419.
- [4] QUINN, Robert E.; SPREITZER, Grethen M., "The Road To Employee Empowerment: Seven Question Every Leader Should Consider", *Organizational Dynrnics*, Autumn 97, Vol 26, Issue 2, ss.37-50.
- [5] EYLON, Dafna; BAMBERGER, Peter, "Empowerment Cognitions And Empowerment Acts", *Group And Organization Management*, Dec. 2001, Vol 25, Issue 4, ss.354-373.
- [6] CONGAR, Jay A.; KANUNGO, Rabindra N., "The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice", *Academy Of Management Review*, Vol 13, No 3, 1998, ss. 471-482.
- [7] WILKINSON, Adrian, "Empowerment: Theory And Practice", *Personnel Review*, Vol.27, No.1, 1998, ss.40-56.
- [8] ERSTAD, Margaret, "Empowerment And Organizational Change", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.9, No.7, 1997, ss.325-333.
- [9] KOBERG, Christine; BOSS R. Wayne; SENJEM Jason C.; GOODMAN, Eric A., "Antecedents And Outcomes of Empowerment", *Group And Organization Management*, March 1999, Vol.29, Issue, ss.71-92.
- [10] JOHNSON Pamela R., "Brains, Heart And Courage: Keys To Empowerment And Self -Directed Leadership", *American Journal of Management Development*, Vol.1, Number 1, 1995, ss.16-21.
- [11] OUDSHOORN, Mike Van; THOMAS Laurie, "A Management Synopsis of Empowerment, Training For Quality", MCB University Press Vol.3, No.3, 1995, ss. 25-32.
- [12] OLSHFISH, Dorothy; CLNNIGAM, Robert, "The Empowerment Construct In Manager-Executive Relationships", *Adinistration And Society*, Sep.1998, Vol.30, Issue 4, ss.357, 374-391
- [13] BARUCH, Yahuda, "Applying Empowerment: Organizational Model", *Career Development International*, 3/2, 1998, ss.82-87.
- [14] HOWARD, Larry W.; FOSTER, S. Thomas, "The Influence of Human Resource Practices On Empowerment And Employee Perceptions of Management Commitment To Quality", *Journal of Quality Management*, 1999, Vol.4, Issue 1, ss.5-23 .
- [15] PAUL, Robert J.; NIEHOFF, Brian P.; TURNLEY William H., "Empowerment Expectations And The Psychological Contract Managing The Dilemmas And Gaining The Advantages", *Journal of Socio Economics*, 2000, Vol.29, Issue 5, ss.471-486.
- [16] RANDOLP, W. Alan, "Why Is It So Hard To Achieve", *Organizational Dynamics*, 2000, Vol 29, Issue2, ss. 94-108.
- [17] KONCZAK, Lee, J.; STELLY, Damlan J.; TRUSTY, Michael L., "Defining And Measuring Empowering Leader Behaviors, Development of An Upward Feedback Instrument." *Educational & Psychological Measurement*, April 2000, Vol. 60, Issue 2, ss. 301-314.
- [18] NICHOLLS John, "Getting Empowerment Into Perspective A Three Stage Training Framework", *Empowerment in Organizations*, Vol 3, No.3, 1995, ss.5-10.
- [19] KAPPELMAN Leon A., THOMAS C. Richards, "Training Empowerment And Creating A Culture For Change", *Empowerment in Organizations*, Vol.4, No.3, 1996, ss.26-29.
- [20] KOÇEL, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.
- [21] HOWARD, Ann, "High Involvement Leadership: Moving From Talk To Action", *Career Development International* 1/1, 1996, ss. 6-10.
- [22] CACIOPPE, Ron, "Structured Empowerment An Award Winning Program At The Burswood Resort Hotel", *Leadership And Organization Development Journal*, 1998, Vol 19, Issue 5, ss.264-274.
- [23] ITZHAKY, Haya; YORK Alan S., "Empowerment And Community Participation: Does Gender Make A Difference?", *Social Work Research*, Dec 2000, Vol 24, Issue 4., ss.225-235.

KÜÇÜK ve ORTA BOY İŞLETMELERİN BAŞARI VE BAŞARISIZLIK NEDENLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Ayşehan AKINCI

Mersin Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

Abstract: It has been given more importance to the Small and Medium Sized Enterprises (SMSE) because of the economic and social benefits. One to one interviews with all SMSE's, operating in Mersin, were conducted to find out the performance factors. It was found that success factors seemed to be growth, quality, knowledge and job experience, honesty and hard-working, creativeness and flexibility, and operating with main capital; whereas macro and micro conditions seemed to be the reasons for failures.

I. GİRİŞ

Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ), daha az yatırımla daha çok ürün çeşitliliği yaratarak talep değişikliklerine kolaylıkla uyum gösterebilmeleri, bölgeler arası dengeli kalkınmaya ve istihdama önemli katkı sağlamaları, büyük işletmelerin yan sanayi olarak tamamlayıcısı olmaları, yapıları itibarıyla ekonomik dalgalanmalardan daha az etkilenmeleri nedenleriyle tüm dünya ülkelerinde ekonomik ve sosyal hayatın bel kemiği olarak görülmektedir.

Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde KOBİ politikasının kapsamı zaman içinde genişlemiş, KOBİ'lere atfedilen değer giderek artmıştır. Artmaya da devam edecektir. Çünkü, tüm dünyada gelir dağılımındaki adaletsizlik, ekonomik gelişmedeki bölgeler arası gelişmişlik farkı, giderek artan işsizlik ve yoksullaşma, yeterince büyüyememe, yetersiz ihracat hacmi ve etkin bir rekabet ortamının oluşturulamaması gibi ekonomik sorunların çözümü, KOBİ'lerin geliştirilmesi ve girişimciliğin yaygınlaştırılmasına dayandırılmaktadır [1]. Ayrıca, KOBİ'ler sosyal barışın, demokrasinin ve liberal ekonominin sigortası olarak görülmektedir [2].

Devlet İstatistik Enstitüsü tarafından 1992 yılında yapılan Genel Sanayi ve İşyerleri Sayım Sonuçlarına göre, imalat sanayiinde toplam 197775 işletme bulunmaktadır. 1999 yılı itibarıyla KOBİ'ler, Türkiye'de imalat sanayi sektöründe hizmet veren işletmelerin %99.2'sini oluşturmakta ve istihdamın %55.9'unu karşılamaktadır [3].

KOBİ'lerin büyüme ve yeni istihdam yaratmadaki temel rolü nedeniyle, AB'nde KOBİ politikası siyasi gündemdeki yerini almaktadır. KOBİ'lerin geliştirilmesi,

rekabet gücünün artırılması, uluslararasılaştırılması ve girişimciliğin özendirilmesi amacıyla, KOBİ'ler yararına bir dizi destekleme programları geliştirilmiştir [4]. Türkiye'nin daha çok KOBİ'lere dayalı bir sanayileşmeyi benimsemesi ile, KOBİ destek ve teşvikleri artırılmıştır. AB ile Gümrük Birliği ve Dünya Ticaret Örgütü anlaşmaları da, bunda etkili olmuştur.

Türkiye'de 1980 sonrasında ithalatın serbestleştirilmesi, gümrüklerin önemli ölçüde düşürülmesiyle düşük maliyetlerle üretim yapma olanaklarının ortaya çıkması ve ihracat teşvik politikalarının da katkısıyla KOBİ'lerin gelişebilecekleri ortam yaratılmıştır [5]. Bunun yanı sıra, 1990'lı yılların başında Dünya Bankası'nın KOBİ'lere sabit kur üzerinden faizle kredi verme kararının da etkisiyle, 1980 - 1999 yılları arasında KOBİ sayısının giderek arttığı görülmür [6, 7].

Türkiye'de KOBİ'lerin enflasyon, yüksek faiz oranları, istikrarsızlık gibi ülke ekonomisinin genel durumundan kaynaklanan sıkıntıları olduğu gibi, kendine özgü bazı dar boğazları da bulunmaktadır. KOBİ'lerin tanıtım ve dağıtım, teşvikler ve destek kuruluşları, pazarlama, finansman ve yönetim konularında bilgi eksikliği içinde olmaları önemli bir darboğaz oluşturmaktadır [1]. Mersin şehrinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin de finansman, pazarlama, nitelikli eleman, teknoloji, düşük işgücü verimliliği, kredi temininde güçlük, teşviklerden yeterince yararlanamama gibi sorunları bulunmakta ve bu konuda yapılan benzer araştırmaların bulgularıyla büyük ölçüde benzerlik göstermektedir. Ayrıca, bürokrasi, kayırmacılık, rüşvet ve iş ahlakı konularında yaşanan sorunlar da, KOBİ'lerde başka sorunlara kaynaklık edebilmektedir [8].

Sayıları, faaliyet alanları ve önemi giderek artan KOBİ'lerin, sorunları da artmakta ve çözüm beklemektedir. Bu amaçla KOBİ'ler, "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Yatırımlarında Devlet Yardımları Hakkında Karar" ile desteklenmektedir. Ayrıca KOBİ'lere destek hizmeti veren bir çok kurum ve kuruluş bulunmaktadır [9]. 2000 Kasım ve 2001 Şubat krizleri işletmeleri olumsuz etkilediyse de, istihdam ve üretime olan katkıları nedeniyle KOBİ ve girişimciliği teşvik eden

programların, kaçınılmaz önlemler arasında yer alacağı söylenebilir.

II. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, Mersin'de faaliyet gösteren KOBİ'lerin başarı ve başarısızlığını etkileyen etkenleri, sahip ve yöneticilerinin görüşlerinden yola çıkarak ortaya koymaktır. Böylece, başarısızlık nedenlerini gidermeye yönelik çözümler ve başarıda rol oynayan etkenler üzerinde durmak hedeflenmektedir.

III. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Araştırma kapsamına alınacak işletmeleri saptarken, yeni teşvik mevzuatı ile AB ölçütlerine göre yapılan yeni KOBİ tanımlaması dikkate alınmıştır. Bu tanıma göre; imalat sanayiinde faaliyette bulunan ve sabit yatırım tutarı 400 milyar lirayı aşmayan, 1-9 arası işgören çalıştıran işletmeler mikro ölçekli, 10-49 arası işgören çalıştıran işletmeler küçük ölçekli ve 50-250 arası işgören çalıştıran işletmeler ise orta ölçekli işletme sayılmaktadır.

Mersin Ticaret ve Sanayi Odası'ndan (MTSO) alınan "1997 İmalat ve Sanayi Envanteri 10+ Çalışan İşyerleri Adres Listesi"ne göre Mersin'de 194 küçük ve orta boy işletme bulunmaktadır (İçel ilinde imalat sanayiinde 4140 bağımsız işyeri bulunmaktadır. Bu işyerlerinin 3834'ü 1-9 büyüklük grubunda, 306 işyeri ise 10+ büyüklük grubunda olup, bunun da 194'ü Mersin'de faaliyet göstermektedir) [10]. Araştırma, ana kütlelin tamamı (N=194) üzerinde, 1 Haziran - 30 Eylül 2000 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada, KOBİ'lere tek tek gidilerek, işletme sahibi veya üst düzey yöneticilerine görüşmeye dayalı anket yöntemi uygulanmıştır. Gerçekte KOBİ'lerin genel işletmecilik sorunlarını saptamaya yönelik yapılan araştırmada, KOBİ'lerin başarı ve başarısızlık nedenleri de öğrenilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, görüşmelerde KOBİ sahip ve/veya yöneticilerine, aşağıdaki açık uçlu sorular yöneltilmiştir :

- 1) İşletmenizi başarılı buluyor musunuz?
- 2) Yanıtınız evet ise, işletmenizi başarılı kılan etkenler nelerdir?
- 3) Yanıtınız hayır ise, işletmenizi başarısız kılan etkenler nelerdir?
- 4) Yanıtınız kısmen başarılı ise, nedenlerini yazınız.

KOBİ yöneticilerine yöneltilen yukarıdaki sorulara verilen yanıtlar, kodlamaya dayalı içerik analizine (tümevarımcı analiz) tabi tutulmuştur (Kodlama, verilerin içerik analizine tabi tutulması ve veriler arasında yer alan anlamlı bölümlere (bir kelime, cümle, paragraf gibi) isim verilmesidir. Verilerin kodlar aracılığıyla kategorize edilerek temaların bulunması ve temalara göre organize edilerek tanımlanması ve bulguların yorumlanması, içerik

analizinin önemli aşamalarıdır) [11]. İçerik analiziyle, birbirine benzeyen veriler, belirli kodlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmiş, kategorize edilmiş ve daha sonra yorumlanmıştır. Kodlamanın geçerliliğini güçlendirmek amacıyla, bölüm dışından bir akademisyene olan Doç Dr. A. Celil ÇAKICI' ya da (ME. Ü. Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu) kodlama yaptırılmıştır. "Kelime sıklık hesapları" yöntemi ile, nitel veriler sayısallaştırılmıştır.

IV. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ

A. KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Başarı Değerlendirmeleri

Tablo.1'de, anket uygulanan KOBİ sahip ve yöneticilerinin, "işletmenizi başarılı buluyor musunuz?" sorusuna verdikleri yanıtların dağılımı yer almaktadır. Buna göre KOBİ sahiplerinin %66.5'i işletmesini başarılı bulurken; %27.3'ü başarısız bulmaktadır. "Kısmen başarılı" değerlendirmesini yapan KOBİ sahiplerinin oranı ise %6.2'dir. Bu işletme sahipleri, "mevcut koşullarda ayakta kalma mücadelesi veriyoruz" diyerek, uygulanan ekonomi politikalarının imalat sanayiini değil de, rant ekonomisini ve emeksiz kazancı teşvik ettiğini ileri sürmüşlerdir.

Tablo.1: KOBİ Sahip ve Yöneticilerinin Başarı Değerlendirmeleri

İşletmenizi Başarılı Buluyor Musunuz?	N	%
Evet	129	66.5
Hayır	53	27.3
Kısmen Başarılı	12	6.2
Toplam	194	100.0

B. KOBİ'lerin Başarılı Olma Nedenleri

İşletmesini başarılı bulan KOBİ sahiplerine, "işletmenizi başarılı kılan etkenler nelerdir?" diye sorulmuş, verilen yanıtlar incelenerek anlamlı bölümlere ayrılmış ve kodlanmıştır. Kodlamada kullanılan kavramlar verilerin içinden ve literatürden yararlanılarak türetilmiştir. Kodlar, altı ana tema altında kategorize edilmiştir. Kelime tekrar sayısına göre de yüzdelik hesaplamaları yapılmıştır.

Tablo.2'den de izlenebileceği gibi, araştırmaya katılan KOBİ sahip ve yöneticilerinin %31.8'i işletme başarısını büyümesine, %22.7'si kaliteli üretim yapmasına, %21.4'ü iş bilgi ve deneyimine, %10.4'ü dürüst iş yapma ve çok çalışmasına, %9.7'si yenilikçi ve esnek olmasına ve %3.9'u da sadece öz kaynakla faaliyet göstermesine dayandırmaktadır.

Tablo.2: İşletmesini Başarılı Bulan KOBİ Sahiplerine Göre, Başarılı Olma Nedenleri

Başarılı Olma Nedenleri	N	%
1- BÜYÜME	49	31.8
• Ayakta Kalmayı Başarma	22	14.3
• Her Şeye Rağmen Büyüme	16	10.4
• Tatminkar Satış	11	7.1
2- KALİTE	35	22.7
• Kaliteli Üretim ve Müşteri Memnuniyeti	31	20.1
• Nitelikli Elemanlar ve Ekip Çalışması	4	2.6
3- İŞ BİLGİSİ VE DENEYİMİ	33	21.4
• Çekirdekten yetişme	16	10.4
• İşinin Başında Olma	9	5.8
• Uzun Vadeli Düşünme	8	5.2
4-DÜRÜSTLÜK VE ÇALIŞKANLIK	16	10.5
• Dürüst Çalışma	6	3.9
• Çok Çalışma	10	6.5
5-YENİLİKÇİ OLMA VE ESNEKLİK	15	9.7
• Teknoloji Geliştirme	7	4.5
• Yenilikleri İzleme	3	2.0
• Esnek Bir Yapı	5	3.2
6- ÖZ KAYNAK	6	3.9
Toplam	154	100.0

Ana temaların açıklaması aşağıdaki gibidir:

1- Büyüme: KOBİ sahip ve yöneticilerine göre büyüme, makro ekonomik zorluklara rağmen ayakta kalmayı başarma, yenilemeye ve genişlemeye gitme ve satışlarını artırma olarak betimlenmektedir. Türkiye’de yıllardır süren enflasyon, yüksek faiz ve istikrarsızlık ortamında yatırım yapıp ayakta kalmayı başarmanın, başarı kabul edilmesi gerektiğini belirten KOBİ sahipleri; “her şeye rağmen ayaktayiz, büyüyoruz ve geliyoruz”, “Türkiye şartlarında daha iyi olunamaz”, “faizlerin çok çekici olduğu dönemde dahi biz yatırım yaptık” sözlerini gururla ifade etmişlerdir.

2- Kalite: KOBİ sahip ve yöneticileri, üretilen malın diğer mallardan cins, özellikler ve standartlara uygunluk açısından daha iyi olması ve müşteri memnuniyetini “kalite” olarak nitelendirmektedir. “Piyasanın ucuz mala daha duyarlı olmasına rağmen, kaliteli malzeme kullanıp, kaliteli ürün elde etme konusunda taviz veremeyiz. Çünkü, müşteri memnuniyeti işimizin garantisidir” düşüncesinin %20 oranında yaygın olduğu görülmüştür. KOBİ’lerin uluslar arası pazarlara

girmesiyle birlikte, kalite bilincinin yaygınlaştığı söylenebilir. Ürünün aranmasında ve tanınmasında kalitenin önemli bir etken olduğu kabul edilmekle beraber; teknoloji yetersizliği, kalifiye eleman eksikliği ve özellikle iç piyasanın düşük fiyata daha duyarlı olması nedeniyle, kalite artırma konusunda istenen düzeye gelinebilmiştir. Başarılı olmalarını nitelikli elemanları ve ekip ruhuyla çalışmalarına dayandıran KOBİ oranının sadece %2.6 olması, emek yoğun çalışılan bu işletmelerde kaliteli üretimin önemli unsuru olan insana yatırım yapılmadığını ya da ihmal edildiğini göstermektedir. Nitekim, yapılan araştırmalarda KOBİ’lerin eğitime yeterince kaynak ve zaman ayırmadıkları bulgulanmıştır [7, 12].

3- İş Bilgisi ve Deneyimi: KOBİ sahipleri, iş bilgisi ve deneyimi, işin (üretim konusunun) ehli olmak, çekirdekten yetişmiş olmak, işin uzmanı/ustası olmak şeklinde betimlenmektedirler. Çekirdekten yetiştikleri için üretim konularını iyi bilmeleri, KOBİ sahiplerine güven vermektedir. Bu bulgu, KOBİ’lerin aynı zamanda girişimci yetiştiren yerler olduğunu belgelemektedir. Babanın veya başka bir ustanın yanında çırak-kalfa-usta sürecinden geçerek yetişen ve işinin patronu olan KOBİ sahipleri, genellikle, yaptıkları işi ömürlük olarak görmekte ve işletmeleriyle özdeşleşmektedirler.

4- Dürüstlük ve Çalışkanlık: Dürüstlük, KOBİ sahip ve yöneticilerince, doğru ve temiz iş yapmak, sözünde durmak, ilkel davranmak olarak nitelendirilirken; çalışkanlık, işini sevmek, özveride bulunmak, yılmadan çalışmak, sürekli işin başında olmak olarak görülmektedir. “Dürüst, çalışkan ve temiz iş çıkarmamız başarımızın anahtarı oldu” fikrinde birleşen KOBİ oranı %10.5’dir. İş dünyasında iş ahlakı ile bağdaşmayan davranışlarla sık karşılaşıldığı, kısa zamanda köşe dönmek ve emeksiz kazanç sağlamak peşinde olan sahtekar, dolandırıcı, sözünde durmayan iş adamlarının da olduğu aynı araştırmanın başka bir kesitinde tespit edilen bir gerçekliktir. KOBİ’lerin %82.5’i iş piyasasını iş ahlakı açısından “çok kötü” olarak değerlendirmektedir [8]. Bununla birlikte, işini uzun vadeli düşünen ve kaliteli bir müşteri portföyüne sahip olmak isteyen KOBİ sahiplerinin kaliteli üretim ve dürüst çalışmayı ilke edindikleri görülmüştür.

5- Yenilikçi Olma ve Esneklik: KOBİ sahip ve yöneticilerine göre, yenilikçi olmak, yenilikleri izlemek ve gerekli değişiklikleri yapmak; esneklik ise, talep değişikliklerine ve yeniliklere uyabilme yeteneği anlamını taşımaktadır. “Müşteri ihtiyaçlarına ayak uyduracak hızda esnek bir yapıya sahibiz”, “hiçbir devlet desteği olmaksızın, tüm gelişmelere ayak uydurarak sektörde başı çekiyoruz”, “kendi teknolojimizi kendimiz geliştiriyoruz”, “araştırmacı ve yenilikçiyiz” ifadeleri, yenilikçi olma ve esnek bir yapıyı, başarılarında en önemli argümanlar olarak gören KOBİ sahiplerine ait bulunmaktadır.

6- Öz Kaynak (Öz Sermaye): Ortakların veya pay sahiplerinin sermaye olarak koydukları varlıklarla, işletme karlarının dağıtılmayıp işletmede bırakılması öz kaynaktır. Bu işletmeler, kredi kullanma koşullarının ağır olması (yüksek faiz, teminat gösterme zorluğu gibi) veya dövizdeki ani hareketlilik nedeniyle dış kaynaklardan yararlanmayı, sadece kendi iç kaynaklarından sermaye ihtiyacını karşılamaktadırlar

C. KOBİ'lerin Başarısızlık Nedenleri.

İşletmelerini başarısız bulan KOBİ sahip ve yöneticilerine bunun nedenleri sorulmuş verilen yanıtlar kodlamaya dayalı içerik analizine tabi tutularak iki ana tema altında sınıflandırılmıştır. Tablo.3'den de izlenebileceği gibi, KOBİ sahiplerine göre, makro nedenler %33, mikro nedenler ise %67 oranında başarısızlıkta rol oynamaktadır. Bu temaların yorumlanması aşağıdaki gibidir:

Tablo.3: İşletmesini Başarılı Bulmayan KOBİ Sahiplerine Göre, Başarısızlık Nedenleri

Başarısızlık Nedenleri	N	%
1-MAKRO NEDENLER	21	33.0
•Ekonomik Zorluklar (Durgunluk, Yüksek Enflasyon, İstikrarsızlık, Yüksek Faiz)	17	27.0
•Yüksek Vergi ve SSK Prim Oranları	4	6.4
2-MİKRO NEDENLER	42	67.0
•Sermaye Yetersizliği	12	19.5
•Pazarlama Sorunu	6	9.5
•Kalifiye Eleman Sorunu	5	7.9
•Haksız Rekabet	6	9.5
•Alacakların Tahsil Edilememesi	5	7.9
•Diğer Nedenler (Teknoloji eksikliği, Organizasyon Eksikliği, Yanlış Kuruluş Yeri Seçimi, Gelişmelere ve Yeniliklere Açık Olmamak)	8	12.7
Toplam	63	100

1- Makro Nedenler: Türkiye ekonomisinden kaynaklanan nedenlerdir. KOBİ sahip ve yöneticilerinin %27'si, ekonomik durgunluk, talepte daralma, yüksek faiz, enflasyon ve istikrarsızlığı makro ekonomik olumsuzluklar olarak görmekte ve başarısızlık nedeni saymaktadır. Vergi, KDV ve SSK prim oranlarının yüksek olmasını, başarısızlık nedeni olarak gören KOBİ oranı ise %6.4'dür. Büyümelerinin önündeki en önemli engelin makro ekonomik çalkantılar olduğunu belirten KOBİ sahipleri, açmazlarını şu şekilde ifade etmişlerdir:

"Ekonomik durgunluk (talep daralması) küçülmemiz anlamına geliyor."

"Devletin maliyeti yükseltici baskısı (vergi, KDV ve SSK prim oranları ve elektrik gibi), maliyeti artırıyor."

"Ekonomik ve siyasi istikrarsızlık, önümüzü görmeyi engelliyor."

"Hammaddeye sürekli zam gelmesi nedeniyle, eksik kapasiteyle çalışıyoruz.."

"Başarısızım. Çünkü suçum, paramı faiz yerine yatırıma yönlendirmek."

"KOBİ'lerin çoğu yan sanayi, bizim gelişimimiz ana sanayinin gelişimine bağlı."

2- Mikro Nedenler: KOBİ'lerin kendilerine özgü sorunlarından kaynaklanan başarısızlık nedenleri mikro nedenler olarak nitelendirilebilir. Bunların başında "sermaye yetersizliği" gelmektedir (%19.5). Sermaye yetersizliği, yapmak istediklerinin önündeki en büyük engel olarak görülmektedir. İstenilen pazar payına ulaşamamak, aranan nitelikte eleman sağlayamamak, alacaklarını zamanında tahsil edememek ve haksız rekabet diğer başarısızlık nedenleri olarak sıralanmaktadır.

Haksız rekabet, ticari rekabetin kötüye kullanılması, ahlak kurallarıyla bağdaşmayan davranışları sonucunda bazı rakip firmaların bir üstünlük elde etmesi ve karşı tarafı zarara uğratması olarak betimlenmektedir. KOBİ sahip ve yöneticilerinin %9.5'ine göre, kayıt dışı işyerleri (kendi deyimleriyle "korsan imalatçılar"), düşük fiyatla pazara girmekte ve haksız rekabet yaratarak müşteri kaybına yol açmaktadır. KOBİ sahipleri, çeklerin karşılıksız çıkması ve alacakların zamanında tahsil edilememesinin nakit sıkıntısı yarattığını ve kendilerinin de ödemelerini zamanında yapamadıklarını belirterek; iş erbabının iş ahlakına uygun hareket etmediğini vurgulamaktadır [8]. Başarısızlığımı iş ahlakı sorununa dayandıran işletme sahipleri de olmuştur.

Teknoloji eksikliği, yanlış kuruluş yeri seçimi, organizasyon eksikliği, gelişmelere ve yeniliklere açık olmamak da başarısızlık nedenleri arasında sıralanmaktadır (%12.7). Teknoloji eksikliği ve yanlış kuruluş yeri, büyük bölümü öz kaynakla idare edilen KOBİ'lerde sermaye sıkıntılarının bir sonucu ortaya çıkabilmektedir. Ancak, organizasyon eksikliği ile gelişmelere ve yeniliklere açık olmamak ise, KOBİ'lerdeki yönetimin profesyonelliği ile doğrudan ilgili hususlardır.

V. SONUÇ

Araştırma sonucuna göre, Mersin'de faaliyet gösteren KOBİ sahip ve yöneticilerinin yarısından fazlası (%66.5), işletmesini başarılı bulmakta ve başarılı olmalarını büyüme, kalite, iş bilgisi, dürüstlük ve çalışkanlık, yenilikçi olma ve esneklik ile öz sermaye faktörlerine dayandırmaktadır. İşletmesini başarılı bulmayan KOBİ sahipleri ise (%27), bunun nedenlerini makro ekonomik zorluklar ile kendi özel koşullarına dayandırmaktadır.

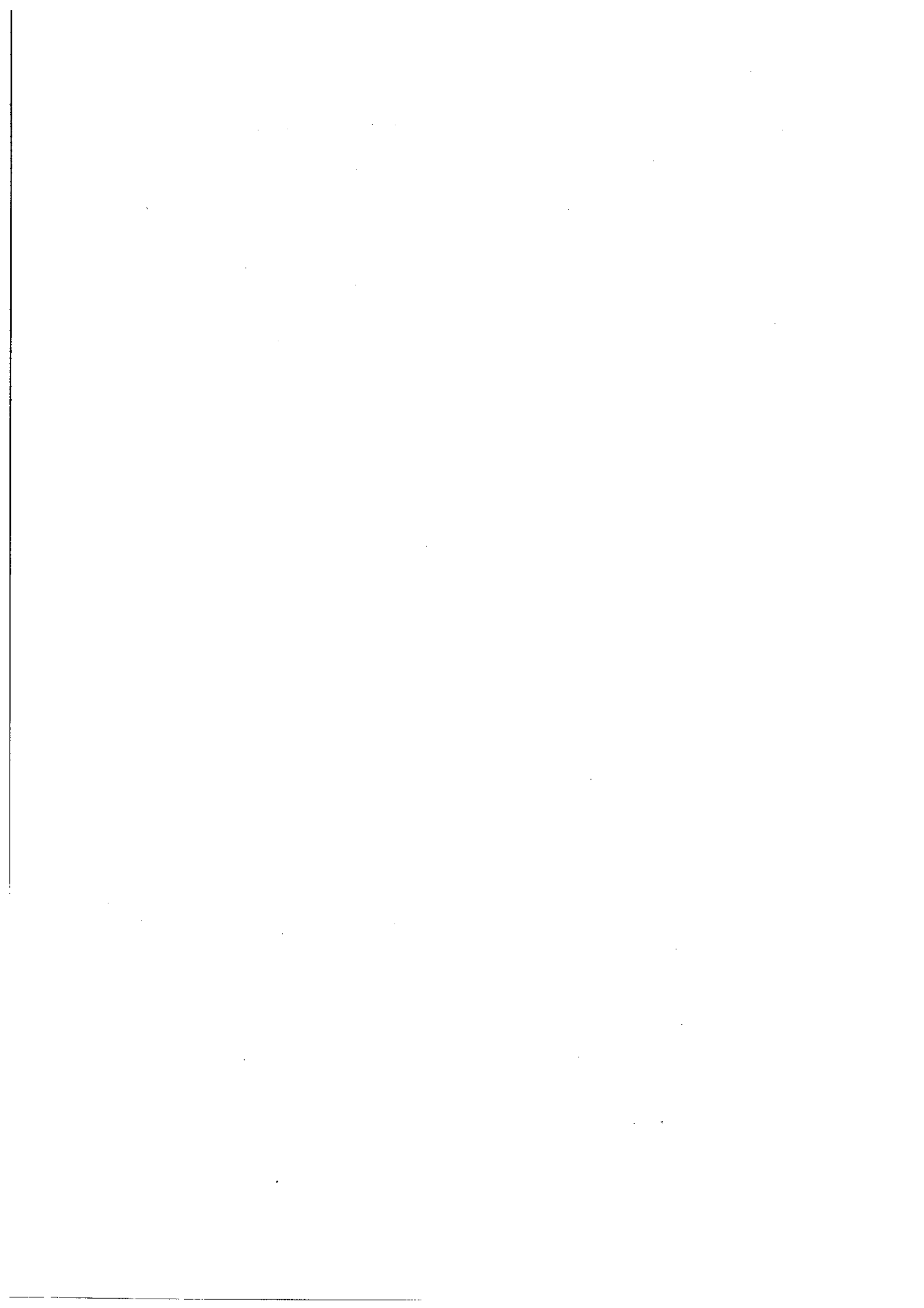
KOBİ'lerin başarısızlık nedenlerinin bir kısmı, ekonomik durgunluk, enflasyon, yüksek faiz, istikrarsızlık ile vergi ve SSK prim oranlarının yüksek olması gibi makro ekonomik nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, devletin makro ekonomik dengeleri oluşturarak güven ortamı yaratması ve girişimciliğin önündeki engelleri kaldırması büyük önem taşımaktadır. Devlet vergileri artırmak yerine, vergi adaletsizliğinin önüne geçmelidir. Devlet makul SSK prim ve vergi oranları belirleyip; bunu, her işletmeden tahsil etmemelidir. Böylece, vergi gelirleri artacak ve haksız rekabet bir ölçüde önlenilecektir.

KOBİ'lerin kendilerine özgü başarısızlık nedenlerinin bir kısmı da, aslında uygulanan ekonomi politikaları ve yasal boşluklardan kaynaklanmaktadır. Haksız rekabet devletin kayıt dışı ekonomiyi kayıt altına almasıyla önlenilebilir. Alacakların tahsil edilememesi de, yine yasal boşluklardan kaynaklanmaktadır. Sermaye yetersizliği, KOBİ teşviklerinin KOBİ'lere ulaşması sağlanarak bir ölçüde giderilebilir. Nitelikli eleman ve pazarlama sorunları da, yine KOSGEB, TOSYÖV, İGEME gibi destek kuruluşlarının hizmetlerinin daha etkili bir biçimde KOBİ'lere ulaşmasının sağlanması ile kısmen çözümlenebilir. Çünkü, KOBİ'leri destekleyen kurum ve kuruluşların amaçları ile KOBİ'lerin destek talepleri birbiriyle örtüşmektedir. Ancak, yapılan araştırmalar göstermiştir ki; bu kuruluşlarla KOBİ'ler arasında ciddi boyutta diyalog ve iletişim eksikliği söz konusudur [6, 7, 13].

KOBİ'lerin başarılı olmalarında, KOBİ sahiplerinin her türlü zorluğa rağmen üretme, ayakta kalma ve yeni yatırımlar yaparak büyüme gayreti içerisinde olmalarının, girişimcilik ruhuyla hareket etmelerinin ve işletmeleriyle özdeşleşmiş bulunmalarının, önemli rol oynadığı söylenebilir. Üretim işini iyi bilen KOBİ sahipleri, diğer işletmecilik konularında da eğitim alarak bilgi açıklarını gidermeye çalışmalıdırlar. Doğalarında cesaret, azim, gayret, istek, iş bilgisi ve çalışkanlık olan KOBİ sahiplerinin bilgi ve yönlendirme gereksinimini karşılama ve büyümelerinin önündeki engelleri kaldırma gereği vardır. Ekonomik kalkınmayı KOBİ'lerin gelişimine dayandıran hükümet yetkilileri, onların sorunlarını çözecek somut girişimlerini artırmalıdırlar.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] MÜFTÜOĞLU, M. Tamer, *Türkiye'de Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler KOBİ'ler*, Turhan Kitapevi Yayınları, Ankara, 1998, ss.6, 179-289.
- [2] ALPUGAN, Oktay, *Küçük İşletmeler Kavramı Kuruluşu ve Yönetimi*, 3.Baskım, Per Yayınları, İzmir, 1998, s.24.
- [3] -----, *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, DPT, Ankara, 2000, s.124.
- [4] SAYIN, Meral; FAZLIOĞLU, M. Akan, *Avrupa Birliği'nde KOBİ Destekleme Programları ve Diğer Teşvik Araçları*, 2.Baskı, KOSGEB Avrupa Birliği Merkezi, Ankara, Haziran 1997, ss.123-159.
- [5] ÇETİN, Canan, *Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1996, s.2.
- [6] ALKIBAY, S.; SONGÜR, N.; ERTÜRK, İ., *Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi'ndeki Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Profili, Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Ostim Medya, Ankara, 1999, s.55.
- [7] AKINCI, Ayşehan, *Mersin'de Faaliyet Gösteren KOBİ'lerin Sorunları ve Beklentileri*, (Yayınlanmamış araştırma), MTSO ve ME.Ü., Ağustos 2001, ss.29, 74.
- [8] AKINCI, Ayşehan, "Mersin'de Faaliyet Gösteren Küçük ve Orta Boy İşletme Sahip ve Yöneticilerinin İş Ahlakı ile ilgili Görüşleri", *9.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Bildiriler*, İ.Ü. İşletme Fakültesi, Silivri, İstanbul, 24-26 Mayıs 2001, ss. 664, 668, 670.
- [9] -----, *İhracatçının Başvuru Rehberi, KOBİ Danışma*, İGEME, Ankara, Mart 1997, ss.25-41.
- [10] -----, *Ekonomik Rapor*, MTSO, Medivizyon; Mersin, 1998, s.30.
- [11] YILDIRIM, Ali; ŞİMŞEK, Hasan. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınevi, Ankara, 1999, s.163.
- [12] GÜLTEKİN, Nihat; BAYCAN, Mahmut, "KOBİ'lerin Eğitim ve Danışmanlık Hizmetlerinden Yararlanma Eğilimleri Üzerine Bir Araştırma", *Öneri*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 4, Yıl 7, sayı 16, Haziran 2001, s. 220.
- [13] DEMİRDÖĞEN, Osman, *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler*, Erzurum Ticaret ve Sanayi Odası, Yayın No: 1996-1, Erzurum, 1996, s.117.



TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATION AND AN EVALUATION FOR TURKEY

Taner ACUNER

Karadeniz Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

Özet: Günümüzde kalite, organizasyonların başarısında çok önemli bir rol oynayan, devrimsel bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Toplam Kalite Yönetimi hak ettiği ünü endüstride kazanmış, bunun ardından hizmet sektörünün ve dolayısıyla yüksek öğretim kurumlarının dikkatini çekmeye başlamıştır. Yüksek öğretim kurumları, Toplam Kalite Yönetimini geçen yüzyılın başından itibaren kullanmaya başlamışlardır. Bu çalışmada, Toplam Kalite Yönetimi kavramına yönelik genel bir değerlendirme sunulmuştur. Ardından, tarihsel ve de teorik olarak yükseköğretim kurumlarındaki toplam kalite uygulama girişimleri açıklanmış ve bazı Avrupa ve ABD üniversitelerinden konu ile ilgili örnekler verilmiştir. Son olarak, Türkiye'de yükseköğretimde kalite konusuna değinilmiş ve konu ile ilgili genel bir durum değerlendirilmesi yapılmıştır. Toplam Kalite Yönetiminin Türkiye'deki yüksek öğretim kurumlarına uygulanmasına yönelik bazı sorunlar tespit edilmiştir. Bu tespitin ardından, son olarak, ülkemizdeki yüksek öğretim kurumlarında Toplam Kalite Yönetimine ilişkin sorunlara yönelik bazı çözüm önerilerinde bulunulmuştur.

I. INTRODUCTION

Total Quality Management (TQM) has generally been recognized as a major innovation in management thought and has gained widespread acceptance in business and industry. Many major companies have embraced the concepts of total quality and have these concepts work for them. The benefits of TQM have been outlined in the academic as well as the popular press. As a result, quality is emerging as the central factor for all over the world. One of the most effective strategies to have evolved over the years for improving quality is TQM.

Of course, TQM is not only method for implementing of quality. Also, can be touched to quality control circles (QCC), ISO 9000 series quality management systems and total preventive maintenance (TPM) subjects.

However, among all these concepts, TQM is an evolutionary concept. Its nature, title, role and "acronym

designation" are all subject to change with time. It represents current conditions for competitiveness. Organizations who wish to fulfill most, if not all, of the market conditions, will exploit TQM to their advantage by making it a necessary prerequisite for achieving competitiveness, and a means to drive to business rather than just a loose input. TQM is a management philosophy that emphasizes managing the entire organization so that it excels in all dimensions of its operation. Effective implementation of TQM requires visible leadership and foresight, information technology and staff empowerment. This requires an unflinching pursuit of long term customer satisfaction through the systematic improvement of all products, services and processes [1]. Total quality management relies on soft concepts like leadership, respect, trust and intrinsic motivation..

With the light of another definition, TQM can be defined as a general management philosophy and set of tools which allow an institution to pursue a definition of quality and means for attaining quality, with quality being a continuous improvement ascertained by customers' contentment with the services they have received [2]. For a successful implementing of TQM, it is needed some main principles such as leadership, commitment, total customer satisfaction, continuous improvement, total involvement, training and education, ownership of problems, reward and recognition, error prevention and teamwork.

Total quality management philosophy in business has been credited with helping to raise morale, reduce costs, improve quality, increase productivity and industrial competitiveness. However some organizations providing intangible services are skeptical about total quality management techniques and the high cost associated with them. Indeed, while proponents say that quality pays, many US firms have abandoned TQM since they don't believe the advantages outweigh the costs. On the other hand, it is believed that total quality management principles and concepts can be very beneficial to higher education [1]. But, it is clear that, there are some difficulties for implementing TQM to

higher institutions. Moreover, because of implementing way of TQM will be different for each of higher education institutions, it is natural to get different results from each of them. It must not mean it is just a problem of TQM, it is needed to analyze the method of it also. Thing which must be done is able to generate a result which is consistent all of the results.

In this study, it is tried to figure out implementing of TQM to higher education institutions theoretically and historically and then presented some of examples from the world and finally, Turkey's situation in this position is evaluated.

II. TQM IN HIGHER EDUCATION

A. Historical Development

The first attempts to implement TQM in US higher education began in 1985 with two colleges. Then movement spread quickly and in 1990, 78 US higher education institutions were reported to be exploring or attempting to implement TQM [3]. A survey conducted some three years later generated responses from 139 universities and 46 colleges. Of these, 78 percent of universities and 70 percent of colleges were involved in implementing TQM. In a similar survey in 1994, 84 percent of 206 respondents were using some form of quality improvement principles [4].

Advocacy for market accountability and performance assessment has caused the prominent and pervading managerialist culture of the mid 1990's. Late 1970s has been one of emphasis within the entire education system, on cost effectiveness, performance assessment and the establishment of quality standards. Within the higher education sector, John and Taylor (1990) draw attention to the government's interest in developing a more rigorous set of procedures for evaluating the sector. Those working within higher education organizations since the mid 1980s need hardly be reminded of the push towards and consequent development of a managerialist ideology [5]. The key external changes over the past decade have impinged on the management of higher education and include a reduction in public funding, commensurate encouragement to increase alternative sources of funding, political emphasis on greater market responsiveness and public accountability, tighter coupling between higher education and so called wealth creating needs of society, and a considerable expansion of and access to the system [6].

These strategic drivers have a put premium on: the efficient and disciplined use of resources, the achievement of value for money and increased productivity through the

use of systematic planning, organization and control; and on measurement of achievement against declared objectives by comparisons across institutions. In specific terms, the recent statutory changes enacted under, first, the Education Reform Act 1988, and, latterly, the Further and Higher Education legislation of 1992 have reinforced and provided a myriad of challenges. In particular, corporate status has been the catalyst, if not the driving force, for colleges, polytechnics and now the "new universities" to become more businesslike [5]. After ten years from 1992, the higher education sector in the world is facing unprecedented and increasing levels of market accountability precipitated by the legislative processes of subsequent administrations. Linked to their new responsibilities and freedoms management in the incorporated higher education organizations are becoming increasingly "businesslike".

With these developments, there is a prevailing belief that higher education has entered a new environment in which quality plays an increasingly important role. Education quality is probably the most important factor in the competition between countries. Because, quality has a main role at the demand factor, so quality of products and services determined by the way. Education and in particular higher education itself, is also being driven towards commercial competition imposed by economic forces. This competition is the result of the development of global education markets on the one hand, and the reduction of governmental funds that force public organizations to seek other financial sources, on the other. Considering the similarities between experiences encountered in the commercial world and those faced in higher education the phrase "market orientation" is often used to describe the new situation in which a combination of quality and price determines the competitive factors [7].

B. Conceptual Problems in Implementing TQM For Higher Education Institution

TQM can indeed be applied to higher education institutes but it must be modified to fully recognize some unique aspects of education: namely, that education is a service industry with no visible, tangible "product", per se (as in manufacturing) and that it serves multiple customers [2].

Because of the differences between manufacturing and service industry, some of the problems for implementing TQM in higher education generate naturally.

For example, higher education is people oriented, even though there are some exceptions such as planning and quality control. In contrast, TQM in the manufacturing is process oriented.

The emphasis in higher education is on the individual. This represents a difficulty for TQM, since the bulk of advice emanating from the quality movement in industry is that working in teams is central to the successful implementation of a quality assurance strategy [8-10].

Implementing TQM for higher education institutions is different not only being a service industry, but also having a different organizational structure. According to Dew; a university is a rare institution where the faculty has a representative senate. This senate, expresses the faculty's confidence in the university's leadership and expects its voice to be heard in a consensus building process. For these reasons, strategic quality planning in higher education is more democratic than it commonly is in business and within governmental agencies [11].

Some additional negatives come from having a different organizational structure to considering the implementation of TQM might be that defining the students as a customers, and thus allowing them to have what they want, may not necessarily lead the high quality education because there is a huge difference between providing what students want and "education based on informed judgments about individual students needs" [12]. Acknowledging these wants and needs entails defining complicated differences between short term satisfaction and long term gains in education. Along these lines, faculty tend to believe that they know what is the best for the students, because they don't yet realize what they should be learning or need to be learning, so the students should rely directly on the faculty to determine the things that they need to learn. This could be a hindrance because pleasing the customer is the foremost task in implementing and maintaining total quality [2].

The debate on the relevance of TQM approaches in higher education institutions possibly arises because it means different things to different people. At the heart of TQM is a set of beliefs with a number of practical suggestions on its continuity and implementation, with the aim of "getting things right the first time" and thereby maximizing competitiveness and profit. Also, there have been practical suggestions for the implementation of TQM at the faculty level and the institutional level. However, the weight of advice is to exercise caution in its application [13].

Another problems, is about indicators. In the manufacturing sector, performance can be gauged from a relatively small range of indicators. But at the service sector, system is so complex to derive some indicators effectively.

The inputs of an industrial business and a public service higher education institutions are substantially

different. Even though an organization, in theory, be broken down and represented by a simple structure, in practice it is definitely complex [14]. In higher education, most assessments are inspections at the end of processes for purposes of ranking and sorting; relatively little diagnostic testing is done. Further, the primary beneficiary is the instructor who uses the results to assign grades, not prevent failures. The key to at least attenuating these problems lies in shifting the primary focus of assessment away from ranking and sorting toward improvement [15].

C. Basic Models Used In Implementing TQM for Higher Education

GOAL/QPC, a non-profit Massachusetts- based TQM research company, states that, there are six basic implementation models currently being used [16].

The TOM Element Approach: This approach, used in early 1980s, employ elements of quality improvement programs such as quality circles, statistical process control, quality functional deployment, etc., rather than full implementation of TQM.

The Guru Approach: This approach uses writings of a guru such as Deming, Juran or Crosby, as benchmark to determine what the organization lacks, then uses the guru's systems to make changes. University of Alabama is an example of using benchmarking in implementation of TQM for higher education. Use of Deming's 14-point model is another example.

The Japanese Model Approach: Organizations using this method focused one study of Japanese "Deming prize winners" as a way to develop an implementation master plan. This approach is used by Florida Power and Light.

The Industrial Company Model Approach: In this approach, people visit a US industrial company using TQM, identify its successes, and integrate this information with their own approach. This method was used in the late 1980's by many of the Baldrige National Quality Award winners. For example, Northwest Missouri State University used this method [15].

The Hoshin Planning Approach: This approach developed by a Japanese firm, Bridgestone, was used successfully by Hewlett - Packard . It focuses on successful planning, deployment, execution and monthly diagnosis.

The Baldrige Award Criteria Approach: In this model, an organization uses criteria for the Malcolm Baldrige National Quality Award to identify areas of

improvement. The criteria cover seven key components of TQM. In 1990s this approach is being used by hundreds of industrial companies.

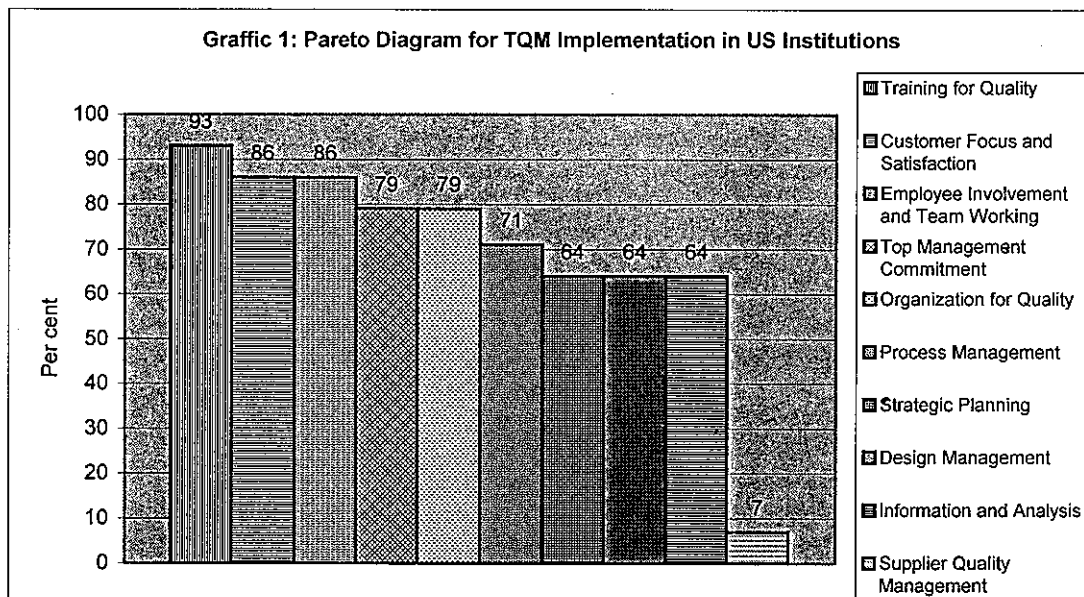
D. An Overview of World Universities for Implementing TQM

Of course, higher education institutions differ in their approach to applying TQM. While, some tried to implement it as a whole and on campus-wide basis, others focused on specific areas or on particular aspects of the total quality philosophy. The diversity is so great that one can pose the question – what is the criterion for calling any improvement program a TQM implementation?

For evaluating the answer of the question, Owlia and Aspinwall made an analysis to investigate different cases in conjunction with the main TQM features. With reference to basic literature on TQM and in particular TQM success factors as well as the criteria proposed by the Malcolm Baldrige National Quality Award, ten factors

were found to be critical. They were: Top management commitment, strategic planning, organization for quality, employee involvement and team working, training for quality, design management, process management, supplier quality management, information and analysis, customer focus and satisfaction.

As it is seen on the Graphic.1, training in TQM was one of the first stages taken in almost all cases. Both “customer satisfaction” and “employee involvement and team working” were also adopted in the majority of cases. Accepting students as an important group of customers can be seen as a revolutionary change in the approach to the management of quality in higher education. Top management commitment and establishing an organization for TQM implementation within the institutions happened in around three-quarters of the programs. The features “strategic planning”, “design management” and “information and analysis” were approached in a weak majority. Defining processes and trying to improve them was relatively common. The notion of supplier quality management was rare in higher education environment.



Source: OWLIA, M.; ASPINWALL, E.M., “TQM in Higher Education – A Review”, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.14, No.5, 1997, s.534.

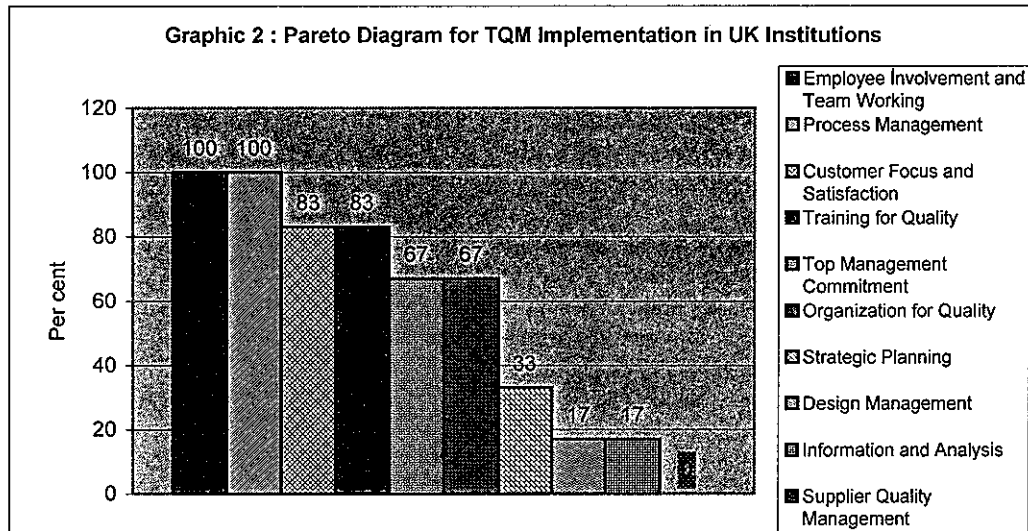
Most programs were reported to be successful. While, these studies were being implemented in the USA, a relatively fewer number of projects were also being undertaken in the UK. It is believed that, While pressure to introduce TQM in the USA came largely from the universities and colleges themselves, in the UK, the government provided the impetus [7]. Also it is said that, UK Universities compared with those in USA, are less inflexible to adapt to the significant changes regarding

transformation to a mass higher education system. Competitive forces, however seem to be the ultimate reason for a change in universities’ attitude towards new management philosophies like TQM [17].

When the same factors used as an analysis tools in the UK, the graphic below were generated as a part of analysis by Owlia & Aspinwall.

As seen at the Graphic 2, employee involvement and team working and process management factors are fully used which are seen rarely in the USA higher institutions. The most frequent factors in the USA, customer focus and satisfaction and training for quality factors have the same percentage with the second rank (% 83) .Top management commitment and organization for quality factors are less attractive in the UK with % 67. Strategic planning takes place at the seventh rank with %33, while it has % 64 at the seventh rank at the USA. Design management and information and analysis are also rare in implementing TQM for higher quality in the UK. There is no institution thinks about supplier and quality

management. However, compared to USA cases, it can be seen from the graphic 2 that the less frequent features, i.e. "strategic planning", "design management", "information and analysis", and " supplier quality management" appeared in the same order although all were markedly less frequently adopted in UK cases. Also, the percentage of cases which adopted a specified customer oriented approach is 83 percent, although focus on students as the main customers seemed to be less than in the US studies. The training feature also scored highly with the same frequency. Here again, there was a case which most activities during a four- year program focused on training rather than implementation.



Source : OWLIA, M.; ASPINWALL, E.M., "TQM in Higher Education – A Review", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.14, No.5, 1997, s.539.

Looking at these results, it can be said that, since most universities were at the early stages of adoption, in the UK, TQM are not implemented for higher education institutions as a whole integrated plan. But, it is clear that, some improvements will have and with today's data, it may get a great improvement already.

the skills and knowledge to compete with other graduates from all over the world. Every association in the country complains that there is not a real contribution to national prosperity from universities. It is clear that, education in higher education institutes largely depends on repeating and memorization. As a result of this, graduates generally don't have any applicable skills in the business world.

E. An Evaluation of Turkish Higher Institutions From the TQM Point of View

1. The Need for Quality Assurance Systems in Turkish Higher Education System

As it is known, from the establish of the republic, there have been some kinds of problems about Turkish Higher Education Institutions in Turkey. There has been a need, felt by government, society, the employment sector and The Turkish Council of Higher Education (Yüksek Öğretim Kurulu, hereafter YÖK), to ensure that, universities are accountable for the resources they consumed. There is a concern that, graduates should have

Turkey is a developing country and because of the lack of capital, it is required to use resources in a more productive way. But the situation of higher education institutions in Turkey is completely opposed to country's national aims and plans. According to this aim, Turkish Universities should have an international reputation, particularly within other OECD and EU countries.

As mentioned in the paragraphs above, all slaughters of the society expect higher-quality services from the higher education institutions.

These concerns came at a time of increasing demographic pressure on the Turkish higher education

system, which (as in other countries) put a strain on sustaining and improving academic standards.

2. Attempts for Implementing TQM for Turkish Higher Education Institutions

As a result of pressures mentioned above, YÖK considered that there was a need for a national external quality assessment system to check periodically academic standards, started a pilot project about transfer of a quality assessment system from England. The focus of the concern was on evaluations both of research and teaching at subject or program level, with no attention yet to whether an institutional evaluation or accreditation might replace or need to be added to the subject assessments. Turkish universities do not have any form of external quality assessment or institutional accreditation, nor (in common with most other countries) a system of external examiners [18]. Pilot project is evaluated as first step in Turkish Higher Education. Methodology of the pilot project was described by Thomas & Billing as follows:

The project commenced with an initial workshop for training purposes and to amend documentation requirements to meet the Turkish context. This was attended by representatives of universities and departments that would be assessed, together with those chosen as member of assessment panels. Following submission of documentation by institutions, the assessments took place in October 1997. The process was monitored through analysis of questionnaires issued to institutions, members of assessment panels and the group of UK consultants conducting the project. The findings were discussed at a second workshop held in November 1997. An international conference preceded this workshop. Study tours to France, Holland, the UK and the USA were also arranged. The project concluded with the presentation of a final report at two seminars in held in Ankara in January 1998 attended by members of the YÖK Academic Assessment Board and other key participant.

YÖK, the Turkish Council of Turkish Education, wishes to see the development of an academic assessment mechanism for both teaching and research in Turkish Universities. These processes should be aimed at raising academic standards in the universities, and should be based on departmental self-evaluations for teaching and submissions in agreed formats to expert panels for research. The aim is to link these processes to a new demand-driven formula- funding mechanism for higher education. YÖK wishes firstly to raise awareness of the issue involved in the assessment of teaching and research...and to demonstrate the value of these processes by conducting pilot assessments of both teaching and research, in 13 selected Turkish university departments in late 1997 [19].

Of course, evidence for the effectiveness of the transfer is open the discussion. Not developing but transferring a system caused some kinds of problems naturally. Most systems contain certain assumptions on which their effectiveness relies. In basing the Turkish pilot exercise on the UK's model, it became apparent that certain assumptions applicable to the UK environment were absent in the Turkish context. For example, there was no system of external examiners in Turkey, yet the UK's quality assurance model for teaching assessment incorporates external examiners' reports as an integral part of internal arrangements for the maintenance of standards and assumes that these reports can be seen by visiting assessment teams. Nor does Turkey have professional bodies that influence curriculum design or the form of examination. There is therefore no source of external, objective specialist comment on programs, student assessment arrangements or output standards. There were two consequences, a range of material available in the UK knowledge that there were no other external benchmarking processes or checks on the validity of student assessment. Examples can be increased. As a consequence, to have a progress, the model transferred to Turkey will need further modification for Turkish conditions. However, it can be said that it provided an appropriate basis for development.

After this first step, TQM concept became more well known concept and some of the researchers conducted some researches about it. One of the most wide of the researches is conducted by Başkent Üniversitesi. Başkent Üniversitesi started efforts about "Quality in Education" in 1997 and applied Türk Standartları Enstitüsü (Turkish Standard Institution , TSE) and took TS-EN ISO 9001 Quality System Paper given by TSE. After taking this paper, conducted a research about not only academic but also management staff involved in efforts of quality in education in order to get their commitments. Used in questionnaire method and Pearson chi-square test were applied to finding with SPSS program in % 5 trust level.

According to population, the most difficult elements of the efforts about quality in higher education are: Not being an example model (%32), bad timing (%18), insufficient time span (%16), insufficient personnel and not having enough knowledge (%12), bad organizing and lack of motivation (%10). Same population described the easiest elements of the efforts about quality in higher education as follows : High motivation level of the quality team(% 20), approach of team coordinator about making easy (%16), usefulness of inside courses (%16), being easy writing of procedures and job descriptions and recording quality notes (%16), already had been doing some of the jobs took place in the procedure (%14), ease of criticism in meetings (%6). 6 percent of the population answered this question such "there is no easy element to apply". Joining to research

rate of academic personnel was lower than expected. Another interesting point is that, preferring not to choose any answer to "what is the worst element of the effort about TQM in higher education system" by managerial (supportive) personnel [20].

All of these findings could be seen that total quality management in higher education institutions are started. But, "bad timing" excuse, low participation rate of academic personnel for a better TQM model, avoiding from answering some questions by managerial (supportive) personnel and especially "we have been making these works already" answers of the academic personnel shows that TQM concept do not have a strong basis yet.

Approach to concepts reminds some kinds of structural problems, for example "we have been making these works already" answer could indicate any hopeless of academic personnel about organizational structure? Or managerial (supportive) personnel's avoiding from answer some kinds of questions could be a result of fear from the top management? In order to bring to the light these questions, it should be looked at YÖK from feasibility of applying TQM to Turkish higher education point of the view.

In Turkey, it could be said that it should be discussed how to Turkish higher education system wholly or each of universities privately can get a better situation and in order to reach that goal, what kinds of tools such as law, social environment, organizational structure could improve. All of these elements are out of the aim of this study. However, it is almost impossible to neglect direct effects of these situation to Turkish higher education institutions.

It is possible to see some progress in Turkey higher education institutions, however, at the same time, there are some problems related with low quality levels of education and research. Curriculums are not able to be in consistent with the requirements of the modern world. Wage level of personnel is so far away from optimal. With these realities, it has becoming more difficult to find academic personnel who has enough skills. The problems of students such as economical and social is another subject to discuss. Also, it proper to discuss the fund the fund used by universities. There is no any external inspection about universities spending. But, as it is known, they use government resources and in consistent with the "accountability principle" universities should be audited. After auditing, it should be determined the share which university deserves from the fund of government. In this way, it could be possible to use government funds based "service quality" . It will make universities more competitive. With opening new foundation universities also, universities are becoming more competitive. Starting promoting themselves with brochures, fair, websites and

other tools by universities shows that reality. Another subject is about " scientific autonomy" and " democratic structure". These two principles should be tried keeping in every university.

All of these difficulties mentioned above are make applying TQM to higher education system more difficult. If tried to categorize these reasons, Yağız's categorization could be presented [21]. According to Yağız, there are three kinds of problems about applying TQM for Turkish higher education institutions: Reasons welded law, reasons welded lack of resource and reasons welded behaviors.

Reason welded law is related with 2547.YÖK law and regulations originated with this law. This law can hinder generating a democratic university environment sometimes. Organizational structure cannot differentiate from one university to another. And sometimes promotion of the academic personnel can be based some quantitative criterion and this can be cause to decreasing quality level.

Reasons welded lack of resources is another subject to prevent quality applications. It is difficult to get a higher wages level. It causes some difficulties about attract and keep qualified people at the universities. To provide required tools for higher education is sometimes impossible. Supportive funds for research are also so limited.

Reasons welded behavior are more qualitative and related with the minds of academic and supportive personnel. Academic personnel don't have a strong cognitive level about continuous progress and quality. Resisting to any external evaluation shows that best. They also resist to evaluating by students also. Because of their job description, they don't see the institution's success as important as their success. This idea structure cause lots of problems related with the quality.

III. CONCLUSIONS

When looked at global implications of TQM for higher education institutions, some of the characteristics could be seen. First of all, quality is identified as a strategic goal and accepted as a life style. Top management are informed well about TQM and they undertake a motivating role. All units of the university adopt "customer" and "customer satisfaction" concepts. Finally, process in a long run system rather than a problem solving tool in the short run.

In that perspective, Turkish Universities have to improve themselves. Quality Associations in the country can play a vital role in this process. Associations like Türk Standartları Enstitüsü (Turkish Standards

Institution), KALDER (Quality Association) may come together to create a cooperative work to make "quality" concept wider.

But, YÖK should not present a TQM model for every university. It not only cause not able to differentiate, but also is completely opposed to "quality philosophy". YÖK may set universities free in any attempts, also should give permission them for any cooperative implication.

Higher education institutions are responsible for offering required qualified services by using resources, which is offered them by government, sufficiently. However, there are lots of problems about quality. Some of the problems are welded by law and lack of capital. But most important problems are welded human behaviors and processes. In Turkish universities, most important condition for success of a TQM model, radical change on behaviors of whole personnel. For that radical change three elements are needed: customer focus, full participation and continuous improvement. When these three elements come together to create a radical change then top management should start implication details of strategic plan.

References

- [1] ELMUTI, D.; KATHAWALA, Y.; MANIPPALLIL, M., "Are Total Quality Management in Higher Education Worth the Effort?", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.13, No.6, 1995, ss.29-44.
- [2] MICHAEL, R.; SOWER, E.; MOTWANI, J., "A Comprehensive Model for Implementing Total Quality Management in Higher Education", *Benchmarking for Quality Management & Technology*, Vol.4, No.2, 1997, ss.104-120.
- [3] COATE, L.E., "The Introduction of Total Quality Management at Oregon State University", *Higher Education*, Vol.25, No.3, 1993, ss.303-320.
- [4] OWLIA, M.; ASPINWALL, E.M., "TQM in Higher Education – A Review", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol.14, No.5, 1997, ss.527-543.
- [5] HOLMES, G.; McELWEE, G., "Total Quality Management in Higher Education: How to Approach Human Resource Management?", *The TQM Magazine*, Vol.7, No.6, 1995, ss.5-10.
- [6] MIDDLEHURST, R.; ELTON, L., "Leadership and Management in Higher Education: The Moderating Influence on Contextual Variables", *Studies in Higher Education*, Vol.17, No.3, 1992..
- [7] WILLIAMS, G., "Total Quality Management in Higher Education: Panacea or Placebo", *Higher Education*, Vol.25, No.3, 1993, ss.229-237.
- [8] CROSBY, P., *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, New York, 1979.
- [9] DEMING, W.E., *Out of the Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge, 1982.
- [10] JURAN, J.M., *Quality Control Handbook*, McGraw-Hill, New York, 1962.
- [11] DEW, J.R., "Roll Quality Roll", *Quality Progress*, September 2000, ss.49-54.
- [12] CHICKERING, A.W.; POTTER, D., "TQM and Quality Education: Fast Food or Fitness Center?", *Educational Record*, Vol.74, No.2, 1993, ss.35-36.
- [13] ROFFE, M.I., "Conceptual Problems of Continuous Quality Improvement and Innovation in Higher Education", *Quality Assurance in Education*, Vol.6, No.2, ss.74-82.
- [14] SILVERMAN, D., *The Theory of Organizations*, Heinemann, London, 1970. [16] COATE, L.E. "TQM at Oregon State University", *Journal for Quality and Participation*, December 1990, ss.90-101.
- [15] HUBBARD, D.L., "Can Higher Education Learn from Factories?", *Quality Progress*, Vol.27, No.5, 1994, ss.93-97.
- [16] COATE, L.E., "TQM at Oregon State University", *Journal for Quality and Participation*, December 1990, ss.90-101.
- [17] ERIKSEN, S.D., "TQM and the Transformation from an Elite to a Mass System of Higher Education in the UK", *Quality Assurance in Education*, Vol.3, No.1, 1995, ss.14-29.
- [18] BILLING, D.; THOMAS, H. "The International Transferability of Quality Assessment Systems for Higher Education: The Turkish Experience", *Quality in Higher Education*, Vol.6, No.1, 2000, ss.31-39.
- [19] BILLING, D., "The Feasibility of Establishing a System of Quality Assurance in Universities in Turkey", *Unpublished Project Report*, Manchester, British Council, 1998.
- [20] AKŞİT, B.T.; GÜRAY, Ş., "Yüksek Eğitim ve Öğretimde Sürekli Kalite İyileştirme", *Önce Kalite Dergisi*, Yıl:6, Sayı:8, 1998, ss.38-44.
- [21] YAĞIZ, Ö., "Yükseköğretim Kurumları ve Toplam Kalite Yönetimi", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, Cilt.24, Sayı.2, 1997, ss.257-29

FASB'IN 133 SAYILI FİNANSAL TÜREV ÜRÜNLER VE RİSKTEN KORUNMA İŞLEMLERİNİN MUHASEBESİ ADLI STANDARDININ GETİRDİĞİ YENİ KURALLAR

Oktay TAŞ

İ.T.Ü., İşletme Fakültesi, Araştırma Görevlisi, Dr.

Abstract: Developing in the USA has been extended also in European Countries derivative transactions has becoming a very important role in financial accounting. The purpose of these study is to analyze, examine and evaluate derivative product in the Turkish accountancy and its application according to the general accepted accounting principle and Turkish accounting code and principle. Here is examined forward, futures and options contract and its problems arising from the misapplication in the financial accounting.

I. GİRİŞ

A.B.D.'de geliştirilen muhasebe ile ilgili genel prensip ve kurallar başta devletin ilgili kurumları, çoğunlukla da uzman muhasebeciler tarafından belirlenmektedir. A.B.D.'de muhasebe standartlarının oluşturulmasında en önemli kurum Finansal Muhasebe Standartları Kurulu FASB [1]'dir. FASB 1973 yılında SEC (Security Exchange Commission) tarafından kurallar oluşturmak ve yayınlamak için oluşturulmuştur. FASB'in yaptığı çalışmaları ve yayınları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Finansal muhasebe standartları oluşturmak ve yayınlamak
- Muhasebe standartları ve muhasebe sorunları ile ilgili yorumlar ve değerlendirmeler yapmak: Finansal muhasebe standartlarının ve yorumlarının yayımlandığı muhasebe araştırmalarına ve değerlendirmelere ilişkin çıkarılan süreli yayınlar bu kapsam içine girmektedir.
- Teknik yayınlar: Özellikle güncel konularda, daha kısa süreli beyanatları içeren yayınlardır.
- Finansal muhasebe kavramları: US-GAAP'a dayalı olarak geliştirilen prensipler için teori ve temel kural çerçevesi geliştirmek.

FASB 133 sayılı standardın yayımlanmasına kadar finansal türev ürünlerin muhasebeleştirilmesine ilişkin sadece iki önemli standart yayınlamıştır. Bunlar SFAS 52 sayılı Yabancı Paralı İşlemlerin Çevrimi (Foreign Currency Transactions) ve SFAS 80 sayılı Gelecek Sözleşmelerinin Muhasebesi (Accounting for Futures Contracts) adlı standartlardır. Her iki standart da türev

ürünlerin sadece belirli bir kısmının muhasebeleştirilmesini içermekte, bir çok türev ürünün örneğin swap ürünlerin muhasebesini kapsamamaktadır. Son yıllarda finansal türev ürünlerinin hem sayısı artmış hem de bu ürünlerle yapılan işlemlerin hacminde büyük bir artış görülmesine karşın yayımlanan standartlar yetersiz kalmıştır. Ortaya çıkan yeni ürünlerle ilgili muhasebe standartlarının olmayışı bir çok finansal türev ürünün analog yöntemiyle muhasebeleştirilmesine neden olmuştur. Bu şekilde yapılan muhasebe işlemleri farklı özellikte ve farklı amaçla yapılan finansal türev işlemlerinin yanlış muhasebeleştirilmesine neden olmuştur. Tüm bu nedenlerden dolayı SEC FASB'ı finansal ürünlerin muhasebeleştirilmesiyle ilgili kuralları yeniden değerlendirme yönünde zorlamıştır. Nitekim ilk olarak bu amaçla mayıs 1986 yılında yeni bir proje başlatılmıştır. Bu proje finansal ürünler projesidir (project on financial instruments). Başlatılan bu proje ile gelinen noktada 1998 yılında yayımlanan 133 sayılı standart ortaya çıkmıştır.

II. SFAS 133 SAYILI FİNANSAL TÜREV ÜRÜNLERİN VE RİSKTEN KORUNMA İŞLEMLERİNİN MUHASEBESİ STANDARDI

FASB 16.6.1998 tarihinde 133 sayılı Finansal türev ürünlerin ve riskten korunma işlemlerinin muhasebesi (Accounting for Derivative Instruments and Hedging Activities) adlı standardı yayınlamıştır. 15.6.1999 tarihinden itibaren geçerli olan bu standart, isteyen işletmeler tarafından bu tarihten öncede uygulanabilecektir. Bu standart FASB'in 52 sayılı döviz çevrimleri standartını değiştirerek, gelecekte beklenen yabancı paralı işlemlerden doğan riskin türev ürünlerle riskten korunması için özel muhasebeye izin vermektedir. Aynı zamanda FASB'in 80 sayılı gelecek sözleşmelerinin muhasebeleştirilmesi standardının yerine de kullanılacaktır, ayrıca 105 sayılı Bilanço Dışı ve Kredi Riski Taşıyan Finansal Araçlarla İlgili Bilgilerin Açıklanması (Disclosure of Information about Financial Instruments with Off-Balance Sheet Risk and Financial Instruments with Concentrations of Credit Risk) ve 119 sayılı Finansal Türev Ürünlerin ve Gerçek Değerlerinin

Açıklanması (Disclosures about Derivative Financial Instruments and Fair Value of Financial Instruments) standartlarının da yerine geçmektedir. Bunun dışında FASB'in 107 sayılı Finansal ürünlerin gerçek değerle yayınlanması standardını (Disclosures about Fair Value of Financial Instruments) da ,105 sayılı standardı da kapsayacak formüle edilmiştir.133 sayılı yayımla getirilen dört yeni kural, aşağıdaki gibidir [2] :

i. Finansal türev ürünlerle ilgili hak ve yükümlülükler varlık ve borç olarak tanımlanmalıdır ve finansal tablolarda raporlanmalıdır.

ii. Gerçek değer (fair value) finansal ürünler için tek ve en uygun değerlendirme ölçüsüdür. Finansal türev ürünler gerçek değer ile değerlendirilmelidir.

iii.Yalnızca varlık ve borçlar (yükümlülükler) finansal tablolarda raporlanmalıdır.

iv.Riskten korunma için özel muhasebe tanımlanmıştır.

Söz konusu standarda göre türev ürünlerin gerçek değer ile değerlendirilmesi ve farklı riskten korunma metodlarının uygulanması öngörülmektedir. Örneğin günlük değerlendirme, nakit akışlarının riskten korunması veya değişim riskine karşı korunma gibi yeni metodlar getiriliyor. Aynı zamanda riskten korunma muhasebesi için özel kriterler getirilmektedir. Riskten korunma işleminin etkin olamayan kısmı raporlarda gösterilecek ve ertelenmeyecektir. Nakit akışlarının riskten korunması işlemi, özellikle öz sermayenin bir unsuru olarak gösterilmelidir. Yeni standartla döviz işlemlerinin riskten korunması daha basit ve açık olarak gösterilmiştir. FASB'in söz konusu standart ile çok sayıda türev ürün ile ilgili önemli sayılabilecek tanımlamalar yapılmıştır.

A. Yeni Standartın Uygulanma Alanı

Yeni standart finansal türev ürünlerle işlem yapan tüm işletmeler için geçerlidir. FASB yayınladığı yeni standart içinde finansal türev kavramını farklı paragraflarda kullanmıştır. Kullanılan bu kavramı aşağıdaki üç ana noktada tanımlanabilir:

i. Finansal türev ürünün değerini nakit akışları veya türev ürünün bağlı bulunduğu finansal ürünlerdeki değer değişimi etkilemektedir.

ii.Düzenlenen sözleşme bir spekülasyon miktar veya spekülasyon tutara bağlı olmalıdır.

iii.Düzenlenen sözleşme, yapılacak net ödemeyle netleştirilebilir.

Finansal türev ürün kavramı içinde, swaplar, swap opsiyonları, vadeli sözleşmeler, caps, floors, collars gibi ürünlere dâhil edilmiştir. Önemli bir farklılıkta değerli maden ve sigorta kontratlarının da vadeli borsalarda işlem gördükleri için türev ürün olarak kabul edilmeleridir.

Ayrıca FASB üç farklı riskten korunma işlemini birbirinden ayırmaktadır;

i.Gerçek Değer Yöntemi İle Riskten Korunma (SFAS No:133, paragraf 20-27: Fair Value Hedge)

ii.Nakit Akımlarının Riskten Korunması ((SFAS No:133, paragraf 28-35: Cash Flow Hedge)

iii.Yabancı Para Cinsinden Net Yatırımın Riskten Korunması ((SFAS No:133, paragraf 36-42: Foreign Currency Net Investment Hedge)

B. Gerçek Değer Yöntemi İle Riskten Korunma

Gerçek değerle riskten korunma kavramından varlıkların, borçların ve yükümlülüklerin yada taahhütlerde meydana gelebilecek değişimin riskten korunması anlaşılmaktadır. Gerçek değerle riskten korunma yöntemiyle yapılan muhasebeleştirmede hangi varlıkların yada yükümlülüklerin hangi pozisyon ve hangi finansal ürünle riskten korunduğunun belgelenmesi gerekir. Aynı zamanda karşılaşılan riskin tam yani %100 veya kısmi olup olmadığına ilişkin bilgilerinde bulunması gerekmektedir. Bu arada yapılan riskten korunma işlemi ile beklentiler arasında bir ilişki olması gerekir. Aynı şekilde riskten korunma işleminin işletmenin genel risk politikası ile de uyumlu yada aynı doğrultuda olması gerekmektedir. Gerçek değer ile riskten korunma yönteminde hem finansal türev ürün hem de bu ürünün dayandığı finansal ürünün değer değişiklikleri dikkate alınmalıdır.

Gerçek değer ile riskten korunma yönteminin daha iyi anlaşılması için aşağıdaki örnek verilebilir:

Örnek: 1.1.2000 tarihinde A ve B adlı Amerikan firmaları 100 ons altının 310\$/ons'dan 30.6.2000'de teslim edilmesine dair bir anlaşma düzenliyorlar. Buna göre A Firması belirtilen miktar ve fiyattaki altını belirtilen tarihte teslim etme(satma) yükümlülüğüne, B firması da belirlenen koşullarda teslim alma (satın alma) yükümlülüğüne girmişlerdir.

A Firmasının teslim tarihinde altının fiyat artışlarına karşı bir riski söz konusudur. A Firması bu riskten korunmak amacıyla New York Kıymetli Metal Borsasında Haziran 2000 tarihinde 100 ons altının 300\$/ons'dan teslimine ilişkin bir gelecek sözleşmesi satın almıştır.

* Riskten korunma işlemi: 100 ons altının 310\$/ons'dan 30 Haziran 2000'de teslim edilmesi

* Riskten korunma için kullanılan ürün: NYMEX-Gelecek sözleşmesi satın alınması 100 ons altının 300\$/ons'dan 30 Haziranda teslimine ilişkin.

* Riskten korunma stratejisi: Altın fiyatlarındaki spot piyasadaki değişimin, satın alınan gelecek sözleşmesi ile karşılamak.

* Ayrıca vadeli fiyatlarla, spot fiyatlar arasında son altı ayda yüksek bir korelasyon olduğu görülmüş ve riskten korunma etkinliği yüksektir.

1.31.3.2000 tarihinde altının spot piyasa fiyatı 350\$/ons, vadeli fiyatı ise 345\$/ons olarak gerçekleştiğini farz ettiğimizde Gerçek değerle riskten korunma yöntemine göre aşağıdaki muhasebe kayıtları yapılacaktır.

Altın Gelecek Sözleşmeleri 4500\$

(Aktif)

Kar - Zarar Hesabı

4500\$

Gelecek sözleşmelerinin değerindeki değişimin muhasebeleştirilmesi kaydı.

(100 ons x (345\$/ons -300\$/ons))

Yukarıdaki kayıt, gelecek sözleşmelerinin değer değişimi göstermek için yapılmaktadır. Gelecek sözleşmelerinin değeri 300\$/ons'dan 345\$/ons'a yükseldiğinde işletmenin ons başına kazancı 40\$ olmaktadır.

Kar -Zarar Hesabı 4000\$

Sözleşme ve Taahhütlerdeki Değişim 4.000\$

(Pasif)

Sözleşme ile girilen taahhüdün sonucunda altın fiyatlarındaki değişimin muhasebeleştirilmesi kaydı.

(100 ons x (350\$/ons -310\$/ons))

İşletmenin girdiği bu sözleşme ile 310\$/ons'dan altın satma taahhüdü vardır fakat altın fiyatları 350\$/ons olarak gerçekleşmiştir. Bu durumda girilen sözleşme ile uğranılan kayıp ons başına 40\$'dır.

Vadeli fiyatlardaki değişim 45\$

Spot fiyatlardaki değişim 40\$

5\$

5\$ x 100 ons = 500\$ (riskten koruma işleminin etkin olmayan kısmı)

Teslim tarihine kadar yukarıdaki fiyatlarda bir değişiklik olmadığını kabul edilirse 30.6.2000 tarihinde aşağıdaki muhasebe kayıtları yapılacaktır.

Kasa 4500\$

Altın Gelecek Sözleşmeleri 4.500\$

Gelecek sözleşmesinin sona ermesi ve vade sonunda oluşan fiyat farkının firma tarafından tahsil edilmesi kaydı.

(100 ons x (345\$/ons -300\$/ons))

Vade sonunda satın alınan gelecek sözleşmesi ile sağlanan kazancın tahsil edilmesi nedeniyle yukarıdaki muhasebe kaydı yapılmıştır. Elde edilen gelire ilişkin kayıt daha önceden yapılmıştı. Bu kayıtla sadece sözleşmenin sona erdirilmesi ve tahsil edilen tutarın kaydı söz konusudur.

Kasa 31.000\$

Sözleşme Taahhütlerdeki Değişim 4.000\$

Satışlar 35.000\$

Satış taahhüdünün yerine getirilmesi nedeniyle yapılacak muhasebe kaydı.

(100 ons x 350\$/ons)

Bu muhasebe kaydı, başlangıçta yapılan taahhüt ile 310\$/ons'dan satılan altının piyasa değeri ile satış olarak kaydedilmesi ve 310\$'dan yapılan tahsilatın kaydedilmesi ile ilgilidir. İşlem sonunda firma hem girmiş olduğu taahhüden dolayı zarar etmemiştir, hem de riskten korunma işleminin etkin olmayan kısmından 500\$ kazanç sağlamıştır.

C. Nakit Akışlarının Riskten Korunması

Nakit akışlarının riskten korunmasından (cash-flow hedge) gelecekteki işlemlerin riskten korunmasına ilişkin kullanılan türev ürünler anlaşılmaktadır. Gelecekteki işlemlerin kapsamı tam olarak belli olmasa da gerçekleşme ihtimali yüksek olan işlemlerdir. Nakit akışlarının riskten korunması işlemi özellikle fiyat, maliyet ve faiz gibi gelecekte nakit akışını etkileyebilecek değişken unsurların riskten korunması söz konusudur [2]. Bu durum faiz, fiyat, maliyet ve koşulların tamamen sabit olduğu gerçek değerle riskten korunma işleminin tam tersidir.

Gelecek işlemleri genel olarak sözleşmeye bağlı olmayan yada sözleşme ile belirlenmeyen gelecekte gerçekleşme olasılığı bulunan işlemlerdir. Sözleşme ile fiyat, miktar ve teslim tarihi sabitlenmiş ise bu durumda tüm koşullar sözleşme ile sabitlenmiştir. Buna karşılık gelecek işlemlerde sözleşmede parametrelerden bir tanesi (yabancı para birimi bunun dışındadır) değişken olmaktadır.

Gelecek işlemleri için aşağıdaki örnekler sıralanabilir;

• Pazar koşulları içinde gelecek yıl için planlanmış ürün satışları.

• Herhangi bir ürünün teslimine ilişkin miktarın ve teslim tarihinin belli olduğu sözleşmeler. Bu sözleşmelerde fiyat teslim tarihindeki borsadaki fiyata göre belirlenmektedir.

• Değişken faizli uzun vadeli borçlar.

Görüldüğü üzere yukarıdaki örneklerde sayısız değişken söz konusudur. Yukarıdaki işlemlerin gerçekleşmesi durumunda riskten korunma işlemi uygulanabilecektir. Örneğin sözleşmeye bağlı yabancı para cinsinden bir yükümlülük yeni standarda göre gerçek değer ile riskten korunabilecektir. Bu durumda tüm değer değişimlerine riskten korunma muhasebesi uygulanacak riskten korunma işleminin sonuçları öz sermayenin bir unsuru (kar - zarar) olmayacaktır. Bu özel bilanço metodunun nakit akışlarının riskten korunması yönteminde de geçerli olabilmesi için yukarıda sıralanan genel koşulların yanı sıra aşağıdaki koşullarında yerine getirilmesi gerekir.

Gelecek işlemlerinin riskten korunma zamanının koruma işlemine başlanmadan tanımlanması ve belgelenmesi gerekmektedir. Planlanan süre ile gerçekleşme süresi arasında çok büyük bir zaman farklılığı olamamalıdır. Planlanmış işlem bağımsız üçüncü bir tarafın şahitliğine dayandırılmalıdır. Dikkat edilmesi gereken bir diğer husus da hazine bonusu gibi türev olmayan finansal ürünlerin nakit akışlarının riskten korunması yönteminde kullanılmasına izin verilmediğidir.

Yeni standart içinde nakit akışlarının riskten korunmasına bağlı kurallarla birlikte özellikle temel swap işlemleri için özel uygulamalar bulundurmaktadır. Temel swap işlemleri özellikle faiz swapları sabit faiz ile değişken faizin değişimini öngörmektedir.

Nakit akışlarını riskten koruma yöntemine göre oluşan kazanç veya kayıplar genellikle sonuç hesaplarında gösterilmez, bunun yerine bilançoda öz sermayenin bir unsuru olarak yer alırlar. Riskten koruma işlemi sonucundaki değer değişiklikleri ise işlemin sonunda, işlemin değerinden düşülerek yada eklenerek kaydedilir. İşlem sırasında riskten korunma kriterlerinden yerine getirilmediği takdirde nakit akışlarının riskten korunması işlemine son verilmelidir.

Nakit akışlarının riskten korunması işlemi aşağıdaki örnek üzerinde incelenebilir;

Örnek: 1.12.2000 tarihinde Amerikan Firması A, gelecek yılın bütçe planlarına göre haziran 2001 yılında henüz daha üretmediği ürünleri Almanya'daki G Firmasına satmayı planlıyor. Planlanan satış tutarı 3.000.000DM'dir. Şu andaki kur 1,5DM = 1\$

şeklinde. Bu durumda yapılacak satış dolar bazında 2.000.000\$ etmektedir. Amerikan firması satış tarihinde Alman markının dolar karşısında değer kaybedeceğini tahmin ediyor ve buna karşı kendini korumak istiyor. Bu amaçla A firması 1.12.2000 tarihinde C Bankası ile bir vadeli sözleşme düzenliyor. Bu sözleşme ile A Firması C bankasına 2001 yılı haziran ayı için 3.000.000 DM.'yi 1,6DM/\$ kuru ile satma konusunda anlaşılıyor. Girişilen riskten korunma işleminin maliyeti A firması için(3.000.000/1,5 - 3.000.000/1,6) 125.000\$'dir. Bu tutar vadeli sözleşme için ödenen prim ya da riskten korunma işleminin maliyeti olarak da tanımlanabilir.

Bu örnekte nakit akışlarını riskten korunmanın koşulları aşağıdaki gibidir:

• Başlangıç tarihi 1.12.2000

• Riskten koruyan ürünlerle ilgili bilgi: 1.12.2000'de 3.000.000DM 'nin Haziran 2001'de satışına ilişkin vadeli sözleşmeye girilmesi.

• Riskten korunma pozisyonu ile ilgili bilgi: Firma üreteceği ürünleri (yada bir varlık kalemini) Haziran 2001'de 3.000.000 DM'de satmayı planlamaktadır. Kısaca 3.000.000 DM tutarında bir satış planlaması öngörülmüştür.

• Riskten Korunma Stratejisi: Alman markında meydana gelecek kur düşüşleri, satın alınan vadeli sözleşme ile karşılanacaktır.

Riskten korunmanın etkinliğinin değerlendirilmesi: A Firmasının ödediği tutar, prim yada riskten korunma maliyetidir. Bu ödemeden etkin bir riskten korunma beklenmektedir. Çünkü döviz kuru ne olursa olsun kayıp yada kazanç iki ürünle karşılanacaktır.

Tablo.1: Vadeli ve Spot Kurlar

Tarih	Vadeli Sözleşme Kuru	Satış Bedeli Kuru	Vadeli Sözl.nin Piyasa Değeri	Satış Bedeli Değişimi
01.12.2000	1,6 DM/\$	1,5 DM/\$	0	0
31.12.2000	1,6 DM/\$	1,5 DM/\$	0	0
31.03.2001	1,621 DM/\$	1,604 DM/\$	25.000 (a)	130.000(b)
31.05.2001	1,604 DM/\$	1,604 DM/\$	5.000 (c)	
30.06.2001	1,604 DM/\$	1,604 DM/\$	5.000 (c)	

i.Vadeli sözleşmenin değeri başlangıç tarihinden bu ana kadar kurda meydana gelen değişikliklerle tespit edilmiştir.

$$(3.000.000 / 1,6 - 3.000.000 / 1,621) = 1.875.000 - 1.850.000 = 25.000$$$

ii. Bu pozisyon işletmenin kaybını göstermektedir.

$$(3.000.000/1,5 - 3.000.000 / 1,604) = 2.000.000 - 1.870.000 = 130.000\$$$

iii. Vadeli sözleşmenin değeri başlangıç tarihinden bu ana kadar kurda meydana gelen değişikliklerle tespit edilmiştir.

$$(3.000.000 / 1,6 - 3.000.000 / 1,604) = 1.875.000 - 1.850.000 = 5.000\$$$

- Başlangıçta vadeli sözleşmenin değeri sıfır olduğu için herhangi bir kayıt yapılmamıştır. Bu durum 31.12.2000 içinde geçerlidir.

- 31.3.2001 tarihinde DM spot piyasada 1,6 DM/\$ dan işlem görürken, vadeli kur 1,621 DM/\$ dan işlem görüyor. Bu durumda işletmenin aşağıdaki muhasebe kaydını yapması gerekmektedir.

Vadeli Döviz Sözleşmeleri 105.000\$

Vadeli Sözleşme Kayıpları 25.000\$

Ertelenmiş Kayıp veya Kazançlar 130.000\$

(öz sermayenin bir unsuru)

Vadeli sözleşmelerin piyasa fiyatındaki değişim nedeniyle yapılan muhasebe kaydı

31 Mayıs 2001 tarihinde vadeli ve spot kurlar eşittir (1,604 DM/\$). Bu durumda vadeli sözleşmenin değerindeki değişim aşağıdaki gibi muhasebeleştirilecektir.

Vadeli Sözleşme Kayıplar 20.000\$

Vadeli Döviz Sözleşmeleri 20.000\$

(öz sermayenin bir unsuru)

Vadeli sözleşmelerin piyasa fiyatındaki değişim nedeniyle yapılan muhasebe kaydı

Haziran 2001 tarihinde herhangi bir kur değişimi olmuyor ve vadeli sözleşmenin 5.000\$ bir değeri söz konusudur. Aynı zamanda Alman firmasına beklendiği gibi bir satış işlemi yapılmıştır.

Bu durumda yapılacak muhasebe kayıtları aşağıdaki gibidir;

Kasa 1.870.000\$

Satışlar 1.870.000\$

3.000.000DM tutarındaki satış 1\$ = 1,604`dir.

Vadeli sözleşmenin satışı ile sağlanan 5.000\$`in muhasebe kaydı yapılır.

Kasa 5.000\$

Vadeli Döviz Sözleşmeleri 5.000\$

vadeli döviz söz sona ermesi ned.

Ertelenmiş Kayıp ve Kazançlar 130.000\$

Kar - Zarar 130.000\$

Ertelenen kazançların vade sonunda sonuç hesaplarına alınması ned.

D. Döviz Çevrimlerinin Riskten Korunması

Yeni yayınlanan standart döviz çevrimlerinin riskten korunması ile ilgili bilançooya alma kuralları bakımından daha önce yayınlanan 52 sayılı döviz çevrimleri standardına dayanmaktadır. 133 sayılı standart da bir işletmenin yabancı bir ülkedeki bağlı kuruluşundaki yabancı para cinsinden yatırımından doğan risklerden korunmasına izin vermektedir. Fakat yabancı ülkedeki net bir yatırımın o ülkedeki hazine bonusu gibi türev olmayan bir ürünle riskten korunmasına izin verilmemektedir. Bu konuda FASB Nakit Akışlarının Riskten Korunması yöntemine benzer, yani sermayenin bir unsuru olarak kabul ederek bilançooya almayı, Gerçek Değer Yöntemiyle Riskten Koruma yönteminin genel kural ve keskin uygulamalarına göre daha mantıklı bir bilançolaştırma alternatifi olduğu kanaatindeyiz. Böylece sonuçta yabancı ülkedeki yatırımın çevimi ile türev ürün arasındaki fark sonuç hesaplarına aktarılmaktadır. FASB`ın açıklamalarına göre net yatırımların riskten korunma yöntemiyle bilançolaştırılmasında şu anda pratikte yapılan uygulamadan tamamen farklı bir durum ortaya çıkmaktadır. Net yatırımların riskten korunması işleminde özel kriterler belirlenmemiştir, sadece genel koşulların yerine getirilmesi beklenmektedir.

III. KAMUYA AÇIKLANMA ZORUNLULUĞU

Yeni standart uygulanan riskten korunma yöntemine bağlı olarak, bir çok işlemle ilgi bilginin kamuya açıklanmasını zorunlu kılmaktadır. Ayrıca riskten korunma

yönteminden bağımsız olarak aşağıdaki bilgilerin kamuya açıklanması gereklidir.

- Finansal türev ürünün kullanılmasıyla ilgili genel işletme amaçları ve stratejileri.

- Her tür risk kalemi için riskten korunma politikaları, risk ve riskten korunma işlemlerinin tanımlanması.

- Riskten korunma işlemin süresince oluşan kayıp ve kazançların sürekli gösterilmesi gerekmektedir.

Özel bir yayımlanma zorunluluğu da gerçek değer yönteminde sözleşmeye bağlı yükümlülükler için söz konusudur:

- Riskten korunma sağlayan üründe meydana gelen kayıp ve kazançların oluştuğu anda duyurulmalıdır.

Günlük Nakit Akışlarının Riskten Korunması uygulamasında ise aşağıdaki bilgilerin sürekli kamuya açıklanması gerekir:

- Gelecek işlemleri ile ilgili sonuçlardan öz sermayenin bir unsuru olarak karşılık ya da yedeklere kaydedilen ve yıl sonunda sonuç hesaplarına aktarılan işlemlerle ilgili bilgiler.

- Planlanmış gelecek işlemlerinden gerçekleşme ihtimali olmayanlarla ilgili kazanç ve kayıplar.

- Riskten korunmuş gelecek işlemleri ile ilgili uygulama zamanı ile ilgili bilgiler.

Net yatırımların riskten korunması için kullanılan türev ürünler ve yabancı para üzerinden düzenlenmiş türev olmayan ürünlerle ilgili aşağıdaki bilgilerin de kamuya duyurulması gerekmektedir:

- Yabancı bir ülkedeki bağlı işletmede konsolide edilen döviz çevrimleri ve riskten korunma işlemlerinin sonuçlarının kamuya duyurulmasını,

- FASB daha önce yayımlanmış olduğu SFAS 107 sayılı standarttaki kamuya duyurulması istenen bilgilerin bundan sonrada duyurulmaya devam edilmesini istemektedir.

Tablo.2: Önceki Durum ile 133 Sayılı Standartın Karşılaştırılması [3]

Ürün	Önceki Durum	133 Sayılı Standart
Faiz Swapı	<ul style="list-style-type: none"> • Genel olarak bilanço dışı kabul edilir ve riskten korunmuş faiz oranı kalemi swap işleminin etkin kısmıyla karşılaştırılır. • Eğer swap işlemi ile riskten korunmuş ürün ve aynı zamanda swap işlemi gerçek değerle değerlendirilirse. Kazanç ve kayıplar riskten koruyan kalemlerle aynı zamanda sonuç hesaplarına kaydedilir. • Gerçek değerdeki değişim yada swap işlemindeki nakit akışları yada riskten korunmuş kalem arasındaki korelasyonun çok küçük bir ilişki vardır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Her durumda swap işlemi gerçek değerle bilançolaştırılacaktır. • Sabit oranlı ürünün riskten korunmasında, gerçek değerindeki ve aynı zamanda faiz riskine karşı koruyan kalemin piyasa değerindeki değişimler gelir hesaplarında gösterilir. • Değişken oranlı ürünün riskten korunmasında, swap sözleşmesinin gerçek değerindeki değişiklikler, diğer gelirler hesabına kaydedilir. • Önceki Uygulamalarda olduğu gibi swap işlemi sonucunda ödenen yada alınan kısımlar faiz gelir yada gideri ile karşılaştırılarak düzeltilir.
İşlem Kayıp ve Kazançlarını Riskten Korumak için Vadeli Döviz Sözleşmeleri	<ul style="list-style-type: none"> • Vadeli sözleşmeler çoğunlukla ekonomik riskten korunma olarak kullanılsa da, gelecekteki muhtemel işlemlere yada iki firma arasındaki üçüncü bir firmanın taahhüdüyle desteklenmemiş işlemlerde riskten korunma muhasebesi uygulanamaz. Vadeli sözleşmeler piyasa değeriyle değerlendirilir ve kazanç ve kayıplar ertelenemez. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vadeli sözleşmeler, gerçekleşmesi muhtemel işletmelerin, muhtemel karşılıklı döviz işlemlerinin ve üçüncü firma taahhütlerinin riskten korunmasında kullanılabilir. • Üçüncü bir firmanın döviz cinsinden taahhütlerinin riskten korunması durumunda, hem vadeli sözleşmeler hem de firma taahhütleri aynı zamanda piyasa değeri ile değerlendirilecek ve kazanç hesaplarında gösterilecektir.

	<ul style="list-style-type: none"> Firma üçüncü bir tarafın döviz taahhütlerini riskten koruduğu zaman, spot oranlardaki değişim sonunda oluşan kar veya zararlar, riskten korunma işlemi tamamlanuncaya kadar ertelenebilecektir. Riskten koruma işleminin başlangıç dönemindeki vadeli ve spot oranlar arasındaki fark (iskonto yada prim) ya kazançtan indirilecek yada riskten koruma işlemi tamamlana kadar ertelenecektir. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerçekleşmesi muhtemel işlemlerdeki değişken nakit akışlarının ve gerçekleşmesi muhtemel firmalar arası döviz cinsinden işlemlerin riskten korunması durumunda, vadeli sözleşmenin gerçek değerindeki değişimin, riskten korunan etkin kısma ait olan tutar ilgili işlemin gelire katkısı diğer gelirler içinde (other comprehensive income) gösterilir. Vadeli sözleşmede oluşan riskten koruma işleminin etkin olmayan kısmı ile ilgili iskonto ve primler ise doğrudan gelir hesaplarında gösterilir.
Yurt Dışındaki Bir Kuruluştaki Net Yatırımın Riskten Korunması	<ul style="list-style-type: none"> Riskten koruyan ürünün kazanç ve kayıpları diğer gelirler (other comprehensive income) içinde yer alır. 	<ul style="list-style-type: none"> Daha önceki uygulamadaki gibi, türev ürününün gerçek değerindeki çevrim düzeltmelerinin üzerindeki fazlalık ayrıca etkisizlik nedeniyle ürünün gerçek değerindeki değişimler olur olmaz, gelirlerle ilişkilendirilmelidir. Vadeli sözleşmenin iskonto ve primleri, net yatırımı etkin olarak riskten koruyan türev ürünün gerçek değerindeki değişime eklenebilir.
Ticari Mal Gelecek Sözleşmeleri	<ul style="list-style-type: none"> Bir varlık yada yükümlülük riskten korunuyorsa, gelecek sözleşmelerinin gerçek değerindeki değişimler, işlemle ilgili temel varlık yada yükümlükte bir düzeltme olarak kaydedilir. Eğer riskten korunma bir firma taahhüdü yada gerçekleşmesi beklenen bir işlem içinse, gelecek sözleşmelerinin kazanç ve kayıpları ertelenir ve riskten koruma işleminin ölçümüne dahil edilir. 	<ul style="list-style-type: none"> Var olan bir varlık yada yükümlülük yada firma taahhüdü gerçek değerle riskten korunuyorsa, gelecek sözleşmesinin gerçek değerindeki ve riskten korunan ürünün gerçek değerindeki değişimler, riskten koruma işlemine katkısı kadar, aynı zamanda piyasa değeriyle de değerlendirilerek kazanç hesaplarıyla ilişkilendirilir. Eğer gelecekteki nakit akışları riskten korunuyorsa türev ürünün gerçek değerindeki değişime diğer gelirlerde (other comprehensive income) gösterilir ve riskten koruma işlemi gelirleri etkilediğinde de gelirlerde gösterilir.
Alış Opsiyonları	<ul style="list-style-type: none"> Alış opsiyonlarına yabancı bir ülkedeki bağlı kuruluştaki net yatırımda dahil riskten koruma muhasebesi uygulanabilir. Ödenen primler satın alma sırasındaki asıl değer ile satın alma anındaki zaman değeri arasında ayrılır. Satın alma sırasındaki zaman değeri ya opsiyon süresince amorti edilir yada riskten koruma işlemiyle korunan kısma eklenir. Opsiyonun asıl değerindeki ("intrinsic value" olarak geçmektedir) değişimler temel ürün yada yükümlülükte bir düzeltme olarak kaydedilir. 	<ul style="list-style-type: none"> Alış opsiyonlarına riskten korunma muhasebesi uygulanabilir, fakat opsiyonun gerçek değeri her durumda gösterilmelidir. Zaman değerinin ve asıl değerinin ayrı kaydı, yönetimin risk stratejisi ve etkinlik yaklaşımına göre belirlenir. Eğer opsiyonun zaman değerini içeren kısım riskin etkin olan kısmının dışında tutulursa, gerçek değerdeki değişime gelirlere yansıtılır. Nakit akışlarının riskten korunmasında, opsiyonun etkin kısmındaki değer değişiminin riskli işlemin kazanç üzerindeki etkisine kadar, diğer gelirler (other comprehensive income) içinde gösterilir.

	<ul style="list-style-type: none"> Eğer opsiyon, gerçekleşmesi beklenen bir işlemi riskten korumaktaysa, opsiyon değerindeki tüm yada sadece asıl değerdeki değişikliklerden kaynaklanan kazanç ve kayıplar riskten koruma işleminin hesaplanmasına dahil edilir. 	<ul style="list-style-type: none"> Eğer yabancı bir ülkedeki bağlı kuruluştaki net yatırım riskten korunuyorsa, opsiyon değerindeki değişiminin etkin kısmında oluşan kazanç ve kayıplar diğer gelirler (other comprehensive income) içinde gösterilir.
Satış Opsiyonları	<ul style="list-style-type: none"> Genel olarak satış opsiyonları piyasa değeriyle değerlendirilir. Opsiyon bileşenlerinden collar ise alış opsiyonları gibi gerçek değerle belirlenir. Opsiyon bileşimlerinden alınan net prim opsiyonun bütününde kaydedilir. Bu durum alış opsiyonları içinde böyledir. 	<ul style="list-style-type: none"> Satış opsiyonlarının piyasa değeriyle değerlendirilmesine devam edilmektedir. Buna karşılık kesin durumlarda, satış opsiyonları yalnız başına satış opsiyonlarının riskten korunmasında yada diğer ürünler içine yerleşmiş opsiyonlarda gerçek değerle değerlendirilebilir. Opsiyon bileşiminin net satın alma yada net satış opsiyonu olarak özellikleri önceki uygulamadaki gibi kalmaktadır.
Değiştirilebilir Ürünlere Yatırım	<ul style="list-style-type: none"> Çevrim yada dönüştürme özelliği, opsiyon ayrılabilir olmadıkça yatırımın yapıldığı üründen ayrılamaz. 	<ul style="list-style-type: none"> Türev yapı ayrılabilir, türev ürünler içindeki bileşik ürünler asıl ürününün gerçek değerinden ayrı olarak muhasebeleştirilir. Ayrılabilir türev ürünlere, opsiyon dönüşümüne ilişkin açık ve yakın kriterler yoksa asıl ürüne gerçek değerinden ayrı olarak riskten korunma muhasebesi uygulanabilir.
Yapısal Özellikler	<ul style="list-style-type: none"> Türev yapı genel olarak iki ayrı özellik göstermez yada asıl üstünden ayrılmaz. 	<ul style="list-style-type: none"> Türev yapı ayrılabilir Eğer açık ve yakın kriterler yoksa asıl ürünün gerçek değerinden ayrı olarak muhasebeleştirilebilir. Eğer kriterler gerçekleşirse ayrılmış türeve riskten korunma muhasebesi uygulanabilir.
Firma Taahhütlerinin Riskten Korunması	<ul style="list-style-type: none"> Genel olarak riskten koruyan üründe oluşan kazanç ve kayıplar riskten koruma işlemi gerçekleşene kadar kaydedilmez ve riskten korunma işleminin hesaplanmasına dahil edilir. 	<ul style="list-style-type: none"> Hem riskten koruyan ürün hem de firma taahhütlerinin gerçek değerindeki değişim riskten korunmaya kadar riskten korunma işleminin bir parçası olarak bilançoda gösterilir. Firma taahhütlerinin gerçek değerindeki toplam değişim, riskten korunma işleminin hesaplanmasına dahil edilir.
Riskten Korunmanın Etkinsizliği	<ul style="list-style-type: none"> Genel olarak riskten korunan ürün ile riskten koruyan ürün arasındaki var olan yüksek ilişki riskten koruma muhasebesinin şartıdır. Riskten korunma işleminin etkin olmayan kısmı türev ürünün etkin kısmının gerçek değerindeki değişiminde ayrılmaz ve kaydedilmez. Buna karşılık eğer türev ürün yüksek düzeyde etkin olarak kabul edilirse, türev üründen sağlanan tüm kazanç ve kayıplar riskten korunan ürünün bir düzeltmesi olarak kaydedilir. 	<ul style="list-style-type: none"> Riskten korunma muhasebesi uygulanabilmesi için riskten koruyan ürünün etkin olarak koruma sağlaması gerekmektedir. Türev ürünün etkin olmayan kısmın gerçek değerindeki değişim anında gelirlere gösterilmelidir.

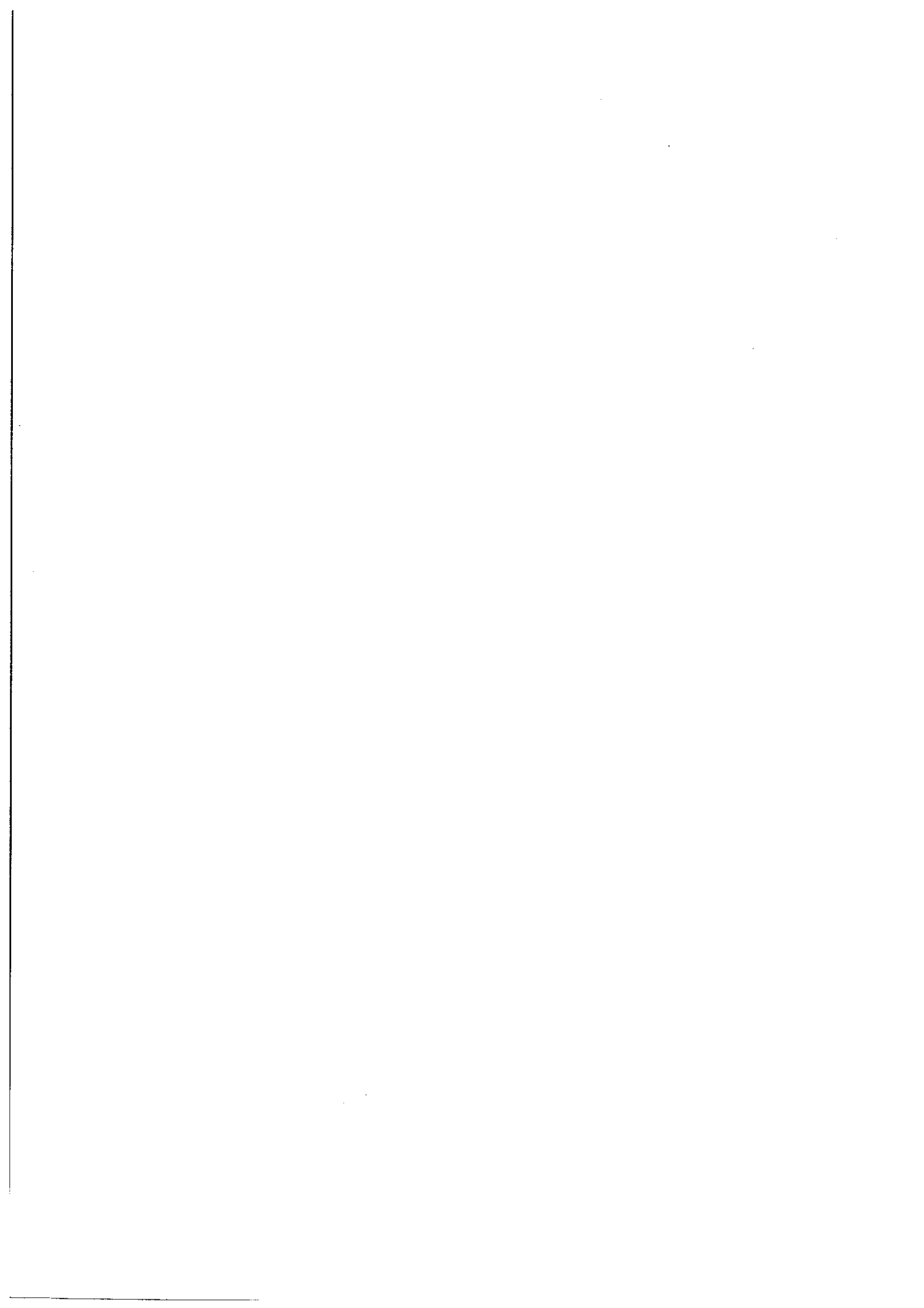
IV. SONUÇ

FASB'nin 133 sayılı yeni standardının 52 sayılı ve 80 sayılı standartlara göre daha objektif ve iyi bir yöntem olduğu görülmektedir. Görüldüğü üzere yeni standartta finansal türev ürünler daha ayrıntılı ve kapsamlı olarak açıklanmaktadır. Bu durum daha önce yayınlanan standartlarla kıyaslanmayacak kadar önemli ve gerekli bir özelliktir. Ayrıca yeni standart ile daha çok sayıda finansal türev ile ilgili açıklama ve bilgi bulmak söz konusudur. FASB'in 133 sayılı standardı türev ürünleri yapılan işlemin özelliğine göre aktifte yada pasifte varlık ve yükümlülük olarak gösterilmesini ve bu ürünlerin piyasa değeri ile değerlendirilmesini öngörmektedir. Standart kamuya açıklamayla ilgili özellikle riskten korunma muhasebesi için yeni açıklamalar içermektedir. Bu da finansal tabloları inceleyen yada bu bilgilere ihtiyaç duyanlar için daha ayrıntılı ve gerçekçi bilgi anlamına gelmektedir. Yeni standart muhasebeleştirme esnasındaki subjektif değerlendirmeleri ortadan kaldırmaya çalışmıştır. Buna rağmen hala açıklanması gereken bir çok unsurun olduğu açıktır.

Yeni yayınlanan standart ile her ürün yada her işlem için işlemin özüne uygun değerlendirme kuralları getirilmesi önemli bir gelişme olarak görülmelidir. Ancak yeni standardın sürekli riskten korunmaya yada makro riskleri yok etmeye olanak vermemesi yeni standartlara duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır. Sonuç olarak yayınlanan yeni standart finansal türev ürünlerin bilançoya alınması ile ilgili çok önemli bir açığı dolduran, uzun çabalar sonucunda ortaya çıkmış önemli bir çalışma olduğu belirtilmelidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] -----, "Original Pronouncements, Accounting Standards", **Financial Accounting Standards Board (FASB)**, 1 Haziran 1997.
- [2] -----, "Derivatives and Hedging - An Advance Analysis of the FASBs New Rules", **Ernst & Young LLP**, 1998.
- [3] -----, "Focus on Financial Reporting" , **KPMG**, December 1998.



KAVRAMSAL BİR SİPARİŞ KABUL/RED KARAR MODELİ

Bülent SÉZEN

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Dr.

Abstract: In this study, a conceptual model for constructing an order acceptance/refusal mechanism has been developed. Major factors affecting the decision of accepting or refusing an order, including product specifications, order quantity, price, due date, current work load at the job shop, and customer value, are considered in building the conceptual model. Managerial and financial benefits resulting from using such a decision mechanism have been identified.

I. GİRİŞ

Günümüzde artarak kendini hissettiren rekabet nedeniyle, müşteriler siparişlerinin daha güvenilir, daha çabuk ve daha ucuza temin edilmesini talep etmektedirler. Firmalar bu talebi karşılayabilmek amacıyla üretim zamanlarını kısaltmak ve böylece atölye performansını artırmak amacıyla gütmüşlerdir. Üretim zamanlarının uzamasına neden olan en önemli faktörün imalat esnasında bir dağ gibi biriken yarı mamul stokları olduğu gerçeği literatürde yaygın olarak kabul görmüştür [1]. Bu nedenle, yarı mamul stoklarının kontrol altında tutulması, yani diğer bir deyişle makul bir seviyede tutulması, üretim zamanlarını kısaltarak verimliliği artırabilir. Yarı mamul stoklarını kontrol altında tutmanın bir yolu, imalathaneye giren üretim siparişlerinin kontrol altında tutulmasıdır. Siparişlerin izlenmesi ve kontrol altında tutulması ile ilgili akademik literatür, genellikle işletmeye giren her sipariş talebinin kabul edildiğini varsaymaktadır [2]. Halbuki, bazı durumlarda üretim kapasitesi müşteri talebini karşılamada yeterli olmayabilir. Eğer bu durum söz konusu ise, ve üretim kapasitesini kısa vadede artırmak da mümkün değilse, şüphe yok ki, siparişlerin bir kısmı ya gecikecektir ya da kaybedilecektir. Bu nedenle, üretim kapasitesinin dinamik olarak göz önünde tutulması ve bu kapasiteye dayalı olarak gelen siparişlerin kabul veya red edilmesi yoluyla toplam üretim kapasitesi daha verimli kullanılabilir.

Literatürde siparişlerin geç teslim edilmesi durumunun bazı hallerde siparişi ret etme durumundan daha kötü sonuçlar doğurabileceğini savunan çalışmalar mevcuttur [örneğin, 2-4]. Geç teslimat ile müşteriyi zor durumda bırakmaktansa, siparişi baştan kabul etmemek bazen daha akılcı bir çözüm olabilir.

Siparişlerin kabul veya red edilmesi kararını etkileyebilecek başlıca faktörler şöyle sıralanabilir: 1) ürün özellikleri 2) sipariş miktarı 3) fiyat 4) teslim zamanı 5) atölyedeki mevcut iş yükü 6) müşterinin firma gözündeki değeri. Bu faktörler listesini çoğaltmak mümkündür. Bütün bu faktörlerin etkisi ile siparişlerin kabul/red edilmesi hakkında bir karar verilebilir. Fakat bu karar, işletmenin farklı departmanlarından (özellikle satış ve üretim departmanlarından) sağlanacak bilgiler ışığında ve stratejik amaçlar doğrultusunda belirlenmiş olan performans değerlerine katkıda bulunacak şekilde alınmalıdır. Bu nedenle, siparişler üretim departmanına gönderilmeden önce bir sipariş kabul/red mekanizmasından geçirilmeli ve gerekirse sipariş red edilmelidir.

Akademik literatürde, yukarıda sözü edilen sipariş kabul/red mekanizmasına örnek olabilecek sınırlı sayıda çalışma mevcuttur. Yukarıda öngörülen altı faktörün hepsini birden göz önünde bulundurarak farklı türde mekanizmaların karşılaştırmalı olarak analizini yapan bir çalışmaya ise rastlanılmamıştır. Bu nedenle, burada amaçlanan şey, sözü edilen sipariş kabul/red mekanizması için tüm faktörlerin (ürün özellikleri, sipariş miktarı, fiyat, teslim zamanı, atölyedeki mevcut iş yükü, müşterinin firma gözündeki değeri) göz önünde tutulduğu kavramsal bir model geliştirmektir.

Geliştirilen kavramsal modelin hayata geçirilmesi ile bir işletmeye gelen sipariş akışı kontrol altında tutularak müşterilere taahhüt edilen teslim zamanlarına daha kolay riayet edilebilecektir. Yoğun rekabet altında olan işletmelerde, müşterilerin arzu ettikleri teslim zamanlarından daha geç gerçekleştirilen teslimat nedeniyle, müşteri hayal kırıklığına uğrayarak bir dahaki siparişini başka bir işletmeye verebilir. Müşterileri hayal kırıklığına uğratmamak için, işletme yöneticilerinin, siparişlerin teslim zamanlarında yetiştirilip yetiştirilemeyeceğini, istenen özellikte ürünün temin edilip edilemeyeceğini, ve en önemlisi, mevcut üretim programının yeni siparişi zamanında bitirmeye müsait olup olmadığı gibi konularda bilgi sahibi olmaları ve optimal bir karar vermeleri gerekmektedir. Gelen siparişlerin sayısı ve sıklığı arttıkça bu karar daha da zorlaşacaktır. Bu nedenle, burada sunulan model, yoğun

rekabet altında olan işletmelerdeki yöneticilerin siparişleri kontrol altında tutabilmesi konusuna ışık tutan önemli bir araç olacaktır.

Siparişlerin red edilmesi durumu ancak pazar talebinin üretim kapasitesini aştığı durum için geçerlidir. Eğer talep az ise, zaten gelen siparişlerin red edilmesi düşünülemez. Talebin üretim kapasitesini aştığı durumda, işletme bu siparişlerin bir kısmını doğal olarak geri çevirecektir. Hangi siparişlerin geri çevrilip hangilerinin kabul edildiği konusunda verilen karar, işletmenin kazançlarını, maliyetlerini, gelecekteki müşteri potansiyelini ve genel üretim verimliliğini etkileyecektir. Geliştirilen modelde, alınan kabul/red kararı sonucunda etkilenecek olan bu gibi performans ölçülerine de yer verilmektedir.

II. LİTERATÜR TARAMASI

Literatürde sipariş kabul/red sistemlerini incelemiş bulunan araştırmacıların konuya yaklaşım şekillerini üç ana grupta sınıflandırabiliriz:

a) Üretim kapasitesine dayalı sipariş kabul/red mekanizmaları,

b) Fiyata (veya marjinal kâra) dayalı sipariş kabul/red mekanizmaları ve

c) Hem üretim kapasitesine hem de fiyata dayalı sipariş kabul/red mekanizmaları.

Bu sınıflandırmayı yapmaktaki gerekçemizi kısaca açıklamakta fayda vardır. Şöyle ki, geçmişteki araştırmaların bir kısmı, sipariş kabul/red kararı için sadece atölyedeki mevcut iş yükünü göz önünde bulundurmuş ve eğer, yeni gelen sipariş nedeniyle iş yükü belirli bir limitin üstüne çıkarsa, siparişi red etme eğiliminde olmuşlardır. Bu türden olan yaklaşımlara biz, üretim kapasitesine dayalı sipariş kabul/red mekanizmaları adını verdik. Diğer yandan, geçmişteki araştırmaların diğer bir kısmı da, sipariş kabul/red kararı için sadece fiyat faktörünü göz önünde bulundurmuş ve eğer, yeni gelen sipariş için teklif edilen fiyat veya beklenen getiri değeri belirli bir limitin altında ise, sipariş red edilmiştir. Bu tür mekanizmalara da fiyata dayalı sipariş kabul/red mekanizmaları adını verdik. Son olarak, bir kısım araştırmacılar da, hem fiyat hem de üretim kapasitesi ile ilgili faktörleri bir arada kullanmışlardır. Bunlar da, sınıflandırmamızdaki üçüncü grubu temsil etmektedir.

Gerçek hayattaki karar mekanizmalarını ele alacak olursak, sipariş kabul/red sistemlerinin fiyat ve kapasiteye dayalı olarak iki gruba ayrılmış olması, satış ve üretim departmanları arasındaki ilişkilerin seviyesini de

açıklayabilir. Öyle ki, sadece fiyata dayalı bir sistem, sipariş kabul/red kararının sadece satış departmanı tarafından alındığı anlamına gelebilir. Diğer yandan, sadece üretim kapasitesine dayalı bir karar sistemi ise, kabul/red kararının sadece üretim departmanı tarafından alındığı anlamına gelebilir. Her iki faktörün kullanıldığı durum ise, satış ve üretim departmanlarının bir arada karar aldığı anlamına gelebilir. Şimdi, sipariş kabul/red mekanizmalarına yönelik olarak akademik literatürde bu üç yaklaşımı kullanan araştırmaların bir değerlendirmesi yapılacaktır.

A. Üretim Kapasitesine Dayalı Sipariş Kabul/Red Mekanizmaları

Philipoom ve Fry [2], sipariş kabul/red kararı için üç yöntem ileri sürmüş ve bir simülasyon modeli kullanarak bu yöntemleri, geç teslim edilen siparişlerin yüzdesi ve ortalama maliyet seviyeleri açısından birbirleriyle kıyaslamışlardır. Sipariş kabul/red karar yöntemlerinin birincisi, atölyedeki toplam iş yüküne göre kabul/red kararını vermektedir. Bu yöntemde, [atölyedeki mevcut toplam iş yükü + yeni siparişin gerektireceği iş yükü] toplamı önceden belirlenmiş bir limitin altında olmadıkça hiçbir sipariş kabul edilmemektedir. İkinci kabul/red karar yöntemi ise, sadece yeni gelen siparişin ziyaret edeceği makinelerdeki toplam iş yüküne bakmaktadır. Bu makinelerin her biri için mevcut iş yükü, bu makinelere yönlendirilecek olan tüm işlerin işlem zamanlarının toplanması yoluyla bulunmaktadır.

Eğer söz konusu siparişin rotası üzerinde bulunan herhangi bir makinedeki iş yükü, önceden belirlenmiş olan bir limiti aşıyorsa, sipariş red edilmektedir. Üçüncü yöntem, bir sipariş kabul/red mekanizması olmayıp, siparişleri belirli bir oranda rasgele red eden bir yöntemdir. Bu yöntem, diğer iki yöntem ile, kabul/red mekanizmasının olmadığı durumun karşılaştırılması amacıyla bir kıyaslama aracı olarak kullanılmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre, sipariş rotası üzerindeki toplam iş yüküne bakılarak siparişlerin kabul/red edildiği ikinci yöntem diğerlerine göre daha iyi sonuçlar vermiştir.

Wester ve diğerleri [5], kurulum ve teslim zamanlarının bulunduğu sipariş için üretim sistemlerinde, monolitik, hiyerarşik, ve miyopik olmak üzere üç farklı sipariş kabul stratejisini incelemişlerdir. *Monolitik* sipariş kabul stratejisinde, sipariş kabul/red kararı için, önceden kabul edilmiş siparişlerin tümünün ve yeni kabul edilecek olan siparişin içine katıldığı en son üretim programının sağladığı detaylı bilgilere bakılır. *Hiyerarşik* sipariş kabul/red kararı için sadece global kapasite yüklemelerine bakılır. Burada yine detaylı üretim programlama vardır, fakat sipariş kabul/red kararı için bu üretim programından faydalanılmaz. *Miyopik* stratejide ise, sipariş kabul/red kararı hiyerarşik stratejideki gibi olmakla beraber, burada, üretim programlama sadece bir sonraki kabul edilecek sipariş için yapılır ve daha basit kurallara dayalıdır.

Bu üç farklı sipariş kabul stratejisinin performansı simülasyon yoluyla kıyaslanmıştır. Teslim zamanları sıkı ve gevşek olarak iki kademeli düşünülmüştür. Ayrıca, ürün türü sayısının iki ve beş olduğu iki ayrı durum ele alınmıştır. Performans ölçüm kriteri olarak sadece üretim sisteminin kullanım oranı (utilization) seçilmiştir. Rapor edilen sonuçlara göre, üç farklı stratejinin performansları arasındaki farklar oldukça azdır. Sadece, sıkı teslim zamanları için ve ürün türü sayısının yüksek olduğu durumda, monolitik yaklaşım diğerlerine göre çok daha iyi sonuçlar vermiştir. Wester ve diğerlerinin [5] simülasyon modelinde, her siparişin zamanında teslim edileceği şekilde bir üretim programı belirlenmekte ve böylece geç teslimat gerçekleşmediği varsayılmaktadır. Erken biten siparişler için de bir maliyet düşünülmüştür. Sipariş kabul stratejileri, eğer herhangi bir sipariş geç teslimeden dolayı olursa, bu siparişi kabul etmemektedir. Sadece üretim sisteminin kullanım oranı kriterini kullanan bu çalışmada, teslimat gecikmelerine ilişkin performans kriterleri de göz ardı edilmiştir.

Kate [6], sipariş kabul/red kararının alınmasında iki farklı yapısal yaklaşım olduğunu ileri sürmüştür: Hiyerarşik yaklaşım ve bütünleşmiş yaklaşım. Hiyerarşik yaklaşımda, sipariş kabulü ile üretim programlama işlevleri farklı hiyerarşik seviyelerde olup birbirlerinden bağımsızdır. Bütünleşmiş yaklaşımda ise, sipariş kabulü ve üretim programlama işlevleri bütünleşmiş bir durumdadır. Sipariş kabul/red kararı bu bütünleşmiş departmandan çıkar. Hiyerarşik yaklaşımda, Philipoom ve Fry'n [2] çalışmasında olduğu gibi, atölyedeki mevcut iş yükü ve yeni gelen siparişin gerektirdiği iş yükünün toplamı, önceden belirlenmiş bir limiti aşmıyorsa, sipariş kabul edilir. Üretim programı periyodik olarak güncellenir. Bütünleşmiş yaklaşımda, her yeni sipariş gelişinde, bu yeni siparişi de içeren yeni bir üretim programı yapılır. Sonra, yeni program için, siparişlerin erken ve geç teslim edilme maliyetlerine bakılarak sipariş kabul veya red edilir. Eğer, yeni programın maliyet artışı kabul edilebilir bir seviyede ise, yeni üretim programı uygulanır. Aksi halde, sipariş kabul edilmez ve eski program uygulanır. Bu iki yaklaşım, bir simülasyon modeli kullanılarak, ortalama maliyet ve teslim zamanı performansı bakımından birbirleriyle kıyaslanmıştır. Beklenen durumun aksine, genel olarak, bütünleşmiş yaklaşım, hiyerarşik yaklaşıma göre daha üstün olmamış, neredeyse iki yaklaşım çok yakın sonuçlar vermiştir. Fakat, bu sonucun bir istisnası olarak, iş yükünün yüksek ve toplam üretim zamanının kısa olduğu durumda bütünleşmiş yaklaşımın hiyerarşik yaklaşıma göre daha üstün performans gösterdiği rapor edilmiştir. İş yükünün yüksek ve toplam üretim zamanlarının kısa olması hali, giriş bölümünde tanımlanan ve araştırmamızın hedef aldığı, yoğun rekabet altında bulunan ve üretim kapasiteleri talebi karşılamada yetersiz olan işletmelerin tipik bir özelliğidir. Bu tür imalat sistemlerinde üretim programlaması ne derece iyi yapılmış ise, genel işletme performansı da o derece iyi olacaktır. Çünkü iş yükünün

fazla olması, bu işlerin hangi öncelikte imalathaneye alınacağı probleminin önemini artıracaktır. Bu nedenle, bu tür işletmeler için bütünleşmiş yaklaşımın kullanılması doğal olarak daha avantajlı olacaktır. Ayrıca, Kate'in [6] çalışmasında tek makineden oluşan bir model kullanıldığı için, üretim programlamasının ve bütünleşmiş yaklaşımın işletmeye sağlayacağı değer (çok makineden oluşan bir sisteme göre) daha azmış gibi görünebilir.

Lee ve Kim [7], esnek üretim sistemlerinde çok-dönemli sipariş seçim probleminin ve iş yükleme probleminin beraber çözümü için bir prosedür geliştirdiler. Çok-dönemli sipariş seçim problemi, bir sonraki planlama ufku içinde, her bir dönemde üretilecek siparişlerin seçilmesi olarak tanımlanmıştır. İş yükleme problemi de, seçilen siparişlerin makinelere tahsis edilmesidir.

Geliştirilen prosedürde, önce, makinelerin kapasite kısıt bilgileri ve yeni siparişler hakkındaki veriler kullanılarak, çok-dönemli sipariş seçim problemi çözülür ve her dönemde üretilecek olan siparişler belirlenir. Sonra, bu çözümde seçilmiş olan siparişler için iş yükleme problemi çözülür. Eğer, makine kapasitelerine uygun bir iş yükleme planına ulaşırsa prosedür sonlanır. Aksi halde, çok-dönemli sipariş seçim problemi değiştirilerek yeniden çözülür ve döngü tekrarlanır. Prosedürün üçüncü aşaması olan problemi değiştirerek yeniden çözme aşamasında dört farklı yöntem öne sürülmüş ve bu yöntemler birbirleriyle kıyaslanmıştır. Genel olarak bu çalışmada, çözüm tekniği olarak tam sayılı programlama tekniği kullanılmış ve amaç olarak erken teslim ve geç teslim maliyetleri ile bir siparişin kabul edilmeme maliyetinin minimize edilmesine çalışılmıştır.

Kern ve Guerrero [8], siparişe göre montaj türü imalat sistemlerinde talep yönetimi sürecini matematiksel bir model olarak formüle etmişlerdir (Ayrıca [9]'a da bakınız). Bu modelde odaklanılan nokta, siparişlerin kabul/red edilmesi ve kabul edilen siparişler için mevcut kapasitenin kullanılmasına yönelik bir kontrol mekanizması oluşturmaktır. Kapasitelerin bazı durumlarda önceki dönemde kabul edilmiş siparişlere, bazı durumlarda alt modüllerin (ürünü oluşturan alt modüller) üretimine, bazı durumlarda da henüz bir sipariş olmadan üretimi tamamlanan (Available to Promise) ürünlere ayrılabilmesi düşünülmüştür. Montaj ve alt modül üretimi için gerekli kapasitelerin eşit degerde olduğu varsayılmıştır. Kern ve Guerrero [8], geliştirdikleri modelde siparişlerin ya tamamen kabul edileceğini ya da tamamen red edileceğini varsaymış ve siparişlerin kısmen karşılanması olasılığını göz ardı etmişlerdir. Gelen siparişler, bitmiş ürün stoklarından, alt modül kapasitelerinden ve yarı mamul stoklarından karşılanabilmektedir. Ayrıca, bu kaynaklardan sağlanan ürünler belli bir zaman diliminden ya önce, ya sonra ya da tam o zaman diliminin bitiminde teslim edilebilmektedir.

Bu üç farklı durumun ortaya koyacağı maliyetler göz önünde bulundurularak ve siparişlerin kabul ve red edilmesi durumu matematiksel modelde 0 ve 1 ile temsil edilerek, tamsayı programlama yöntemiyle örnek bir problem çözülmüştür. Modelde geç teslimat maliyeti, siparişin red edilme maliyeti ve elde tutma maliyeti hesaba katılmıştır.

Buraya kadar değerlendirdiğimiz akademik çalışmalar, sadece üretim kontrolü ile ilgili kapasite kısıtlarını göz önünde bulundurarak sipariş kabul/red kararını vermeye yöneliktir. Halbuki, siparişlerin değerlendirilmesinde teklif fiyatı ya da marjinal getiri faktörü de önemli bir etken olabilir. Şimdi, sadece fiyat faktörüne bakarak sipariş kabul/red kararını vermeye yönelik olan akademik çalışmalara yer verelim.

B. Fiyata (veya marjinal kara) Dayalı Sipariş Kabul/Red Mekanizmaları

Balachandran ve Schaefer [10], bir üretim sistemindeki siparişlerin optimal kabul probleminin çözümünü için lineer olmayan bir kuyruk programlama modeli geliştirmişlerdir. Siparişler belli sayıda sınıfa ayrılmaktadır. Problemin çözümünde, her sınıftan ne oranda sipariş kabul edileceği ortaya çıkarılmaktadır. Bu yaklaşımda, siparişler tek tek ele alınmayıp, siparişlerin hepsi birden ele alınarak, bunların içinden optimal bir karışım seçilmektedir.

Modelin amaç fonksiyonu, beklenen getirileri maksimize etmeye yönelik olup, bu değer, siparişlerin beklenen toplam getirisinden, gecikme maliyetleri ve sermayenin fırsat maliyeti çıkarılarak elde edilmektedir. Bazı durumlarda, herhangi bir ürün sınıfına ait hiçbir siparişin kabul edilmemesi şeklinde bir optimal sonuca da ulaşılabilmektedir. Modelde, bir defada sadece bir tek ürünü işleyebilen basit bir üretim sistemi varsayılmıştır.

Matsui [11] sipariş seçim politikalarını statik ve sıralı (dinamik) olmak üzere ikiye ayırarak, uzun dönemdeki ortalama getiriyi maksimize etme problemini iki ayrı semi-Markov karar süreci şeklinde formüle etmiştir. Statik seçim politikasında, bir grup sipariş, sadece kabul edilmiş herhangi bir siparişin üretim sürecine başlanılmadan önce kabul/red karar süreci içine alınabilmektedir. Üretim süreci esnasında gelen siparişler bekletilmektedir. Bu nedenle, buna periyodik seçim politikası da denebilir. Sıralı (dinamik) seçim politikasında ise, sipariş seçimi, her bir sipariş için ayrı ayrı ve siparişin geldiği anda (dinamik olarak) yapılır. Her iki seçim politikasında da bir seçim kriteri (kontrol değişkeni) kullanılmış olup, eğer bir siparişin beklenen getirisi bu seçim kriterinin değerinden yüksek ise sipariş kabul edilmiş, düşük ise red edilmiştir.

Gelen siparişlerden hemen üretime alınmayanlar bir sipariş kuyruğuna alınmaktadır. Bu kuyrukta bekleyecek siparişlerin sayısı sınırlı tutulmakta ve bu sayıdan sonra gelen siparişler kabul edilmeyip kayıp sayılmaktadır. Sipariş gelişleri arası sürenin Poisson dağılımına uyduğu varsayılmış ve formülasyon için tek süreli basit bir üretim sistemi kullanılmıştır. Matsui'nin [11] vardığı sonuca göre, dinamik seçim politikasının statik seçim politikasına göre daha yüksek getiri oranları vermesine karşın, dinamik seçim politikası, belirlenen seçim kriterine daha fazla duyarlı olmaktadır. Bu da, dinamik seçim politikasının her zaman daha iyi bir politika olmadığı anlamına gelir. Ayrıca, seçim kriterinin, kuyrukta bekleyen sipariş sayısına bağlı olarak değiştirilmesi gerektiği de vurgulanmıştır. Öyle ki, eğer kuyrukta bekleyen sipariş sayısı az ise seçim kriterinin değeri düşürülmeli, fazla ise yükseltilmelidir. Örneğin, kuyrukta bekleyen hiçbir sipariş yok ise, yüksek bir seçim kriteri nedeniyle gelen siparişin red edilmesi yanlış bir karar olacaktır. Böyle bir durumda seçim kriterinin değeri düşürülmelidir.

Matsui [12] sipariş seçim problemi için stokastik bir model (semi-Markov karar modeli) geliştirmiş ve bu modelde, sipariş kabul/red kararı için siparişin marjinal getirisine bakmıştır. Sipariş seçim politikaları iki sınıfa ayrılmıştır: periyodik seçim politikası ve dinamik seçim politikası. Dinamik seçim politikasında her yeni sipariş gelişinde sipariş kabul/red kararı anında yapılırken, periyodik seçim politikasında, bir dönem boyunca gelen siparişler toplanır ve dönem sonunda seçim yapılır. Modelde, kabul edilen siparişlerin sayısına (backlog) bağlı olarak değişen bir kontrol değişkeni bulunmakta ve eğer marjinal getiri bu değerden düşük olursa sipariş red edilmekte, yüksek olursa kabul edilmektedir. İki farklı seçim politikası (periyodik ve dinamik) ile bu kontrol değişkeninin farklı kombinasyonları kullanılarak altı çeşit sipariş seçim politikası türetilmiş ve bu politikalarından hangilerinin optimal sonuç verdiği tespit edilmeye çalışılmıştır.

Matsui, Yang ve Miya [13] periyodik seçim politikasını kullanarak, sipariş seçimi ve farklı işler arası geçişlerin bulunduğu bir üretim sisteminde, marjinal getiriyi maksimize etmeyi amaçlayan stokastik bir model geliştirdiler. Stokastik modelin iki alt-amaç fonksiyonu a) kabul edilen ortalama fiyatın maksimizasyonu ve b) ortalama üretim maliyetinin minimizasyonu olarak belirlenmiştir. Gelen siparişler, kabul edilmiş siparişlerin sayısına bağlı olarak değişen iki seçim kriteri baz alınarak kabul veya red edilmektedir. Bu iki kriter iki ayrı fiyat seviyesini (c_1 ve c_2) temsil etmektedir.

Öyle ki, eğer birikmiş sipariş sayısı belli bir seviyeden aşağıda ise ($i < i_1$) üretim için sadece fiyatı c_1 'in üzerinde olan siparişler seçilmektedir. Eğer bu seviye aşılmış ise ($i > i_1$), fiyatı c_2 'nin altında olan siparişler kabul edilmemektedir.

Stokastik model, satış ve üretim departmanlarının bir arada ve ayrı olarak faaliyet gösterdiği iki farklı durum için ayrı ayrı formüle edilmiş ve bu iki durum birbiriyle kıyaslanmıştır. Gelen siparişler arasından red edilenler kazanç kaybı olarak düşünülmüş ve siparişleri red edilen müşterilerin başka firmalarla anlaştığı varsayılmıştır.

Bu kısımda değerlendirdiğimiz akademik çalışmalar, bir önceki kısımda incelenenlerin aksine, sadece fiyat veya marjinal getiri faktörünü kullanan sipariş kabul/red mekanizmaları tasarlamışlardır. Bu çalışmalarda üretim kapasite kısıtları göz önünde bulundurulmamış ve daha çok, maliyetlerin minimizasyonu ve getirilerin maksimizasyonu gibi problemler çözülmeye çalışılmıştır.

C. Hem Üretim Kapasitesine Hem de Fiyata Dayalı Sipariş Kabul/Red Mekanizmaları

Harris ve Pinder [14] daha çok hizmet endüstrilerine uygulanmakta olan gelir yönetimi yaklaşımlarını siparişe-göre-montaj tipi imalat sistemlerine uygulamışlardır. Gelir yönetimi, mevcut üretim kapasitesinden elde edilecek olan net gelirleri maksimize etmek amacıyla, pazarlama, finans ve üretim işlevlerini bütünleştiren bir sipariş kabul/red sürecidir. Fiyat farklılaştırma stratejileri ile kapasite planlamayı bir arada kullanarak farklı müşteri gruplarına farklı alternatifler sunar. Gelir yönetimi sisteminde, sonradan gelebilecek acil müşteri siparişleri için önceden belli bir seviyede kapasite rezervi yapılır. Geç gelen müşteriler daha yüksek fiyat ödemeyi göze aldıkları için, önceden ayrılan kapasite bu siparişler için kullanılabilir.

Harris ve Pinder [14], gelir yönetiminin bu prensibinden yola çıkarak, iki farklı ürün sınıfına (normal ve acil) ait talep fonksiyonları ve üretim kapasiteleri ile ilgili parametreler verilmişken, her iki ürün sınıfının optimal fiyatını ve ürünlere tahsis edilmesi gereken kapasite miktarlarını hesaplayan formüller geliştirmişlerdir. Belirlenen bu fiyat seviyeleri, sipariş kabul/red kararı için temel teşkil etmektedir. Eğer düşük kar paylı bir ürün sınıfına olan talep beklenen seviyeyi aşarsa, bu ürün sınıfına ait siparişler artık kabul edilmez (satışlar durdurulur).

Bu yaklaşımda kullanılan sipariş kabul/red mekanizması fiyat ve kapasite dışındaki faktörleri (teslim zamanları, mevcut iş yükü, vb. gibi) hesaba katmamıştır. Ayrıca, her gelen sipariş ayrı ayrı değerlendirilmeyip, talep belli bir seviyeyi aştığında tüm siparişler red edilmektedir. Fransoo [15] akış türü proses endüstriler [Proses endüstrileri, karıştırma, ayırma, şekillendirme veya kimyasal reaksiyonlar yoluyla malzemelere değer katan iş türlerini kapsar. Süreçler ya sürekli ya da lot şeklinde (kesikli) olabilir. Genellikle yüksek yatırım ve esnek olmayan süreç kontrolü gerektirir. Örnek olarak gıda ürünlerinin, kağıt, kimyasallar, lastik, vb. üretimi bu türdendir.

(Koene, 1988) Akış tipi proses endüstrilerde işlem sayısı bir ya da çok azdır ve benzer ürünler için işlem sırası aynıdır (örnek: cam ve kağıt üretimi) için sipariş kabul ve üretim programlama fonksiyonlarını içeren, tek makine – çok ürün sistemlerine yönelik genel bir üretim planlama ve kontrol modeli geliştirmiştir. Fransoo bu modeli Bitran ve Hax'ın [16] öne sürmüştüğü olduğu Hiyerarşik Üretim Planlama prensiplerine uygun olarak tasarlamış ve üç aşamalı bir hiyerarşi modeli kurmuştur. Bu modelin ilk seviyesinde parametreleri belirleme, ikinci seviyede sipariş kabul fonksiyonu ve üçüncü seviyede ise üretim programlama bölümleri bulunmaktadır.

Fransoo'nun [15] en önemli bulgusu, üretim çevrim zamanındaki [Çevrim zamanı aynı ürünün birbirini izleyen iki üretimi arasında geçen zaman olarak tanımlanmaktadır. İngilizce literatürde "cycle time" olarak kullanılmaktadır] kısa dönemli değişimlerin, uzun vadede düşük servis performansına neden olduğudur. Bu nedenle Fransoo, modelinde çevrim zamanlarını kontrol altında tutmuştur. Bunu da talep yöneticisinin sipariş akışını kontrol etmesiyle sağlamıştır. Sürekli olarak aktif bulunması gereken müşteri sipariş kabul fonksiyonunun ana amacı, en azından hedeflenen satış seviyesine ulaşacak şekilde gelen siparişleri kabul etmektir. Bunun yanında, sistemin uzun vadeli amaçlarına engel olmayacak kısa vadeli tüm fırsatlar da değerlendirilmelidir. Fransoo modelinde esneklik kavramına da yer vermiştir. İki tür esneklik söz konusu olabilir: üretim kapasitesinin esnekliği ve karışım esnekliği. Üretim kapasitesi esnekliği üretilebilecek toplam ürün sayısının değiştirilebilmesidir. Kapasitenin sabit olduğu durumlarda bu esneklik var olamaz. Talep yöneticisinin kapasitede değişiklik yapabilmesi söz konusu değildir. Karışım esnekliği ise var olan kapasitenin farklı ürünler arasında değişik kompozisyonlarda paylaşılabilme olanağıdır. Talep yöneticisi, siparişleri kabul veya reddederek bu karışım esnekliğinden faydalanabilir. Böylece, kısa vadedeki müşteri siparişlerine cevap vermede mevcut kapasiteyi en etkin şekilde kullanmak mümkün olabilir.

Fransoo'nun [15] geliştirdiği modelin en önemli farkı, sadece akış tipi proses endüstrileri için düşünülmüş olmasıdır. Bu tip sistemlerde üretim kontrolü, farklı çok sayıda ürün, tek makine, yüksek kurulum [Kurulum kelimesi ile "makine kurulumu" kastedilmektedir. Bu kelimenin İngilizce literatürdeki karşılığı "setup" kelimesidir] zamanları gibi özelliklere sahiptir. Bu ortamlarda talep seviyesi kullanılabilir üretim kapasitesine çok yakın olmaktadır. Bu durum, talebin ve siparişlerin yönetilebilmesi için uygun bir zemin teşkil eder. Çünkü talebin bir kısmını reddedebilmek için talebin kapasiteyi aşması veya yakın olması şartı gerekir.

Fakat bu özellik sadece proses endüstrilerine özgü değildir. Talebin kapasiteye yakın olduğu diğer bir alan da siparişe-göre-montaj [Siparişe-göre-montaj terimi İngilizce literatürde "assemble-to-order" olarak geçmektedir] türü imalat sistemleridir. Fransoo'nun da [15] belirttiği gibi bu model

üretim kontrolü perspektifinden bakıldığında iyi performans gösterse de, yönetim perspektifinden bakıldığında, hangi müşteri siparişlerinin kabul edilip hangi müşteri siparişlerinin red edileceğine karar vermek oldukça zordur. Firmanın müşteriye verdiği değer ya da öncelik bu modelde de göz ardı edilmiştir. Diğer yandan, müşteri davranışlarının seyri de dikkate alınmalıdır. Müşterilerin gelecekte nasıl davranacaklarının tahmin edilmesi kritik bir öneme sahiptir. Gelecek hakkındaki belirsizlik aslında belirli bir risk faktörüdür. Bu faktörün de sipariş kabul / red kararını etkileyen faktörler içinde yer alması gerekir.

Moodie ve Bobrowski [4] bir firmanın geçmişteki sipariş teslimat performansının gelecekteki potansiyel müşteri siparişleri üzerine etkisi üzerinde çalışmışlardır (Ayrıca bakınız: Moodie [17]). Bu çalışmada sipariş teslimat performansını etkileyen en önemli faktörler olarak taahhüt edilen teslim zamanına gösterilen sadakat ve fiyat gösterilmiştir. Kurdukları modelde firma, müşterisi ile fiyat ve teslim zamanı üzerinde pazarlık edebilmektedir. Düşük servis performansının firmanın ününü zedeleyeceği gerçeğinden yola çıkarak, tüm siparişlerin kabul edildiği bir üretim stratejisinin uzun vadede çok da iyi bir strateji olmayacağını vurgulamışlardır.

Moodie ve Bobrowski'nin [4] yaptığı çalışma, sipariş kabul/red kararını destekleyen bir mekanizma olmayıp, sadece hangi teslim zamanı tahmin yöntemlerinin ve hangi üretim programlama [Buradaki "programlama" kelimesinin İngilizce literatürdeki karşılığı "scheduling" kelimesidir. Türkçe literatürde bu kelimenin karşılığı olarak bazen "çizelgeleme" kelimesi kullanılmaktadır. Fakat biz burada "programlama" kelimesini kullanacağız] kurallarının, hangi pazar senaryolarına daha uygun olacağına ilişkin bir sonuca ulaşmaya yöneliktir. Bizim bu çalışmadan esinlendiğimiz tek şey, yazarlar tarafından ortaya konmuş olan talep yönetimi modelidir. Fakat bu modelin de bazı eksik yönleri vardır. Bu modeldeki bir varsayım göre, siparişlerin reddedilmesi durumunda gelecek potansiyel müşteri siparişleri etkilenmemektedir. Aslında eğer reddedilen müşteri firma için değerli bir müşteri ise bu durum firmanın gelecekteki sipariş akışını etkileyecektir. Diğer yandan, Moodie ve Bobrowski'nin [4] modeli tek iş-tek istasyon üretim atölyesi için düşünülmüş olduğundan birden fazla iş üretebilen çok istasyonlu üretim atölyelerindeki esnek üretim seçeneklerini göz önünde bulundurmamaktadır. Öyle ki, müşteriler firmayı sadece fiyat ve servis performansı ile değil, sundukları ürün çeşitlerine ve esnekliğe göre de değerlendirebilirler. Bu nedenle, sipariş kabul mekanizması oluşturulurken çok istasyonlu üretim sistemlerinin karmaşık yapısı da düşünülmelidir.

Giriş bölümünde de değinildiği gibi, bu çalışmanın hedef aldığı kitle, hem yoğun rekabet altında olan ve hem de üretim kapasitesi pazar talebini karşılamada yetersiz

kalan işletmelerdir. Bu işletmelerin sipariş kabul/red kararı konusunda karşılaştıkları problemlerin çözülebilmesi için, bu kararı etkileyecek olan tüm faktörlerin göz önünde tutulduğu bir modele ihtiyaç vardır. Literatürde bu konu ile ilgili yapılan çalışmaların yukarıda belirttiğimiz eksikliklerini gidermek amacıyla kavramsal bir sipariş kabul/red karar modeli geliştirilmiştir.

III. KAVRAMSAL SİPARİŞ KABUL/RED KARAR MODELİ

Sipariş kabul/red kararını verecek olan birim bazı durumlarda satış departmanı, bazı durumlarda üretim departmanı ve bazı durumlarda da üretim departmanı ile satış departmanının işbirliği halinde bulunduğu ortak bir karar alma organı olabilir. Hangi durum söz konusu olursa olsun, burada kurulacak olan modelde, gerek satış bölümünden gerekse de üretim bölümünden her türlü verinin kolayca sağlanabileceği bir organizasyon yapısı varsayılmıştır. Bu varsayım en yakın yapının satış ve üretim departmanlarının bir arada karar verdiği durum olduğu düşünülebilir.

Karar mekanizmasına girdiler müşterilerden, üretim bölümünden, satış bölümünden ve üst yönetimden gelecektir. Karar mekanizmasının çıktısı ise kabul veya red kararıdır. Kabul kararı siparişin üretim bölümüne iletilmesi ve üretim sürecinin başlatılması anlamına gelecek, red kararı ise siparişin kaybı anlamına gelecektir. Sipariş kabul/red karar modelinin girdi ve çıktıları Şekil.1'de görülebilir.

Şekil.1'e bakılacak olursa, sipariş kabul/red mekanizmasına ilk girdi müşteriden gelmektedir. Müşteri, sipariş talebi ile birlikte istediği ürün tipi, ne miktarda istediğini ve ne zaman istediğini işletmeye bildirecektir. Üst yönetimden gelen müşteri değeri bilgisi, müşterilerin geçmişte firmadan ne kadar sıklıkla mal almış olduğuna bağlı olarak değerlendirilebilir.

Yani müşteri geçmişte firmadan ne kadar fazla alış yapmışsa değerinin o kadar fazla olacağı varsayılmaktadır. Değeri yüksek olan müşteriler için üst yönetim kendi özel inisiyatifini kullanarak kabul/red kararını etkileyebilir.

Satış bölümünün sipariş kabul/red kararına girdisi fiyat olacaktır. Buradaki fiyat, müşteri ile satış bölümünün üzerinde anlaşmış bulunduğu fiyattır. Bu fiyat için önceden bir alt limit bir de üst limit belirlenecektir. Alt limit, işletmenin kabul edeceği en düşük fiyat seviyesi, üst limit ise müşterinin kabul edebileceği en yüksek ödeme miktarıdır. Üzerinde anlaşılan fiyatın, bu iki değer arasında bir değer alacağı düşünülebilir.

Üretim bölümünün girdileri mümkün olan teslim zamanı, üretim kapasitesi ve mevcut iş yükü olacaktır. Mümkün olan teslim zamanı literatürdeki teslim zamanı hesaplama yöntemleri kullanılarak belirlenebilir. Üretimdeki mevcut iş yükü, sipariş kabul/red kararı için önemli bir etkidir. Mevcut iş yükü, siparişi istenen zamanda teslim etmeye elverişli değilse, siparişin red edilmesi söz konusu olacaktır. Üretim kapasitesi ve mevcut iş yükü, makine ve insan gücünün birim zamanları cinsinden ölçülebilir.

Portresini giriş bölümünde çizmiş olduğumuz, talebi kapasitesinden büyük olan yoğun rekabet altındaki firmalar için, siparişlerin firmaya geldikten sonra üretime geçildiği düşünülür. Yani, sipariş gelmeden önce bitmiş ürün stoğu yapılmaz. Bu durumlarda, gelen siparişin stoktaki hazır ürünlerden karşılanması olanağı vardır. Fakat burada böyle bir olanak söz konusu olmadığından, modelimizde mevcut stok düzeyi ile ilgili bir girdiye ihtiyaç duyulmamaktadır.

Tüm girdiler verildiğinde, sipariş kabul/red mekanizması siparişi kabul veya red eder. Kabul edilmesi halinde sipariş üretime alınır. Red edilmesi halinde ise, müşteri başka bir firma ile anlaşacak ve bu durum bir kayıp olarak kaydedilecektir. Bir siparişin kabul veya red edilmesi konusunda, hangi kararın en doğru olduğunu belirlemek amacıyla belirli performans ölçütleri

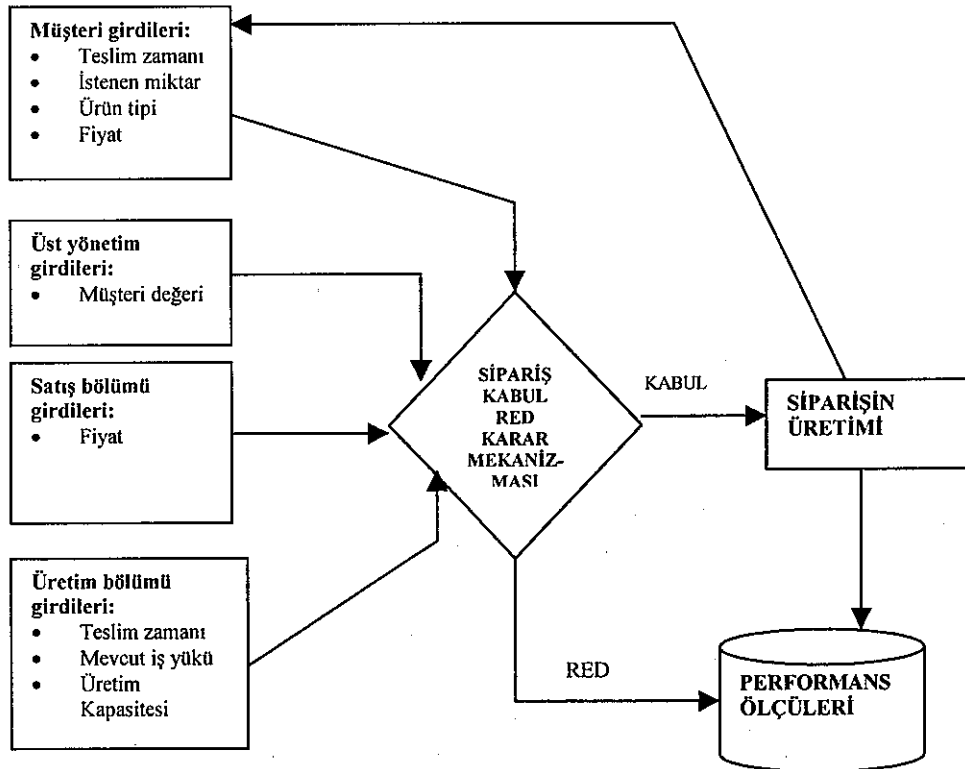
saptanarak ölçüm yapılmalıdır. Bu performans ölçümlerine bakılarak her iki türlü kararın sonuçları görülebilir.

Sipariş kabul/red kararının değerlendirilmesinde kullanılacak bazı performans ölçütleri şunlardır: gecikme süreleri ortalaması, geciken siparişlerin yüzdesi, akış zamanları ortalaması, üretim sisteminin kullanım oranı (utilization) ve toplam getiri (satış gelirleri – erken üretim/gecikme maliyeti).

A. Bağımsız Değişkenler

Geliştirilen modelin bağımsız değişkenleri aşağıda sıralanmaktadır:

a) *Sipariş gelişleri arası süre (SGAS)*; bu süre iki sipariş gelişi arasındaki süredir. Bu değişkenin alacağı değere göre imalathanedeki iş yükü seviyesi belirlenebilir. Buradan yola çıkarak, model farklı iş yükü seviyeleri altında işletilerek, farklı talep seviyeleri için performans ölçülerinin nasıl değiştiği gözlemlenebilir. Literatürde de, benzer şekilde, iş yükünün farklı seviyeleri için sipariş kabul/red mekanizmalarının performanslarını inceleyen araştırmacılar bulunmaktadır (örneğin, Kate [6], Philipoom ve Fry [2]).



Şekil.1: Sipariş Kabul/Red Karar Modelinin Girdileri ve Çıktıları

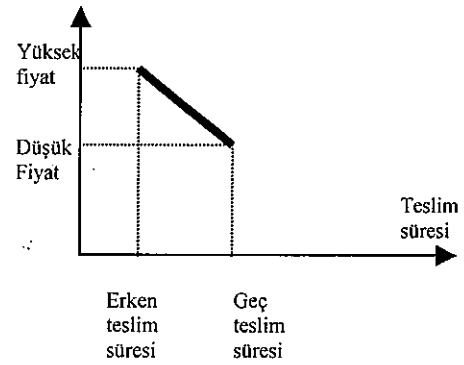
b) *İskonto oranları (IO)*; mutabakata varılan fiyat üzerinden, eğer sipariş miktarı belli seviyeleri aşıyorsa, belli oranlarda iskonto (indirim) yapılabilecektir. Kesikli iskonto modelleri olarak bilinen bu tür modellerde, örneğin, müşteri eğer 500 adetten fazla sipariş veriyorsa, %5 gibi bir iskonto oranı uygulanmaktadır. Yine aynı müşteri 1000 adet sipariş ederse %10 gibi daha yüksek bir iskonto uygulanmaktadır. Burada sunulan modelde, iki seviyeli bir kesikli iskonto modeli varsayılmaktadır. Q_1 ve IO_1 değerleri, sırasıyla, birinci iskonto seviyesi için gerekli sipariş miktarını ve bu seviyede uygulanacak olan iskonto oranını temsil etmektedir. Aynı şekilde, Q_2 ve IO_2 değerleri de, sırasıyla, ikinci iskonto seviyesi için gerekli sipariş miktarını ve bu seviyede uygulanacak olan iskonto oranını temsil etmektedir. Bazı durumlarda her iki seviyede iskonto uygulanabileceği gibi, bazı durumlarda da sadece bir tek iskonto seviyesi uygulanabilir. Yine bazı durumlarda ise hiçbir iskonto uygulaması söz konusu olmamaktadır. İskonto uygulanmadığı durumda bu değişkenler sıfır değerlerini alacaktır.

c) *Fiyat tespiti*: Literatürde sipariş seçim problemi üzerine yapılmış çalışmalarda, siparişin fiyatı genellikle bir olasılık fonksiyonu şeklinde ele alınmış ve beklenen sipariş fiyatı hesaplanmıştır. Gerçek hayatta ise, müşteri ile işletme arasında fiyat konusunda bir pazarlık söz konusudur. Moodie ve Bobrowski [4], müşteri ile işletme arasında fiyat ve/veya teslim zamanı üzerinde pazarlık yapıldığının varsayıldığı bir model geliştirmişlerdir. Fiyat pazarlığında, eğer müşterinin ödemeyi göze aldığı maksimum fiyat, işletmenin minimum fiyatından daha düşükse, müşteri siparişi vermekten vazgeçmektedir. Aksi takdirde, mutabakata varılan fiyat, müşterinin maksimum fiyatı ile işletmenin minimum fiyatının ortalaması olmaktadır. Burada, mutabakata varılan fiyatın belirlenmesinde Moodie ve Bobrowski'nin [4] modelinde kullanılan yaklaşıma benzer bir yol izlenecektir. Fiyat ve teslim süresi pazarlığı için üç farklı seçenek değerlendirilecektir. Birinci seçenekte sadece fiyat üzerinde pazarlık edildiği varsayılır. İkinci seçenekte sadece teslim süresi üzerinde pazarlık yapılır. Üçüncü seçenekte ise hem fiyat hem de teslim süresi üzerinde pazarlık yapılır.

d) *Teslim süresi tespiti*: Literatürde sipariş seçim problemlerine yönelik çalışmalarda, teslim sürelerine ilişkin olarak farklı varsayımlar yapılmıştır. Örneğin, Philipoom ve Fry [2] ve Kern ve Guerrero [8], teslim sürelerinin müşteri tarafından belirlendiğini ve sabit olduğunu varsaymışlardır. Wester ve diğerleri [5], bir teslim süresi değişkeni (slack variable) kullanarak, gevşek ve sıkı olmak üzere iki farklı seviyede teslim süresi belirlemişlerdir. Kate'in [6] çalışmasında da, benzer şekilde, düşük ve yüksek olmak üzere iki farklı teslim süresi seviyesi varsayılmıştır. Lee ve Kim [7] her bir siparişin teslim süresinin müşteri tarafından belirlendiğini

ve bir uniform dağılıma uygun olarak hesaplandığını varsaymışlardır.

Bütün bu çalışmaların hepsi de, teslim sürelerinin müşterinin belirlediğini varsaymaktadır. Halbuki gerçek hayatta, işletme ile müşterinin pazarlık ettiği konulardan biri de teslim süresidir. Teslim sürelerinin belirlenmesinde işletmenin üretim departmanı da söz sahibi olabilir. Moodie ve Bobrowski [4], müşteri ile işletmenin hem fiyat hem de teslim süresi üzerinde pazarlık ettiğini varsayan bir model geliştirmişlerdir. Bu modele benzer bir yaklaşımın burada da kullanılacak olmasına rağmen, iki yaklaşım arasında önemli bir fark olacaktır. Şöyle ki, Moodie ve Bobrowski'nin [4] modelinde teslim süresi ile fiyat arasında birebir bir ilişki olduğu varsayılarak bir eğri çizilmektedir (Bu eğri, önceden ortaya atılmış olan Raifa'nın [18] mutabakat teorisinde kullandığı eğriden alıntı yapılmıştır). Örneğin, firmanın erken teslim için öngördüğü bir yüksek fiyat ve geç teslim için öngördüğü bir de düşük fiyat belirlenmektedir. Bu veriler ışığında, Şekil.2'deki gibi bir eğri çizilmekte ve mutabakata varılan fiyatın, bu eğri üzerinde bir noktada olduğu varsayılmaktadır.



Şekil.2: Moodie ve Bobrowski'nin Modelindeki Fiyat ve Teslim Süresi Eğrisi

Moodie ve Bobrowski'nin [4] fiyat ve teslim süresi eğrisi incelendiği zaman, fiyat ve teslim süresi arasında birebir bir ilişki olduğunun varsayıldığı görülecektir. Halbuki, fiyat ve teslim süresi birbirlerine tamamen bağımlı olmak zorunda değildir. Bu nedenle, bu çalışmada, teslim süresi ve fiyat birbirinden bağımsız olarak ele alınacaktır. Bu amaçla, teslim sürelerine ilişkin olarak üç farklı bağımsız değişken tanımlanacaktır: 1) Müşterinin talep ettiği teslim süresi, 2) Üretim departmanının belirlediği teslim süresi, ve 3) Mutabakata varılan teslim süresi.

Müşterinin talep ettiği teslim süresi (MTTS); müşterinin siparişi verirken talep ettiği teslim süresidir. Müşteri, talep ettiği teslim süresi için belli bir tolerans payına sahip olabilir. Örneğin, teslim süresi için 12 gün talep eden bir müşteri, işletmeye direkt olarak söylemese de, belki 5 gün gibi bir toleransa sahip olabilir. Diğer bir

değişle, 17 güne kadar olabilecek teslim sürelerini de kabul edebilir. Fakat, bu bilgi işletmenin genellikle ulaşamayacağı (istisnalar olabilir) bir bilgidir. Eğer bir talep süresi pazarlığı söz konusu olacaksa, bu pazarlık 12 gün ile 17 gün arasında bir pazarlık olacaktır. Teslim süresi için müşterinin toleransı MT değeri ile temsil edilecektir. Müşteri bazı durumlarda teslim süresi belirtmeyebilir. Bu durumda üretim departmanının belirlediği teslim süresi kullanılabilir.

Üretim departmanının belirlediği teslim süresi (ÜTS); üretime ait işlemlerin sayılarının, sürelerinin veya kuyrukta bekleyen işlerin sayısının hesaba katılmasıyla belirlenen teslim süresidir. Teslim sürelerinin hesaplanması için literatürde en çok kullanılan belli başlı yöntemlerin beş tanesi şunlardır: (Moodie ve Bobrowski [4], Philipoom ve diğerleri [19]):

1) Toplam iş kapsamı (Total work content, TWK); bu yöntemde, siparişe ait işlem süreleri kullanılarak teslim süresi belirlenmektedir. Bir i işinin tahmin edilen akış zamanı (flow time, F_i), toplam işlem zamanının (P_i) bir fonksiyonudur ve yine tahmin edilmesi gereken bir k parametresi de hesaba katılmalıdır. ($F_i = P_i$)

2) İşlem sayısı (Number of Operations, NOP); bu yöntemde, siparişin gerektirdiği işlemlerin sayısına göre bir teslim süresi belirlenir. Bir i işinin tahmin edilen akış zamanı (F_i), i işinin rotası üzerindeki işlemlerin sayısının (N_i) bir fonksiyonudur. Yine farklı bir k parametresinin tahmin edilmesi gerekir. ($F_i = kN_i$)

3) Kuyruktaki görevler (Jobs in Queue, JIQ); bu yöntemde, sırada bekleyen işler göz önünde tutularak teslim süresi belirlenir. Bir i işinin üretim için atölyeye verildiği anda, atölyede i işinin rotası üzerinde bulunan bütün iş merkezlerinde, kuyrukta beklemekte olan işlerin sayıları toplanarak (JIQ_i) değeri bulunur. Bu atölye bilgisi işe ait bir bilgi olan P_i ile birleştirilerek F_i bulunur. ($F_i = k_1P_i + k_2JIQ_i$)

4) Kuyruktaki işler (Work in Queue, WIQ); bu yöntem üçüncü yöntemin aynısı olmakla beraber, tek farkı burada, kuyrukta bekleyen işlerin sayısı yerine toplam işleme zamanlarının hesaplanmasıdır. Atölyede i işinin rotası üzerinde bulunan bütün iş merkezlerinde, kuyrukta beklemekte olan işlerin toplam işlem süreleri kümülatif olarak toplanarak (WIQ_i) değeri bulunur. Bu atölye bilgisi işe ait bir bilgi olan P_i ile birleştirilerek F_i bulunur. ($F_i = k_1P_i + k_2WIQ_i$)

5) Müşterinin teklifini kabul et (Accept the customer's estimate strategy, ACE); müşterinin öne sürdüğü teslim süresi şartsız olarak kabul edilir.

Mutabakata varılan teslim süresi (MVTs); müşteri ile işletmenin pazarlık sonucu üzerinde anlaştığı teslim süresidir. Eğer üretim departmanının belirlediği teslim

süresi (ÜTS), müşterinin teslim süresi tolerans limitini aşmıyorsa, sipariş kabul edilir. Bu toleransın en üst limitini aşmıyorsa, o halde sipariş red edilir. Burada önemli bir nokta şudur ki, yukarıda belirtilen teslim süresi hesaplama yöntemlerinin (TWK, NOP, vb. gibi) her biri farklı sonuç vereceğinden, bazı yöntemlerle müşterinin kabul edebileceği teslim süreleri ortaya atılırken bazı yöntemlerle de kabul edilemeyecek teslim süreleri öne sürülebilir. Bu nedenle, kullanılan teslim süresi hesaplama yöntemi siparişlerin kabul/red kararını etkileyebilecektir.

e) Sipariş Miktarı (SM); müşterinin sipariş ettiği üründen talep ettiği miktardır. Burada kesikli üretim üzerine yoğunlaştığımız için bu miktar adet olarak ölçülmelidir. SM iskonto oranlarının belirlenmesinde ve kapasite ayırmada kullanılır.

f) Müşteri değeri (MD); bir müşterinin işletmeden daha önce yapmış olduğu alımlar göz önünde tutularak işletme için ne derece önemli bir müşteri olduğunu gösteren sembolik bir değerdir. Bu değişkenin üç farklı değer alabileceği varsayılmıştır. Eğer bu değer 1 ise müşteri en önemli müşterilerden, 2 ise orta derecede önemli müşterilerden, 3 ise normal müşterilerdendir. Müşteri değeri, fiyat ve teslim zamanı açısından anlaşmazlığa neden olan siparişlerin, üst yönetimin kararıyla, öncelik kazanmalarına ve kabul edilmelerine sebep olabilir.

g) Mevcut iş yükü hesaplama yöntemi (MİY); sipariş geldiği anda imalathanedeki mevcut işlerin üretimi için gereken toplam üretim zamanıdır. Philipoom ve Fry'nin da [2] belirttiği gibi, mevcut iş yükü iki şekilde hesaplanabilir. Birinci yöntemde, atölyedeki toplam iş yüküne göre hesaplama yapılmaktadır. İkinci yöntemde ise, sadece yeni gelen siparişin ziyaret edeceği makinalardaki toplam iş yüküne bakılmaktadır. Bu makinaların her biri için mevcut iş yükü, bu makinalara yönlendirilecek olan tüm işlerin işlem zamanlarının toplanması yoluyla bulunmaktadır. Philipoom ve Fry [2] her iki yöntemi de kullanarak bunları birbirleriyle karşılaştırmış ve ikinci yöntemin daha iyi sonuç verdiğini belirtmişlerdir.

B. Bağımlı Değişkenler

Kavramsal modelin bağımlı değişkenleri aşağıda sıralanmaktadır:

a) Gecikme süreleri ortalaması (GSO); belirli bir planlama dönemi içinde, mutabakata varılan teslim tarihini aşan teslimatlar için, her siparişin gecikilen gün sayısı kümülatif olarak toplanır ve geç teslimat sayısına bölünür. Buradaki gecikme sadece pozitif gecikmedir. Yani negatif gecikme ya da diğer bir deyişle erken

teslimatlar bu hesaba katılmaz. Ayrıca burada, en yüksek ve en düşük gecikme süreleri de belirlenmelidir.

b) Geciken siparişlerin yüzdesi (GSY); belirli bir planlama dönemi içinde, gecikmeli teslimat sayısının toplam teslimat sayısına oranının 100 ile çarpılmasıyla elde edilir. Ayrıca, geciken her siparişin sipariş miktarı da bilinmektedir.

c) Akış zamanı ortalaması (AZO); siparişlerin üretimi için geçen toplam sürelerin ortalamasıdır. Bu süre ne kadar uzun ise yarı mamul stoklarının seviyesi de (WIP) o kadar yüksek demektir.

d) Üretim sisteminin kullanım oranı (ÜSKO); Üretim sistemindeki makinelerin ne kadar üretken kullanıldığını ve ne kadar boş durduklarını gösteren bir yüzdendir.

e) Siparişin toplam katkısı (STK); bir siparişin işletmeye sağlayacağı gelirlerden sabit maliyetlerin ve siparişin erken ya da geç üretilmesinden kaynaklanabilecek olan elde tutma ya da gecikme maliyetinin çıkarılmasıyla elde edilir.

C. Varsayımlar

Modelimizin uygulanmasındaki bazı varsayımlar aşağıda sıralanmaktadır:

a) Bir siparişin ya tümü kabul edilir ya da tümü red edilir, siparişlerin kısmi kabulünün mümkün olmadığı varsayılmaktadır.

b) Bir siparişin sadece tek bir ürün tipini kapsadığı varsayılmaktadır. Bu durumda, eğer birden fazla ürün tipini kapsayan siparişler varsa, bunlar ayrı ayrı siparişlermiş gibi düşünülecektir. Doğal olarak, bu siparişler aslında aynı müşteriye gideceği için mutabakata varılan teslim zamanları aynı olacaktır. Bu varsayım sadece model için geçerli olup, gerçek hayatta bunun böyle olması şart değildir.

c) Üretim kapasitesi kısa vadede sabit varsayılacak ve ilave kapasitelerin (yeni tesisler, vb.) mümkün olmadığı varsayılmaktadır.

d) Üretime girmiş bir siparişin üretim programındaki yerinin değiştirilemeyeceği varsayılacaktır. Üretim programındaki değişiklikler sadece henüz üretime girmemiş siparişler üzerinde yapılabildiği düşünülmüştür.

D. Kavramsal Modelin Uygulanmasına Yönelik Gelecek Araştırma Planı

Burada geliştirilen kavramsal modelin deneysel olarak uygulanabilirliğinin gösterilebilmesi amacıyla, çalışmamızın ikinci aşamasında bir simülasyon modeli geliştirmeyi planlamaktayız. Söz konusu simülasyon modeli ile sipariş kabul/red karar modelinin farklı üretim sistemi koşulları altında nasıl sonuçlar vereceği görülebilecektir. Aşağıda, simülasyon yöntemiyle yapılması planlanan bir takım deney ve analizlere yer verilmektedir.

İş yükünün, örneğin %65 ile %95 arasında yedi farklı değer alacağı varsayılarak her bir yüzdellik dilim için model ayrı ayrı çalıştırılabilir. Bu yedi farklı seviye, aynı zamanda, siparişlerin kabul/red edilme oranlarının da yedi farklı seviyede olması anlamına gelmektedir. Bu farklı koşullar altında, yukarıda belirtilen performans ölçülerinin (gecikme zamanları, vb. gibi) alacağı değerler belirlenebilir.

Diğer yandan, teslim zamanlarının hesaplanması için yukarıda belirtilen beş farklı yöntem ayrı ayrı kullanılarak hangi koşullarda hangi yöntemin daha iyi sonuç vereceği tespit edilebilir. Buna ilaveten, iş yükünün hesaplanması için yukarıda belirtilen iki ayrı yöntem de (toplam işlem süreleri ya da sipariş rotası üzerindeki işlemlerin süreleri) kullanılarak her iki yöntem birbiriyle kıyaslanır.

Müşteri değerinin sipariş seçimini etkilediği veya etkilemediği iki ayrı durum, model üzerinde denenebilir. Diğer bir deyişle, iş önceliklerinin olduğu veya olmadığı durumlar kıyaslanarak, iş önceliklerinin varlığının sipariş seçim kararı üzerine etkisi incelenir.

Yukarıda saydığımız farklı üretim koşulları önce kapasiteye dayalı sipariş kabul/red mekanizmalarına, sonra fiyata dayalı sipariş kabul/red mekanizmalarına ve en sonunda da hem kapasiteye hem de fiyata dayalı sipariş kabul/red mekanizmalarına uygulanarak bu iki farklı yaklaşımın birbirleriyle kıyaslanması mümkün olur.

Simülasyon sonucunda, siparişlere ait akış zamanları, gecikme süreleri, toplam getiriler vb. gibi veriler toplanacak ve bu veriler ışığında farklı üretim koşullarında hangi uygulama ya da yaklaşımların daha iyi sonuçlar verdiği gözlemlenebilecektir.

IV. SONUÇ

Burada kavramsal olarak ele aldığımız sipariş kabul/red kararı, günümüz işletmelerinin aslında farkında olmadan ve bazen de gerekli önemi vermeden geçıştirdikleri bir konu olmaktadır. Kâr amaçlı hiçbir işletme müşterisini red etme fikrini kabul etmek istemez, fakat üretim kapasitesinin talebi karşılayamadığı durumlarda, müşterilerin bir kısmı ya red edilecektir ya da sipariş kabul edilse bile teslimatta gecikmeler olabileceğinden müşteri mutsuz olabilecektir. Daha da önemlisi, müşteri eğer zamanında elde etmek istediğı ürüne bir miktar fazla para vermeyi gözden çıkarıyorsa, bu müşterinin getirisi diğerlerinden fazla olabilecektir. Bütün bu faktörlerin göz önünde bulundurularak, mevcut kapasitenin en iyi getiriye sağlayacak şekilde kullanılması ve bunu yaparken de müşterilerin mümkün mertebede memnun edilmesi önemli bir konudur. Burada kavramsal olarak ortaya konmaya çalışılan bir model ile bu problem ele alınmış ve işletmelerde siparişlerin optimum şekilde kabul / red edilmesi konusunda sayısal yöntemlerden faydalanılabileceğine ilişkin yeni bir araştırma alanına ışık tutulmuştur.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Weng, Z.K., "Manufacturing Lead Times, System Utilization Rates and Lead-Time-Related Demand", **European Journal of Operational Research**, Vol. 89, 1996, ss.259-268.
- [2] PHILIPOOM, P.R.; FRY, T.D., "Capacity-based Order Review/Release Strategies to Improve Manufacturing Performance", **International Journal of Production Research**, Vol. 30, No: 11, 1992, ss.2559-2572.
- [3] MERIT, D., "Bravery the Key to Job Scheduling", **American Printer**, Vol. 205, 1990, s.126.
- [4] MOODIE, D. R.; BOBROWSKI, P. M., "Due Date Demand Management: Negotiating the Trade-Off Between Price and Delivery", **International Journal of Production Research**, Vol. 37, No:5, 1999, ss.997-1021.
- [5] WESTER, F.A.W.; WIJNGAARD, J.; ZIJM, W.H.M., "Order Acceptance Strategies in a Production-to-Order Environment with Setup Times and Due-Dates", **International Journal of Production Research**, Vol. 30, No: 6, 1992, ss.1313-1326.
- [6] KATE, ten H. A., "Towards A Better Understanding of Order Acceptance", **International Journal of Production Economics**, Vol. 37, 1994, ss.139-152.
- [7] LEE, D.H.; KIM, Y.D., "Iterative Procedures for Multi-Period Order Selection and Loading Problems in Flexible Manufacturing Systems", **International Journal of Production Research**, Vol. 36, No: 10, 1998, ss.2653-2668.
- [8] KERN, G.M.; GUERRERO, H.H., "A Conceptual Model for Demand Management in the Assemble-to-Order Environment", **Journal of Operations Management**, Vol. 9, No: 1, January 1990, ss.65-84.
- [9] KERN, G.M., "How to More Effectively Accept and Refuse Orders," **Production and Inventory Management**, Vol. 29, No: 4, 1988, ss.59-63.
- [10] BALACHANDRAN, K.R.; SCHAEFER, M.E., "Optimal Acceptance of Job Orders", **International Journal of Production Research**, Vol. 19, No: 2, 1981, ss.195-200.
- [11] MATSUI, M., "Job-Shop Model: A M/(G,G)/1(N) Production System with Order Selection", **International Journal of Production Research**, Vol. 20, No:2, 1982, ss. 201-201.
- [12] MATSUI, M., "Optimal Order-Selection Policies for A Job Shop Production System", **International Journal of Production Research**, Vol. 23, No: 1, 1985, ss.21-31.
- [13] MATSUI, M.; YANG, G.; MIYA, T., "Optimal Control of a Job-Shop Production System with Order-Selection and Switch-Over", **International Journal of Production Research**, Vol. 37, No: 1, 1999, ss.73-90.
- [14] HARRIS, Frederick H.; PINDER, Jonathan P., "A Revenue Management Approach to Demand Management and Order Booking in Assemble-to-Order Manufacturing", **Journal of Operations Management**, Vol. 13, No: 4, December 1995, ss.299-309.
- [15] FRANSOO, Jan C., "Demand Management and Production Control in Process Industries", **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 12, No: 7/8, 1992, ss.187-196.
- [16] BITRAN, G. R.; HAX, A.C., "On the Design of Hierarchical Production Planning Systems", **Decision Sciences**, Vol. 8, No: 1, January 1977, ss.28-55.
- [17] MOODIE, D. R., "Demand Management: the Evaluation of Price and Due Date Negotiation Strategies", **Production and Operations Management**, Vol. 8, No: 2, Summer 1999, ss.151-162.
- [18] RAIFFA, H., **The Art and Science of Negotiation**, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge MA, 1982.
- [19] PHILIPOOM, P.R.; REES, L.P.; WIEGMANN, L., "Using Neural Network to Determine Internally-Set Due-Date Assignments for Shop Scheduling", **Decision Sciences**, Vol. 25, No: 5/6, 1994, ss.825-851.

İNTERNET ORTAMINDA DAĞITIM KANALI YÖNETİMİ

Murat AKDOĞAN

Baymak A. Ş. , Dr.

Abstract: Supply Chain Management (SCM) can be considered as a "value collaboration", which unites the SC Partners (supplier, producer, subcontractor and distributor) under one structure. Together with the Internet and ERP systems becoming widespread, SCM benefits more from data processing and communication technologies, especially in the processes of order-taking, purchasing and stock management. SCM creates integration between its Partners and serves as an effective tool for decrease in costs, producing common benefits, synergy creation by specialization, establishment of effective systems and long range planning. This article provides the reader with a definition of SCM, Internet based SCM systems and an application from BAYMAK-one of the leading durable goods producer in Turkey.

I. GİRİŞ

Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) sistemlerinin yaygınlaşmasından sonra, Tedarik Zinciri Yönetimi (Supply Chain Management) kavramı daha sıkça duyulmaya başlanmıştır. Bilindiği gibi ERP yazılımları, satın almadan satışa, muhasebeden ürün maliyetlendirmesine, kalite kontrolden insan kaynaklarına kadar bir firmadaki tüm işlemlerin anında ve doğru görülmesini sağlıyor. Bilgiler, doğru kişi tarafından sisteme girildiği ve işlemler birbirini takip ettiği için, departmanlar entegre çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Sonuç olarak departmanlar, anında haberleşme ve işbirliği ortamında çalışmaya yönelerek, şirket içi işleyiş problemlerini ve verimsizlikleri, yazılımın verdiği fonksiyon önerilerini de dikkate alarak hızla çözebilmektedirler. Günümüz şartları, globalleşme ve rekabetin artması nedeniyle, firmaların ürün fiyatlarını, dolayısıyla maliyetlerini ve verimliliklerini daha iyi kontrol etmelerini zorunlu kılmaktadır. Bunun için şirket içi süreçleri iyileştirmenin dışında tedarik zincirinin parçası olan satıcı, müşteri, dağıtıcı ve nakliyeciler ile karşılıklı güvene dayalı bir işbirliğine gidilmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım üzerine kurulan Tedarik Zinciri Yönetimi şu şekilde tanımlanabilir;

“Ürün tasarımından üretim ve satışına kadar tüm aşamalarda yer alan üretici, satıcı, müşteri, dağıtıcı ve bayi gibi kanalların genişletilmiş şirket çatısı altında oluşturulduğu bir değer işbirliği. Birden fazla şirketi kapsayan Tedarik Zinciri Yönetimi yapısı, tek bir şirket gibi davranarak kaynakların (süreç, insan, teknoloji ve performans ölçümleri) ortak kullanımı sayesinde bir

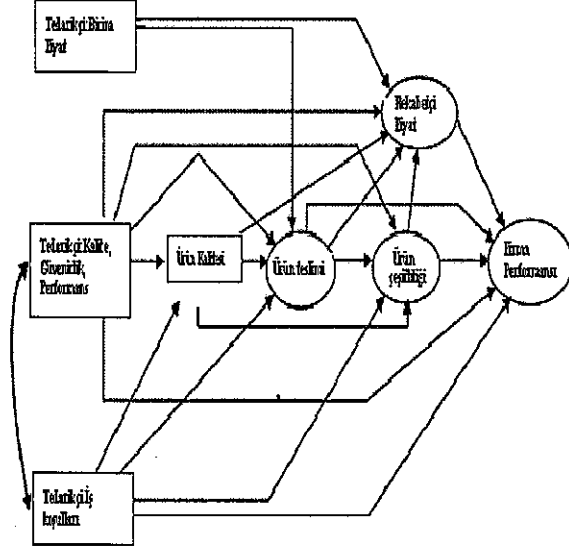
sinerji yaratmayı hedefliyor. Sonuç ise yüksek kaliteli, düşük maliyetli, piyasaya hızlı bir şekilde sunulan ve müşteri memnuniyeti sağlayan hizmet ya da ürün olarak ortaya çıkıyor” [1].

Artan müşteri talepleri, globalleşme, hızla artan rekabet, bilgi ve haberleşme sistemlerinde yaşanan teknolojik gelişmeler, dünya çapında azalan ekonomideki devlet müdahaleleri ve çevre konularına karşı artan duyarlılık firmaları tedarik zinciri yönetimi felsefesine uyuma doğru yönlendirmektedir. Bir firma tedarik zinciri yönetimine geçtiğinde pek çok eski fikir ve görüşün geçerliliği kalmamaktadır. Her firma kendi özel koşullarına göre tedarik zincirinde özel şeyler yaparken tedarik zinciri organizasyonu içerisinde yapılan işbirliği üzerinden değer yaratma, en uygun bilişim teknolojisini seçme ve verimli bir şekilde faydalanma, bireysel verimliliğe ulaşma ve esnekliği sağlama gibi önemli Tedarik Zinciri Yönetimi kavramlarını da organizasyon üzerinde sağlamalıdır. Bu kavramlar satın alma, lojistik, pazarlama ve üretim gibi işlevsel birimleri gerektirmektedir.

Tedarik Zinciri Yönetimi ürün ve hizmet önerileri geliştirme fırsatları vererek firma müşterilerinin memnuniyetini artırır ve uzun süreli rekabetçilik avantajı sağlar aynı zamanda firmaya da maliyetleri düşürme şansını verir. Üst yönetimin bakış açısı ile, Tedarik Zinciri Yönetiminin en önemli amacı en üst seviyede müşteri memnuniyetini yakalamaktır. Bu sayede zincirdeki tüm birimler kendini geliştirmeye çalışmaktadır. Firma ve Tedarik Zinciri Halkaları (partners) ürünlerini ve hizmetlerini bireysel müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre özelleştirmelerini sağlamaktadır.

Tedarik Yönetiminin başarılı olabilmesi için gerekli olan temel birimlerden birisi etkili ve verimli satın alma yönetiminin olmasıdır. Son on yıl içerisinde başarılı bir satın alma yönetimini sağlayan faktörler oldukça değişti ve ilerdeki on yılda da değişmeye benziyor. Satın alma personeli bir şeyler satın almaktan daha fazlasını yapmaktadırlar. Onlar organizasyonun içindeki ve dışındaki tarafları bir araya getirerek karar alma sürecini gerçekleştirmektedir ve bu anlamda bağlantıları sağlama yöneticileri durumuna gelmektedirler. Sistemin genel amaçları için minimum birim maliyetle satın alma yapacakları tedarikçileri doğru olarak seçme sorumluluğu taşımaktadırlar. Diğer önemli

görevleri ise bu tedarikçiler ile uzun dönem stratejiler geliştirme ve devam ettirmek olmaktadır. Tedarikçiler ile yapılacak işbirliği tedarikçilerin performansını daha iyi hale getirmekte, tedarikçilerin ürün ve hizmetlerini geliştirmesini sağlamakta, üretim ve diğer süreçlerin gelişmesini sağlamaktadır. Bunların sonucunda müşteri memnuniyeti artmakta ve firma performansı yükselmektedir [2]



Şekil.1: Tedarik Zinciri

II. TEDARİK ZİNCİRİ UYGULAMALARINDA İNTERNET TEKNOLOJİLERİ

İnternetin B2B(business to business) işleyişinde ve stratejinin uygulanmasında üç temel özelliği olduğu görülmektedir. Eş zamanlı bilgilenme, birimler arasında ilişki geliştirme yeteneği ve yazılım maliyetleri üzerindeki etkisi.

Haberleşme bilgiye sahip olan kişinin tarafın diğer bir tarafa bunu aktarmasıdır. Haberleşme zaman almakta bununla birlikte doğru alıcılara yapılmaktadır. Bu açıdan bakacak olursak internet e-mail yolu ile haberleşme dışında belirli kişiler arasında olmamaktadır. Aksine internet eş zamanlı bir bilgi havuzu oluşturmaya izin vermektedir. Bu bilgi havuzundan değişik taraflar herhangi bir yerden yararlanma şansına sahip olmaktadırlar. Elbette, havuzu oluştururken kimlerin hangi bilgilere ulaşabileceği önceden belirlenebilmektedir. Bu yüzden internet sadece hızlı bir haberleşme aracı değildir. Değişik tipteki bilgilerin bir arada tutulabildiği bilgilere ulaşabilecek kişilere yetkiler

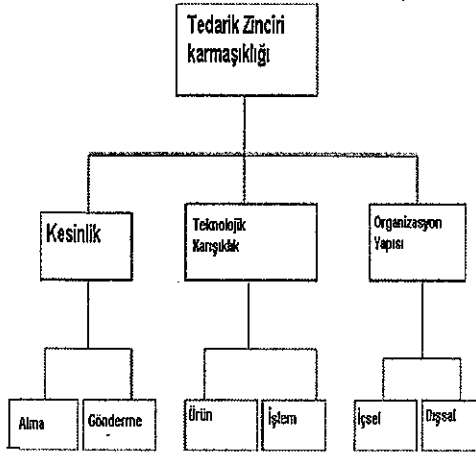
verilerek dünyanın herhangi bir yerinden ulaşılacağı bir bilgi havuzudur.

Geçmişte iletişimi iki firma arasındaki kişiler arasındaki bağlantı olarak kabul etmek zorundaydık. İnternet bilgi akışını daha iyi yönetmeye fırsat vermektedir.

İnternet yapısından dolayı yapılan yatırım, geliştirme hızı, dağıtım maliyetleri ve müşteri hizmetleri kolaylığından dolayı yazılım endüstrisinde önemli ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu nedenle firmalar yazılım teknolojilerine yaptıkları yatırımları klasik yazılımlar yerine internet tabanlı yazılımlara yönelmektedirler. Hayatın her alanında kendini gösteren "e" sihrini firmaların teknoloji yatırımlarında da göstermektedir [3].

Bütün bunları birleştirerek internet tabanlı bir tedarik zinciri örneği verelim. Tedarik Zinciri içerisinde bulunan Yeni Zelanda'daki bir ürün yöneticisi internet üzerinden Avrupa'daki süper marketlerin arz ve talep verilerini tarayabilir ve Arjantin'de yer alan tedarikçisine tahmini olarak gelecek taleplerini bildirebilir. Başarılı Tedarik Zinciri Yönetimi pek çok firmada öylesine önem kazanmaktadır ki ürün teslim performansı firmanın başarısında temel ölçütlerden biri olarak kabul edilmektedir. Ayrıca global olarak tedarik zinciri genişlediğinden dolayı değişik kültürler, teknik standartlar ve gereken düzenlemeleri bir arada götürebilecek daha kompleks sistemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Ürün teslim sorunları ile karşılaşıldığında tedarik zinciri üzerinden diğer birimlere de yansımaktadır. Yönetimler bu durumlarda daha fazla stok tutmakta ya da teslim sürelerini artırmaktadır. Her iki çözümde maliyetlerin artmasına yol açmaktadır.

Tedarik Zinciri Yönetimi ile ürün teslim performansı arasındaki ilişkiyi anlayabilmek için bir tedarik zincirinin önemli kavramsal özellikleri ve karşılaştırma yapılacak kritik boyutlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kritik boyutlarından biriside tedarik zincirinin karmaşıklığıdır. Ürün çeşitliliği, teknolojik ve organizasyonel değişkenler karmaşıklığı (complexity) etkilemektedir. Hem yönetim içindeki işleyiş hem de dışarıdaki etkenler tedarik zinciri karmaşıklığı etkilemektedirler. Örneğin, ilave stoklar ileride yaşanabilecek beklenmeyen talep şoklarında teslim performansının gelişmesine yarayabilir. Diğer taraftan eğer genel iş ortamı bilgi teknolojileri için çok az desteğe sahipse zayıf bir haberleşme altyapısı olacak, sıkıcı prosedürlerden dolayı bürokratik ve hantal bir yapı oluşacaktır. Bir tedarik zincirinin karmaşıklığı incelendiğinde karmaşıklığı oluşturan faktörlerin kesinlik, teknolojik komplekslik ve organizasyon yapısından kaynaklandığı görülmüştür. Bu faktörler ve alt kategorileri Şekil.2'de gösterilmektedir.



Şekil.2: Tedarik Zinciri Karmaşıklığı Faktörleri

III. TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNİN YARARLARI

A. Maliyet Düşüşü

Dünyada 1000'in üstünde firma üzerinde yapılan uygulamanın sonucunda Tedarik Zinciri Yönetimi sayesinde çeşitli maliyet kalemlerinde iyileşmeler olduğu görülmüştür. Tedarik Zinciri Yönetimi yazılımları her aşamada optimizasyonu maliyet bilgisini de düşünerek gerçekleştirdiği için, tamamlanan projelerde malzeme stoklarında yüzde 30 – 50 azalma, nakliye maliyetlerinde yüzde 10-12 azalma, tedarik zinciri maliyetlerinde yüzde 10 – 20 azalma, malzeme satın alma fiyatlarında yüzde 5-10 azalma, kapasite kullanımında yüzde 5-20 iyileşme, sipariş tamamlama oranında yüzde 5 iyileşme, tahmin doğruluğunda yüzde 20 – 60 iyileşme, raf ömürlü ürünlerin stoklarında yüzde 10 – 20 azalma sonuçları elde edilmiştir [4].

Ülkemizde yaşanmakta olan kriz döneminde, kurumsal giderlerin ana maddelerini oluşturan personel ve satın alma maliyetlerinin önemi bir kez daha ortaya çıkmıştır. Satın alma maliyeti bir şirket için hayati önem taşımaktadır. Önümüzdeki yıllarda ürün, hizmet, proje ve masraf kalemlerinden oluşan faiz dışı giderlerin yönetimi üzerinde en çok durulacak konuların başında gelecektir. Bir şirket aldığı ürün ve hizmet miktarını değiştirmeden, satın alma giderlerinde ciddi oranda iyileştirme yapma şansına sahip bulunmaktadır.

Yapılan araştırmalar sonucu satın alma sürecinde potansiyel kayıpların kaynağının harcama analizlerinin yapılması, doğru belgelerin iletilmesi, prosedürler ve sözleşmelere uyum gibi konuların olduğu görülmüştür. Purchasing Magazine'in bu konu ile yaptığı bir araştırma

sonucuna göre ortalama bir satın alma süreci 11 – 21 adımdan oluşmakta ve 15 – 18 işgünü sürmektedir. Bu adımların başlıcaları talep formu doldurmak, yöneticiden onay almak, hesapların kontrolünü yapmak, tedarikçiden mal istemek gibi tamamen zaman kaybettirici işlemlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla zaman kaybıyla birlikte maliyetler artmakta ve verimlilik azalmaktadır.

Yapılan işlerin büyük çoğunluğu, tedarikçiye siparişi gönderme, siparişi açma, değişiklik yapma, onay sürecini takip etme, teslim alma ve raporlama gibi idari işlemlerden oluşmaktadır. Abendcem Group'un yaptığı bir araştırma sonucuna göre, klasik yöntemlerle yapılan ortalama bir satın alma işlemi 9 gün sürmektedir ve bu işlemin ortalama maliyeti ise 120 dolar civarındadır. Bunu bir örnekle açıklarsak; ortalama 20 milyon dolar bütçesi olan bir şirket, alımlarını klasik satın alma yöntemleriyle yaptığı için 60.000 – 120.000 dolar arasında para kaybetmektedir. Yine yapılan bir araştırma sonucunda, bir şirketin satın alma maliyetlerini yüzde 5 azaltması ile satışlarını yüzde 30 arttırmasının gelir tablosunda aynı etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur [5].

Satın alma maliyetlerini düşürmek için yapılması gereken bazı temel işler bulunmaktadır. Bunları sıralarsak;

- Stok maliyetlerini düşürmek
- Gerçeğe yakın bütçe ve plan hazırlamak
- Satın alma maliyetlerini daha hızlı karşılamak
- Taleplerin standart bir yapıda konsolidasyonunu sağlamak
- Daha etkin garanti, sigorta, bakım ve zimmet takibi
- Tedarikçilerin performansını ölçmek

İnternetin her şeyi değiştirdiği bir ortamda nereden başlamalı konusuna iyi bir şekilde cevap verilmelidir. Bunun cevabı ise uygulama kolaylığı yüksek, işletmeye katkısı çok olan self-servis uygulamalar, elektronik satın alma, kurumsal portal ve web tabanlı eğitimle başlamaktır.

Elektronik satın almanın uygulamaya geçmesi ile birlikte; satın alma işlemlerinin sadeleştirilmesi kolaylığının yanında, tedarikçi entegrasyonu sağlanarak; satın alma siparişlerini, uyarıları, performans ölçütlerini ve fatura bilgilerini tek bir noktadan izlemek mümkün olmaktadır. Bu şekilde hiçbir nokta gözden kaçırılmamakta dolayısı ile minimum maliyete ulaşılması sağlanmaktadır. Teslim alma süreci boyunca teslim alma işlemlerinin ve tedarikçi iadelerinin hatasız bir şekilde yapılabilmesi maliyetlerin azalmasına neden olurken; karışık bir yapıya sahip olan satın alma süreci basit bir yapıya kavuşmaktadır. Sipariş, teslimat, fatura miktarlarının eşlenmesine kadar ödemelerin durdurulması

ve tedarikçi iade faturası oluşumu ödemeler sistemi ile sağlanabilmekte ve böylece iş süreçlerindeki değişikliklerin kolayca gerçekleşmesi sağlanabilmektedir.

B. Ortak Fayda

Yukarıda sözü edilen işbirliğinin sonucunda, kalite, fiyat ve tasarım açısından tercih edilecek bir ürün servis yapısı oluşturulmaktadır. Bu çalışmada işbirliğini en kritik faydası, tarafların ellerindeki bilgiyi birleştiriyor olmalarıdır. Bayi müşteriden aldığı ihtiyaç ve eleştiri bilgilerini, üretici firma elindeki pazar ve tasarım olasılıkları bilgilerini, satıcı malzeme fiyat ve kalite bilgisini aktarmaktadır. Bu çalışmada firmalar, sonucun herkese kazanç olarak döneceğini bildikleri için açık davranmaktadırlar.

Tedarik Zinciri Yönetimi çeşitli süreçlerden oluşmaktadır. İş ortakları ile tek bir firma gibi çalışma sonucunda, ERP sistemleri ile şirket içinde elde edilen verim, benzer şekilde, şirketler arasındaki süreçlerde de yakalanmakta ve verimsizlikler ortadan kaldırılabilmektedir. Bu durum tüm taraflara maliyet avantajı olarak dönmektedir. Söz konusu süreçlerdeki iyileştirmelerde motivasyon sağlamak için, tarafların kazancı bölüşmesi, başka bir ifadeyle "kazan – kazan" anlaşmalarının yapılması önemli olmaktadır. Örneğin, stok seviyesinin düşürülmesi çalışmasında, stoklar satıcı tarafından yönetiliyor olabilir. Satıcı kendi imalat planını çok daha iyi bildiği için, sizden gelen talepleri dikkate alarak şirketinizin stoklarında önemli düşüşler sağlanabilmektedir. Oluşan mali kazancın, her iki firma arasında bölüşülmesi, satıcı firmayı daha fazla motive etmektedir.

C. Uzmanlaşma

Tedarik Zinciri Yönetiminin bir amacı da, herkesin en iyi bildiği işi yapması, dolayısıyla uzmanlaşmasıdır. Üretici firmanın en iyi bildiği iş, son ürünün prosesleri;satıcı firma için, sorumlu olduğu malzemeler;bayi için, Pazar hakkında daha detaylı bilgi sahibi olmak ve uçtaki müşterilere malın doğru bir şekilde satışını yapmaktır. Özellikle bilgi işlem, muhasebe, bordro yönetimi gibi şirket olmanın sonucunda yapılması gereken yan işler, esas yoğunlaşılacak konulardan zaman çalmaktadır. Bu görevlerin, konunun uzmanı firmalara dış kaynak olarak devredilmesi, güçlü olunan konuya daha fazla zaman ayrılmasına , dolayısıyla daha hızlı ve daha doğru hareket edilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, tüm iş ortaklarının kaynakları ortak kullanması, çıkabilecek yeni iş olanaklarına daha hızlı ve fazla yatırım yapılmadan ulaşılmasını sağlamaktadır.

D. Hızlı, Doğru ve Etkili Sistem

Tedarik Zinciri Yönetimi uygulaması için firmaların ilk önce ERP veya benzeri uygulamaların yardımı ile, iç işleyişini iyileştirmesi ve geçmiş verileri istenen detayda saklamaları beklenmektedir. Bundan sonra firmaların duvarlarını yıkarak iş ortakları ile birlikte planlama yapması hedeflenmektedir. Tedarik Zinciri Yönetimi yaklaşımı bu amaçla geliştirilmiş yazılımlar ile birlikte uygulandığında hedefine ulaşmaktadır. Bu yazılımlar, ERP sistemlerinin yeterli olmadığı konular olan, strateji planlama, şirkete uygun modellerle satış tahmini ve üretim ve dağıtım hattının planlara uygun olarak optimizasyonunu gerçekleştirmektedir. Ayrıca internetin yaygınlaşması ve portal'ların oluşması ile birlikte, Tedarik Zinciri Yönetimi yazılımları, şirketin iş ortakları ile konuşabileceği, şirketler arası entegrasyona izin veren fonksiyonları da kapsamaktadır.

E. Uzun Vadeli Planlama

Tedarik Zinciri Yönetimi yazılımları uzun vadeli planlamada yardımcı olmaktadır. Bu çalışmada yeni üretim birimlerinin, depoların ve bayilerin ideal lokasyonu, maliyet optimizasyonu ve müşteriye hızlı cevap verme kriterlerine göre tespit edilebilmektedir. Ayrıca hangi ürün nerede üretilmeli, malzeme, işgücü, nakliye, stok, ürün ömrü yönetimi açısından en karlı kanal stratejisi nedir gibi sorulara cevap vermek imkanı bulunabilmektedir.

F. Daha Düşük Stok Seviyeleri

Tedarik Yönetimi Yazılımları, stok seviyelerinin düşürülmesinde önemli rol oynamaktadır. En uçtaki satış bilgisinin yazılım tarafından kısa bir sürede değerlendirilebilmesi, satıcıların şirketinizdeki kendi stoklarından sorumlu olması ve stok takibini sizin adınıza yapması, talep tahminlerinin mümkün olduğunca doğru yapılması önemli bir maliyet kalemi olan stok taşıma maliyetinin düşürülmesine yardımcı olmaktadır.

IV. TÜRKİYE'DE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ UYGULAMALARINA ÖRNEK: BAYMAK

Dünyada yaygın biçimde kullanılmaya başlayan tedarik zinciri yönetimi Türkiye'de de uygulanmaya başlamıştır. Burada size BAYMAK firmasının uygulamakta tedarik zinciri yönetimi uygulamasından bahsedeceğiz. BAYMAK içinde bulunduğu sektör ve konumu nedeniyle geniş bir iş yapma ağına sahiptir. Firma olarak sattığı ürünlerin bir kısmını üretim yaparak sağlarken diğer kısmını ise satın alma yolu ile karşılamaktadır. Ülke çapında yaygınlaşmış bayi ağı sayesinde çok geniş bir müşteri kitlesi ile çalışmaktadır. BAYMAK firmasına mal talepleri bayi ağı üzerinden

gelmektedir. Gelen talep üretim yapılarak veya satın alma yolu ile karşılanmaktadır. Birkaç yıl öncesine kadar firma mal taleplerini yani siparişlerini bayilerinden telefon veya fax yolu ile almaktaydı.

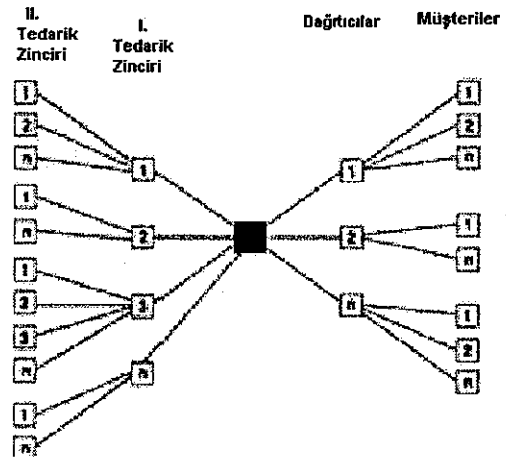
Firma birkaç yıl içerisinde dünyadaki gelişme çizgisine paralel olarak köklü atılımlar gerçekleştirmiştir. Türkiye çapında dağılmış bayilerden gelen 2000 yılı içerisindeki siparişlerin yüzde 90 a yakını internet üzerinden verilmiştir. Örnek bir uygulama olan BAYMAK Tedarik Zinciri 7 temel kısımdan oluşmaktadır.

- 1-Şirket içi entegrasyon
- 2-İnternet Sipariş Otomasyonu
- 3-Satış Sipariş Otomasyonu
- 4-Satın Alma Otomasyonu
- 5-Tedarikçi Entegrasyonu
- 6-İthalat Otomasyonu
- 7-Risk Yönetimi
- 8-Üretim

Firma öncelikle kendi içinde altyapısına yönelerek gerekli insan ve teknoloji eksikliklerini tamamlamış ve şirket içi entegrasyonunu sağlamıştır. Daha sonra ise yukarıda bahsettiğimiz bayilerin firmaya sipariş verme işlemini internet üzerine taşımıştır. Bu sayede herhangi bir bayi herhangi bir yerden bilgisayarının başında oturarak istediği siparişleri istediği bir zamanda verebilmektedir. Klasik yöntemlerle karşılaştırıldığı zaman her iki taraf içinde en başta maliyet olmak üzere bir çok yarar elde edilmektedir. Bayiler ve firma arasındaki telefon ve fax trafiğindeki yoğunluk önemli ölçüde düşmüştür. Müşteri talepleri firmaya bayiler aracılığıyla internet üzerinden anında iletilmektedir. Firma internet üzerinden gelen siparişleri değerlendirme, rezervasyonlarını yapma, sevkiyatları gerçekleştirme, irsaliye ve faturalarının kesilmeleri gibi siparişlerle ilgili operasyonel işlemlerin yapılması için Satış Sipariş Otomasyonunu sisteme dahil etmiştir. Böylece firmaya internet üzerinden veya klasik yöntemler gelen siparişlerin kontrolünden faturalarının kesilmelerine kadar olan tüm işlemleri kolaylıkla yapılabilir hale gelmiştir. Sistem bu şekilde müşteri – bayi - ana firma bağlantısını sağlamıştır. Daha sonraki aşamada ise gelen siparişler için gerekli malların karşılanmasını sağlayacak satın alma otomasyonları tamamlanmıştır. Firma mal alımları yurtiçi ve yurtdışından aldığı için yurtiçi satın alma işlemleri için Satın Alma Otomasyonunu, yurtdışı alımlar için ise İthalat Otomasyonunu devreye sokarak sisteme entegre etmiştir. Bu sayede zincire bir halka daha eklenmiş ve müşteriden başlayan ve tedarikçiye kadar uzanan bir zincir oluşmuştur. Müşteri – Bayi – Ana Firma – Tedarikçi. Bu aşamada bayiler üzerinden gelen siparişler satış sipariş otomasyonunda değerlendirilmekte sipariş için mal alımı yapılması gerekiyor ise yurtiçi veya

yurtdışı alımlar için gerekli siparişler oluşturulmaktadır. Bu aşamada bir adım daha atılarak BAYMAK firmasının tedarikçisi konumundaki Coşkun Öz firması ile ortak hareket anlamına gelen firmalar arası entegrasyona gidilmiştir.

BAYMAK firmasının Coşkun Öz firmasına vermiş olduğu tüm siparişler on-line olarak Coşkun Öz firması tarafından kendi ekranlarından izlenebilmektedir. Kendisine gelen siparişlere teslim tarihi verip, sevkiyat yapacağı zaman irsaliye ve faturalarını yine kendi ekranından kesebilmektedir. BAYMAK verilen teslim tarihlerini aynı anda kendi ekranında görmekte , karşı taraftan kesilen irsaliye ve faturaları da görüp istediği zamanda kendi muhasebe sistemine dahil etmektedir. Bütün bu işlemler gerçekleşirken firmanın müşterileri yani bayilerinin risklerinin de kontrol edilmesi gerekmektedir. Risklerin bütün olarak bilinmesini sağlayacak risk yönetimi otomasyonu sisteme dahil edilerek etkili bir risk yönetimi sağlanmıştır. Bu sayede bayilerden gelen siparişlerin sevkiyat aşamasında bayinin firmaya karşı toplam riski kontrol edilmektedir.



Şekil.3: BAYMAK Tedarik Zinciri

BAYMAK tedarik zincirinin yukarıda bir şekli bulunmaktadır (Şekil.3). Şu anda BAYMAK tarafından tedarik zinciri tamamlanmıştır. Sıradaki aşama şekilde II. Tedarik zinciri ile gösteren taraflar ile I. zincirdeki BAYMAK tedarikçilerinin bağlantısı olacaktır.

V. SONUÇ

Tedarik Zinciri Yönetimi günümüz iş hayatında zaman doğru ve etkili kullanılması, maliyetlerin düşürülmesi, Pazar paylarının korunması ve artırılması gibi firmaların genel stratejilerinin gerçekleştirilebilmesi için gün geçtikçe kaçınılmaz olmaktadır. Tedarik zinciri organizasyonlarını yapan şirketler rekabet avantajı yaratmakta ve hedeflerine daha kolay ulaşacaktır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] MONCZKA, R.; HANDFIELD, R.; TRENT, R., **Purchasing and Supply Chain Management**, South - Western Pub, ISBN:0324023154, ss.150-160.
- [2] PTAK C.; SCHRAGENHEIM, E., **ERP Tools, Techniques and Applications for Integrating the Supply Chain**, CRC Press, St. Lucie Press, ISBN:1574442708, ss.350-370.
- [3] -----, **Face-Off:Supply Chain Management Software**, Faulkner Information Services, ASIN:B0005MB90, ss.80-84.
- [4] VESSET, D., **Supply Chain Analytic Applications**, IDC, ASIN:B0005MBW0, ss.109-117.
- [5] WEELE, A., **Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice**, International Thomson Business Press, ISBN:1861525125, ss.245-264.

YÖNETİCİLERİN İŞ TATMİNİNİN İŞLETMENİN TKY PERFORMANSINA OLAN ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Hakan Kitapçı

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Dr.

Abstract: Meeting the quality expectations of customers and managers, perception of these expectations is possible only with valid improvements in the quality performance of a firm. Aim of this study is to investigate the effect of managers job satisfaction on the performance of Total Quality Management (TQM). An empirical study has been conducted on 23 quality certificated firm at Gebze Organized Industrial Park (GOIP). The relationship between two variables, namely the performance of the firm's TQM and manager's job satisfaction, is questioned, and suggestions are made for improving the firm's TQM performance.

I. GİRİŞ

Toplam kalite yönetimi işletmelerde çalışanların top yekün katılımı ile birlikte işletme süreçlerinin sürekli iyileştirilmesini, müşterilerin kalite beklentilerinin karşılanmasını hedefleyen bir yönetim tarzıdır. Müşteri odaklıdır. Dolayısıyla müşterilerin kalite beklentilerinin belirlenmesi ve algılanması işletme açısından oldukça önemlidir. Müşterilerin kalite beklentilerinin karşılanması ve bu beklentilerin algılanması işletmenin kalite performansında nitelikli iyileştirmelerle mümkündür. Çünkü rekabet, teknik uzmanlık, iyi üretim bilgisi yanında mükemmel ürün ya da hizmet kalitesini de gerektirmektedir. Kalite bu anlamda pazara hızlı cevap verme, doğru ve zamanında teslim, maliyetlerin düşürülmesi gibi kritik rekabet faktörleri arasında yer almaktadır. Kalitenin bir rekabet aracı olarak kullanılması işletmenin TKY performansına bağlıdır. TKY performansını etkileyen bir çok faktör vardır. Bu çalışmada yöneticilerin tatmininin işletmenin TKY performansına olan etkisi incelenecektir.

II. ÇALIŞANLARIN TATMİNİ

İş tatmini örgüt üyeleri tarafından taşınan özel bir davranış altkümesi olup, işleri boyunca sahip oldukları olumlu tavrılardır [4]. İş tatmininin farklı boyutlarıyla ilgili bir çok çalışma yapılmıştır. Locke, iş tatminin değerlendirilmesinde kullanılan boyutları ortaya koymuştur. Bu boyutlar; işin kendisi, ücret, terfi, çalışma

şartları, işin sağladığı fayda, iş arkadaşları, kişinin sahip olduğu değerler ve çalışanın yöneticileri ile ilişkileridir [3]. Spencer ve Steers, düşük performans gösteren hastane çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada işe devamsızlıkla iş tatmini arasında oldukça kuvvetli olumsuz bir ilişki bulmuşlardır [7]. İş tatmininin ölçülmesinde bir çok ölçek kullanılmasına karşın bu ölçeklerden iki tanesi daha çok göze çarpmaktadır. İlki iş tanımlayıcı indeks (JDI) diğeri ise insan yüzü iş tatmini ölçeğidir. Sıklıkla kullanılan iş tanımlayıcı indeks Smith ve yardımcıları tarafından geliştirilmiştir. Bu indeks iş tatminini; işin kendisi, çalışanın bağlı olduğu yöneticisi, ücret, terfi ve iş arkadaşları olmak üzere beş boyutla ölçmektedir [4].

Toplam kalite çalışmalarının bir sonucu olarak, yeni kalite, politika, yeni örgüt yapısı, yeni faaliyet süreçleri ortaya çıkmakta ve sergilenen performans yeni yöntemlerle değerlendirilmektedir. Bu durum çalışanların işlerini ve tatminlerini etkilemektedir. TKY çalışanların çalışma koşullarını iyileştirerek iş tatminlerini etkilemektedir [2]. Lam (1995), TKY'de çalışanların tatmini konusunda iş tanımlayıcı indekse göre yaptığı çalışmada; çalışanların iş tatminlerini, üstleriyle olan ilişkilerin ve iş arkadaşlarının olumlu olarak etkilediğini, işin kendisinin olumsuz olarak etkilediğini, ücret ve terfinin ise etkilemediğini bulmuştur [2]. TKY'nin işletmelerde etkin bir biçimde uygulanabilmesi çalışanların, tatminine, toplam kalite faaliyetlerine katılımına ve toplam kaliteyi algılamalarına bağlıdır.

III. İŞLETMENİN TKY PERFORMANSINI OLUŞTURAN FAKTÖRLER

TKY'nin başarısını ve performansını etkileyen faktörler bir çok çalışmayla ortaya konmuştur. Bu faktörler, müşteriye odaklanma, süreçlerin iyileştirilmesi, topyekün katılım ve sürekli iyileştirmedir [1]. Saraph ve arkadaşları etkili bir kalite yönetimi için örgütte bulunması gereken 120 tane faktör tanımlamışlardır. Yönetimin liderliği, kalite bölümünün rolü, eğitim, ürün ya da hizmet tasarımı, tedarikçi kalite yönetimi, süreç yönetimi, çalışanların ilişkileri başta gelen faktörlerdir

[6]. Porter ve Parker'da yaptıkları çalışmada kalite yönetiminin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için muhtemel kritik faktörleri şöyle tanımlamışlardır [5];

1-Zorunlu yönetim davranışları: Açık liderlik ve vizyon gereklidir. Üst yönetim TKY'ye katılımını ve yükümlülüğünü açıkça göstermelidir.

2-TKY için strateji oluşturulması: Belirli TKY hedefleri ve gerekli diğer unsurlar örgüt için mutlaka belirlenmelidir. TKY etkinlikleri örgütün faaliyet planlarında yer almak ve sürekli iyileştirme düşüncesi oluşturulmalıdır.

3-TKY için organizasyon:TKY potansiyel işgücünden tam faydalanmak için bir yapıya ihtiyaç duyar. Takımlar, katılım ve kalite iyileştirme için gerekli gücü sağlar.

4-TKY için iletişim: İletişim kalite için daha yüksek bir duyarlılık sağlar.

5-Eğitim ve geliştirme: Eğitim ve geliştirme tüm çalışanları kapsmalıdır.

6-Çalışanların katılımı: TKY sürecinde katılım, programın başarısı için belirleyicidir.

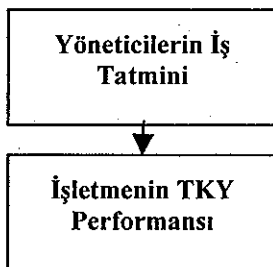
7-Süreç yönetimi ve sistemler: Kalite yönetimi stratejilerinden birisi de süreç yönetimidir. Kalite sisteminin dokümantasyonu, kalite stratejisinin bir parçasıdır ve örgütü süreçlerle yönetime imkân tanır.

8-Kalite teknolojileri: İstatistiksel kalite kontrol, kalite maliyetlerinin belirlenmesi, benchmarking gibi kalite teknolojileri problemlerin çözümü ve fırsatların belirlenmesin için bir takım teknikler geliştirir.

IV. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı yöneticilerin iş tatmininin işletmenin TKY performansına olan etkisinin incelenmesidir.

V. ARAŞTIRMANIN MODELİ



VI. ÖRNEKLEM ve VERİ TOPLAMA

Bu çalışmanın verileri Gebze Organize Sanayi Bölgesi'nde (GOSB) yer alan işletmelerden toplanmıştır. GOSB içinde yer alan kalite belgeli firmalar örneklemini oluşturmuştur. GOSB koordinatörlüğünce bildirilen 23 kalite belgeli firma üzerinde anket çalışması yapılmıştır. Ankete 121 yönetici cevap vermiştir. Kullanılan anket, **Eczacıbaşı Banyo Küvet** firmasında ön testten geçirilmiştir.

VII. VERİ TOPLAMA ARACININ OLUŞTURULMASI

Hazırlanan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yöneticilerin iş tatminini ifade eden sorular, ikinci bölümde, işletmenin TKY performansını ifade eden sorular, üçüncü bölümde ise yöneticilerin demografik özellikleri yansıtan sorular yer almaktadır.

VIII. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ

Anketle elde edilen veriler SPSS 8.0 programıyla çözümlenmiş değişkenler çalışanlar üzerinde test edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, frekans dökümü, güvenilirlik testleri ve regresyon modeli çalışmaları yapılmıştır.

A. YÖNETİCİLERE AİT ÖRNEKLEM BULGULARI

Yöneticiler 121 ankete cevap vermişlerdir. Üst kademe müdür, müdür yardımcısı, orta kademe şef, mühendis, uzman kapsamaktadır. Anketlere verilen cevaplar sonucu elde edilen bulgular şöyledir.

Tablo.1: Yöneticinin Kademesi

Yöneticinin Kademesi	Frekans	Yüzde %	Geçerli Yüzde %
Üst Kademe Yöneticiler	17	2,4	16,3
Orta Kademe Yöneticiler	87	12,3	83,7
Cevapsız	17	2,4	
Toplam	121	100,0	100,0

Yöneticilerin %16,3'ünü üst düzey yöneticiler, %83,7'sini orta düzey yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo.2: Yaş Durumu

		Yöneticinin Kademesi		Toplam	
		Üst kademe	Orta kademe		
Yaş	18-24	Frekans	19	19	
		Yöneticinin Kademesi içindeki %	22,4%	19,0%	
	25-44	Frekans	13	64	77
		Yöneticinin Kademesi içindeki %	86,7	75,3%	77,0%
	45+	Frekans	2	2	4
		Yöneticinin Kademesi içindeki %	13,3%	2,4%	4,0%
Toplam	Frekans	15	85	100	
	Yöneticinin Kademesi içindeki %	100,0%	100,0%	100,0%	

Üst düzey yöneticilerin %86,7'si orta düzey yaş grubunda bulunmaktadır. Orta düzey yöneticilerin %75,3'ü orta düzey yaş grubunda bulunurken %22,4'ü alt düzey yaş grubunda bulunmaktadır.

Tablo.3: Eğitim Durumu

		Yöneticinin Kademesi		Toplam
		Üst kademe	Orta kademe	
Eğitim	İlkokul	Frekans	7	7
		Yöneticinin Kademesi içindeki %	8,2%	6,9%
Ortaöğretim	Ortaöğretim	Frekans	30	30
		Yöneticinin Kademesi içindeki %	35,3%	29,7%
Üniversite	Üniversite	Frekans	11	46
		Yöneticinin Kademesi içindeki %	68,8%	54,1%
Yüksek	Yüksek	Frekans	4	2
		Yöneticinin Kademesi içindeki %	25,0%	2,4%
Doktora	Doktora	Frekans	1	1
		Yöneticinin Kademesi içindeki %	6,3%	1,0%
Toplam	Toplam	Frekans	16	85
		Yöneticinin Kademesi içindeki %	100,0%	100,0%

Üst kademe yöneticilerin % 68,8'i üniversite, % 25'i yüksek lisans diplomasına sahiptir. Orta düzey yöneticilerin % 54,1'i üniversite, % 35,3'ü orta öğretim diplomasına sahiptir.

Tablo.4: İşe ve İş Yerine Karşı Tutum (Faktör 1)

(μ ; σ)	Kesinlikle Hayır		Hayır		Kararsızım		Evet		Kesinlikle Evet	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
İş yerimdeki görevimden mutluluk duyuyorum (4,0 ; 0,7)			5	4,1	11	9,1	75	62,0	29	24,0
Bu işletmede çalışmaktan gurur duyuyorum (4,0 ; 0,7)			2	1,7	21	17,4	66	54,5	29	24,0
İşimi çok rahat bir şekilde yapmaktayım (3,8 ; 0,8)	2	1,7	7	5,8	22	18,2	70	57,9	20	16,5

Üst ve orta düzey yöneticilerin işe ve iş yerine karşı olan tutumlarını gösteren ifadeler yüksek oranda olumlu olarak katılmışlardır. Yaptıkları işten mutluluk duydukları, çalıştıkları yerden gurur duydukları ve işlerini rahat bir şekilde yaptıkları ifade edilebilir.

Yöneticilerce TKY performansını oluşturan ifadelerden TKY'ye yönelik eğitim, kalite çemberleri, yetkilendirme, yönetimde şeffaflık, çalışanların yönetime

katılması, çalışanların kalite takımlarına katılma durumları, çalışanların tatmin düzeyi ve bilgi paylaşımı faktörlerinin orta düzeyde, yönetimin TKY konusundaki liderliği, TKY felsefesinin benimsenmesi, kalitenin yerleştirilmesi, kalitenin iyileştirilmesi, TKY'ye ilişkin politika ve stratejiler, müşteri memnuniyeti, şirkete bağlılık ve ürün kalitesinin rakiplere göre daha iyi düzeyde olduğu belirtilmiştir.

Tablo.5: İşletmenin TKY Performansı (Faktör 2)

(μ ; σ)	Çok kötü		Kötü		Orta		İyi		Çok iyi	
	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%	Sıklık	%
TKY'ye yönelik eğitim (3,3 ; 1,1)	4	3,3	14	11,6	32	26,4	46	38,0	5	4,1
Kalite çemberleri (3,9 ; 0,8)	5	4,1	18	14,9	26	21,5	44	36,4	1	0,8
Yönetimin TKY konusundaki liderliği (3,4 ; 0,9)	5	4,1	9	7,4	27	22,3	49	40,5	9	7,4
TKY felsefesinin benimsenmesi (3,4 ; 0,9)	4	3,3	12	9,9	27	22,3	47	38,8	10	8,3
Kalitenin yerleştirilmesi (3,7 ; 0,7)	1	0,8	2	1,7	30	24,8	58	47,9	11	9,1
Kalitenin iyileştirilmesi (3,7 ; 0,6)	1	0,8	1	0,8	28	23,1	65	53,7	8	6,6
TKY'ye ilişkin politika ve stratejiler (3,5 ; 0,8)	4	3,3	7	5,8	29	24,0	50	41,3	10	8,3
Yetkilendirme (3,3 ; 0,8)	2	1,7	16	13,2	35	28,9	43	35,5	4	3,3
Yönetimde şeffaflık (3,9 ; 0,8)	4	3,3	10	8,3	31	25,6	49	40,5	6	4,9
Müşteri memnuniyeti (3,8 ; 0,7)	1	0,8	4	3,3	15	12,4	63	52,1	15	12,4
Çalışanların yönetime katılımı (3,2 ; 0,8)	3	2,5	18	14,9	42	34,7	33	27,3	6	5,0
Çalışanların kalite takımlarına katılım oranı (3,2 ; 0,8)	3	2,5	16	13,2	36	29,8	39	32,2	3	2,5
Çalışanların tatmin düzeyi (3,1 ; 0,7)	-	-	19	15,7	50	41,3	28	23,1	1	0,8
Şirkete bağlılık (3,5 ; 0,8)	-	-	13	10,7	25	20,7	53	43,8	9	7,4
Ürün kalitesi (4,0 ; 0,5)	-	-	-	-	11	9,1	72	59,5	17	14,0
Bilgi paylaşımı (3,3 ; 0,8)	1	0,8	15	12,4	36	29,8	44	36,4	7	5,8

B. Veri Analizinde Kullanılan Faktörlerin Güvenilirlik Tablosu

Tablo.6: Veri Analizinde Kullanılan Faktörlerin Güvenilirliği

Ort.	Std. S.	Faktörler	Alfa Güvenilirlik Katsayısı
3,22	0,66	Faktör 1	0,83
3,58	0,71	Faktör 2	0,72

Faktörleri oluşturan sorular likert tipi ölçekle ölçülmüştür. Faktörlerin güvenilirlik analizinde alfa güvenilirlik testi kullanılmıştır. Alfa değeri 0.7 ile 0.9 arasında olmalıdır [8]. Faktör 1'in alfa katsayısı 0.83, Faktör 2'nin alfa katsayısı 0.72'dir. Bu değerler kabul edilebilir değerler olup aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu ve faktörlerin güvenilir olduğu söylenebilir.

C. Yöneticilerin İş Tatminlerinin İşletmenin TKY Performansına Etkisi

Yöneticilerin iş tatminleriyle işletmenin TKY performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Kurulan regresyon modelinde iş tatmini bağımsız değişken, işletmenin TKY performansı bağımlı değişken olarak alınmıştır.

R ²	F	Sig. (P)
,371	8,836	,004

Model	β ₀	Sig. (P)
İş tatmini	,317	,004

Modelde, iş tatmininin işletmenin TKY performansını açıklama oranı % 37,1'dir. Yöneticilerin iş tatminleriyle işletmenin TKY performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır (P<0.05).

IX. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

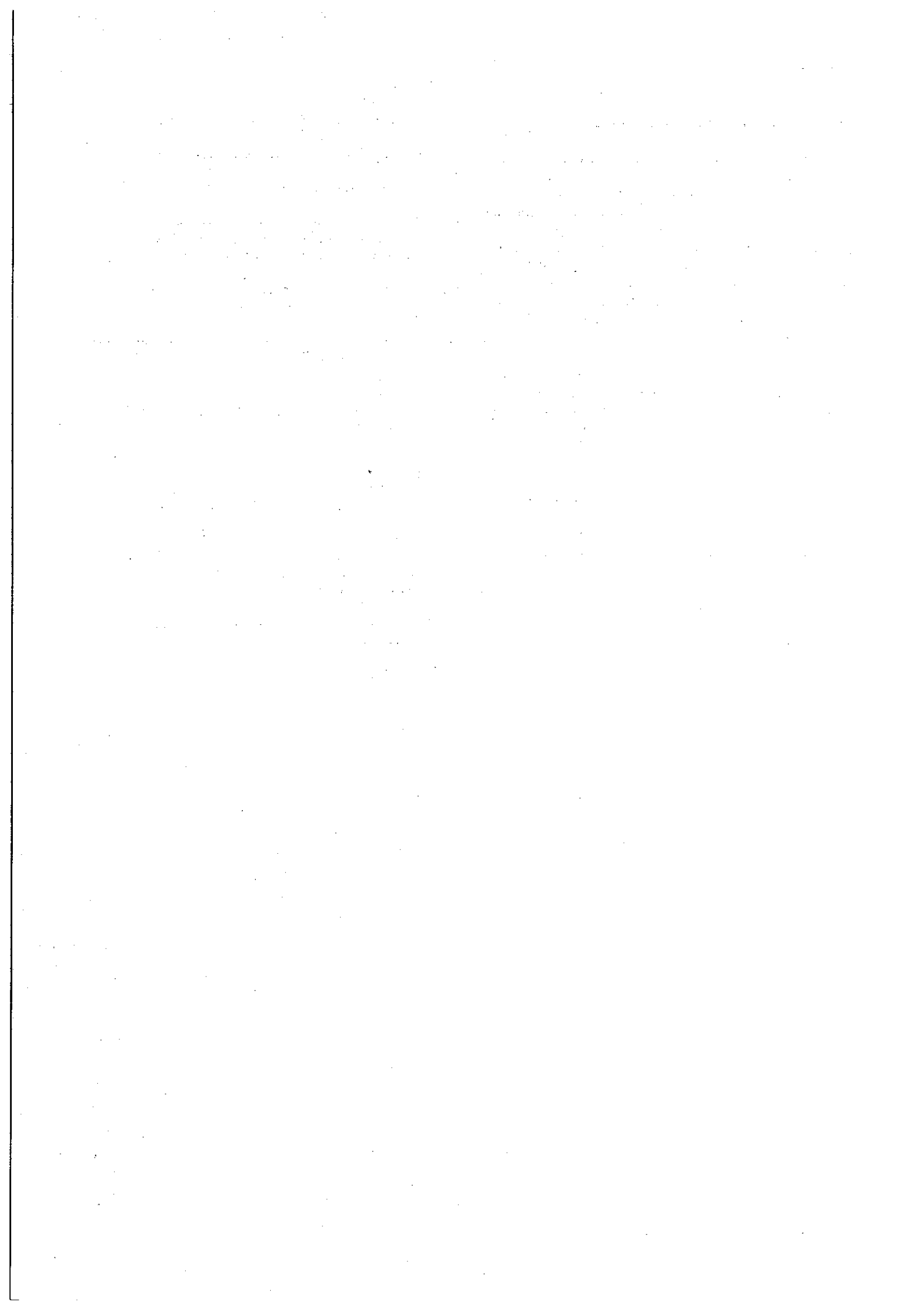
Faktörlerin frekans dökümü sonuçlarına göre yöneticilerin işe ve iş yerine karşı olan tutumları ve işletmenin TKY performansı ortaya konmuştur. Buna göre yöneticilerin iş yerindeki görevlerinden mutluluk duydukları, yer aldıkları işletmede çalışmaktan gurur duydukları, işlerini çok rahat bir biçimde yaptıkları söylenebilir. İşletmenin TKY performansını ifade eden sorularda ise ürün kalitesi; kalite çemberleri, kalitenin yerleştirilmesi, TKY'e ilişkin politika ve stratejiler, yönetimde şeffaflık, müşteri memnuniyeti ve şirkete bağlılık ön plana çıkmaktadır.

İş tatmini ve işletmenin TKY performansı iki faktör altında toplanmıştır. Yöneticilerin işlerinden tatmin oldukları ve işletmenin TKY performansının iyi olduğu söylenebilir. Faktörlerin alfa güvenilirlik katsayıları faktör 1 için 0,83, faktör 2 için 0,72'dir. Faktörleri oluşturan sorular içsel tutarlılığa ve güvenilirliğe sahiptir.

Yöneticilerin iş tatminleriyle işletmenin TKY performansı arasındaki ilişki regresyon modelinde incelenmiştir. Model anlamlı olup yöneticilerin tatmininin işletmenin TKY performansını açıklama oranı 0.37'dir. Yapılan çalışmanın sonucunda yöneticilerin iş tatmininin işletmenin TKY performansını etkilediği görülmüştür. İşletmelerde yöneticilerin iş tatminleri iyileştirilerek TKY performansı dolayısıyla müşteri tatminini, örgütsel performansı, süreçlerin iyileştirilmesi ve top yekûn katılım artırılabilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] AHMADI, Mohammad; HELMS, Marilyn M., "Is Your TQM Program Successful? A Self-Assessment Tool For Managers", *The TQM Magazine*, Vol: 7, Issue: 2, 1995.
- [2] LAM, S. K. Simon, "Quality Management And Job Satisfaction", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol:12, No:4, 1995.
- [3] LOCKE, E.A., *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, 1976.
- [4] McCORMICK, Ernest J.; ILGEN, Daniel, *Industrial and Organizational Psychology*, Prentice-Hall Inc., 1987.
- [5] PORTER, L.J.; PARKER, A.J., "Total Quality Management-The Critical Success Factors", *Total Quality Management*, Vol: 4, No. 1, 1993.
- [6] QUAZI, Hesam A.; JEMANGIN, Julia; KIT, Low Wai; KIAN, Chin Lee, "Critical Factors In Quality Management And Guidelines For Self-Assessment: The Case Of Singapore", *Total Quality Management*, Vol: 9, No. 1, 1998.
- [7] SPENCER, D.G.; STEERS, R. M., "Performance as a Moderator of the Job Satisfaction Turnover Relationship", *Journal of Applied Psychology*, 66, 1981.
- [8] VAN de VAN, A.; FERRY, D., *Measuring and Assessing Organization*, Wiley, New York, 1979.



BİLGİ EKONOMİSİ'NDE İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİNİN YENİ DÜZENİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ'NDEN BEKLENENLER

Taylan SULAĞLU

Marmara Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Araştırma Görevlisi

Abstract: The Knowledge Economy requires companies establish a knowledge-based management philosophy, that emphasises on storing and sharing knowledge and facilitate open exchange of both. On the other hand, the global workforce feels the need for developing the required knowledge infrastructure and competences. The employee-employer relations have faced major changes, especially in the field of career development, under the heavy bombard of knowledge.

I. BİLGİ EKONOMİSİNİN İŞLETMELERİ

Günümüzde küreselleşmenin ve bilgi-iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin ortaya çıkardığı yapı; ağ (network) ekonomisi, dijital ekonomi, risk toplumu ve bütün bu tanımların hepsini kapsayacak şekilde "bilgi ekonomisi" olarak adlandırılmaktadır. Bilgi ekonomisinin işletmeleri iki gruba ayırdığını söylemek mümkündür: Birinci grubu bilgi üreten işletmeler; ikinci grubu ise bilgiyi yöneten ve aktaran işletmeler oluşturmaktadır.

İlk gruptaki işletmeler, sahip olduğu bilgiyi, bilgisayar yazılım ve donanımı, bio-teknoloji ve makine gibi mamullerin üretiminde kullanan mühendislerin, bilim adamlarının, programcıların ve tasarımcıların görev yaptığı işletmelerdir. Bu kuruluşları makineler veya mali sermaye değil; araştırma, tasarım ve geliştirme ile uğraşan çalışanları sürüklemektedir. Üretim yalnızca %7'sini üstlenmesine rağmen, bu işletmelerin dünya ekonomisindeki yeri büyüktür. 1950'li ve 60'lı yıllarda sermayenin ve makineleşmenin üstlendiği lokomotif rolünü günümüzde bilgi üreten işletmeler üstlenmektedir [1]. Diğer grupta ise, dünya ekonomisinin büyük bir bölümünde bilgiyi yöneten ve bilginin transportasyonunu üstlenen kişi ve kuruluşlar yer almaktadır. Bu grupta profesyonel yöneticilerin, hukukçuların, bankacıların, satış temsilcilerinin ve eğitimcilerin çalıştığı telekomünikasyon, bankacılık, sigortacılık, reklamcılık, hukuk, tıp ve eğitim gibi sektörlerde faaliyet gösteren kurumlar yer almaktadır. Bu sektörlerde ise, bilginin edinilmesi, aktarımı ve verimli biçimde yönetilmesi başarının anahtarıdır.

Bilgi ekonomisi, işletmelerin bilgiyi üretmelerini, örgüt içinde paylaşmalarını, yaratıcı biçimde

kullanmalarını ve geliştirmelerini; kısacası bilgi odaklı bir yapıyı zorunlu kılmaktadır. Evrensel değerleri benimsemek, işletme faaliyetlerini bilgi temeli üzerine oturtmak ve bilgiyi yaratıcı biçimde kullanabilecek birikime sahip olmak, bilgi odaklı olabilmenin temel koşuludur. Bu yapıyı bünyelerinde barındıran bilgi işletmelerinin başlıca özellikleri; "yoğun bir biçimde öğrenme isteği, yeni bilgi transfer etme ve sürekli araştırarak dış dünyada neler olup bittiğini öğrenme, örgüt içinde herkesin paylaştığı bir vizyona ve sistem düşüncesine sahip olma" şeklinde özetlenebilir [2]. Kısacası, bilgi ekonomisinin başarılı işletmeleri, içsel entelektüel sermayesini (buluşlarını, örgütsel yetkinliklerini ve entelektüel mülkiyetlerini) artırabilen ve bu birikimini kara dönüştürebilen işletmelerdir.

II. BİLGİ ÇAĞINDA İŞGÜCÜ: İNSAN SERMAYESİ

Bir işletmenin varlıklarının herhangi bir formu (maddi veya maddi olmayan), işletmeye gelir sağladığı sürece sermaye olarak nitelendirilmektedir. İşgücünün fiziksel emek arz etmesiyle üretilen mal/hizmetin satılmasının işletmeye gelir sağladığı açıktır. Diğer taraftan insanın zihinsel emeğini arz etmesi ise, kaynakların optimal kullanımını ve üretimdeki katma değeri artırarak; sahibine verimlilik artışı sağlayacak; verimlilik artışı ise işletmede gelir artışı olarak kendisini gösterecektir [3]. Bilgi çağında işgücünün "insan sermayesi" olarak nitelendirilmesinin temelinde, bu anlayış yatmaktadır.

İnsan sermayesi, sahip olduğu yetkinlikleri işe yansıtması ile bağlı olduğu kuruma artı değer kazandırır. Yetkinlik, bir işte çalışanların gösterdiği yüksek ile ortalama performans arasındaki farklılığı yaratan, kişilerin karakteristik özellikleridir. Karakteristikler, kişilerde derinlemesine ve süreklilik arz eden özelliklerdir ve farklı durumlarda ve işlerde kişilerin tavır ve davranışlarını belirler.

Bir diğer tanıma göre yetkinlik, çalışanların iş ortamında belirlenen hedeflere ulaşabilmek için çeşitli durumlarda yetenek ve bilgisini uygulayabilme ve

aktarabilme başarısını tanımlar. Yetkinlikler; işe ait veya bireysel yetenekler, iş yönetimi veya birbirinden farklı birden fazla fonksiyonu yönetmeye yönelik yetenekler, olağandışı veya beklenmedik durumlarla başa çıkabilme yetenekleri, iş ortamının beklentileri ve iş ortamının yüklediği sorumluluklara ilişkin yetenekler gibi boyutlarda incelenebilirler. Yetkinliklerin bir bölümü genel ve tüm pozisyonlara uyarlanabilecek şekilde tanımlanabilir olmakla birlikte, sektöre ve içinde bulunulan kurumun kültürüne uygun olarak tanımlanması gereken spesifik yetkinlikler de bulunmalıdır [4].

Yetkinlik kavramını görev kavramı ile bütünleştirerek şu tanımlı vermek mümkündür: **“Yetkinlik, bir görevi yerine getirmek için bireyin sahip olması gereken bilgi, beceri, yetenek ve diğer zihinsel özellikler bütünüdür.”** Bu tanımda yer alan görev; aynı amaca yönelik yöntem, araç ve faaliyetleri bir araya topladığı gibi, yetkinlik kavramı da birbirini tamamlaması gereken bilgi, beceri ve davranışları bütünleştirir. Çalışan, görevinin gerektirdiği faaliyetlerden bir tanesini bile yapmadığında amacına ulaşamayacağına göre, gerekli bilgi ve becerinin tümüne sahip olmadığı sürece yetkin sayılmayacaktır. Bu nedenle, görev ve yetkinlik kavramları birbirini bütünler niteliktedir.

Senge, öğrenen organizasyonun gelişiminde kişisel yetkinlik, zihinsel modeller, ortak vizyon, takımla öğrenme ve sistemli düşünme olarak kategorize ettiği beş disiplinin yer aldığına değinmektedir. Senge'nin ifadesiyle kişisel yetkinlik kavramı, kişisel gelişim ve öğrenim disiplindir. Bu bağlamda öğrenme yalnızca daha fazla bilgi istemek anlamına gelmez, hayatımızda yaratmak istediğimiz sonuçlara ulaşma yeteneğimizi artırmak da demektir. Kişisel yetkinliği yüksek olan kişiler sürekli öğrenirler. Kişisel yetkinlik sahip olunan bir özellikten çok, bir süreç, ömür boyu süren bir disiplindir [5].

Bu nedenle, içinde bulunduğumuz çağa adını veren bilginin üreticisi konumundaki “yetkin” işgücünün, işletme girdileri arasında en önemli girdi haline gelmesi şaşırtıcı değildir. Peter Drucker'a göre, **“20.yüzyılda yönetimin en önemli ve gerçekten eşsiz katkısı, imalatta el işçisinin verimliliğini elli kat artırmasıdır. Yönetimin 21. yüzyılda yapması gereken en önemli katkı da benzer şekilde, bilgi işinin ve bilgi işçisinin verimliliğini artırmak olacaktır”** [6]. Drucker'ın bu sözünde bilgi işçisi ile ifade ettiği; bilgi donanımlı ve yetkin insandır. Bilgi toplumu, bu kuşağın temsilcisi olan nitelikli insanı merkeze yerleştirmektedir. Zira küreselleşme felsefesi, işletmeleri, küresel pazarda, global rakiplere karşı, global bilgiye dayalı; esnek, kaliteli, çok kültürlü, temel yeteneklere dayalı ve mümkün olduğu kadar yalınlaştırılmış global stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Bu yapı içerisinde global düşünebilme ve global yeterlilik, işletmelerin başarısı ve devamlılığı için kritik bir öneme sahiptir [7]. Global yeterlilik için, sadece yapısal sermayenin (teknik ve ekonomik yapının) güçlü

olması yeterli değildir. İşgücü, ister yönetim kadrosunda olsun ister alt kademelerinde yer alsın, globalleşme felsefesinin gerektirdiği bilgi donanımına ve yetkinliklere sahip olmalıdır.

III. İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİNİN YENİ DÜZENİNDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Bir taraftan işletme yönetimlerinin örgütsel bilgiyi arttırmayı, paylaşmayı ve en iyi biçimde değerlendirmeyi amaçlayan **“bilgi-odaklılık”** yaklaşımlarının obsesif bir arzu haline dönüşmesi, diğer yandan ise çalışanların kendilerini **“bilgi işçisi”** profiline ulaşmak zorunda hissetmeleri, bazı sorunları beraberinde getirmektedir. Bu sorunların başlıcaları arasında; bireylerin yetkinlik geliştirme boyunduruğu altına girmeleri, örgütsel hedeflerle bağdaşmayan bireysel gelişimin benimsenmesi ve zamanın ve yatırımların (hem işletme hem de çalışan açısından) verimsiz kullanılması sayılabilir.

İşletme açısından pazarda halihazırdaki kadronun yerine geçebilecek nitelikli işgücü bulunabilmektedir. İşletmeye uzun süre sadık kalmış çalışanlar için bile, süreçleri veya örgütü yenilemeye yönelik çalışmalar (örn. değişim mühendisliği, küçülme gibi) sonrasında işlerine devam etme veya terfi etme garantisi olmayabilmektedir. Yeni düzende miadını dolduran çalışanlar işletmeyi arka kapıdan terk ederken, ön kapıdan yeni çalışanlar (taze kan) girmektedir.

Çalışan açısından baktığımızda ise, çalışma garantisinin zora girmesi ile birlikte örgütsel bağlılığın derinden sarsılması söz konusu olabilmektedir. Çalışma garantisinin ortadan kalkması, ister istemez daha az tolerans gösteren ve dış dünyayla daha çok ilgilenen bir çalışan profilinin oluşmasına ve kişisel gelişime odaklanılmasına neden olmaktadır. Bu durum özellikle bilgi işçilerinde işten ayrılmaların fazla olması anlamına gelmektedir. Bilgi ekonomisinde içerisinde çalışanlar, yeteneklerini geliştirmek, güncelleştirmek ve piyasa değerlerini korumak zorundadır. İşçi-işveren ilişkisinin odak noktasının, örgütsel bağlılıktan ziyade, **“kazan-kazan”** prensibine dayalı olarak karşılıklı çıkarların gözetilmesine dayandığı görülmektedir.

Bu gelişmeler, işletme çalışanlarının ekonomik konjonktür ve emek pazarındaki nitelikli işgücünün varlığı doğrultusunda satın alınan ve satılan bir meta olarak da ele alındığı bir yapıdan söz edilmesine neden olabilmektedir. Bu konuyu ele alan görüşler özellikle personelden insan kaynaklarına geçiş aşamasına odaklanmakta; insanın işletmenin diğer girdileri ile aynı kefeye koyulması onur kırıcı ve küçük düşürücü olarak nitelendirilmektedir [8]: **“İnsanın kaynak olarak nitelendirilmesi anlamsız ve içinde bulunduğumuz sosyolojik gelişme çizgisinin dışındadır. Bu nedenle, işletmelerimizin en önemli parçası olan işgücüne yakıştırdığımız bu deyiimi mutlaka gözden geçirmemiz**

gerekmektedir... İnsan Kaynakları Yönetimi ifadesi insanı direkt olarak işletme kaynakları arasına göndermektedir. İşletmenin misyonunu yalnızca kar amacıyla mal/hizmet üretmek, satmak ve bu amaçla sahip olduğu kaynakları en verimli şekilde kullanmak olarak ele aldığımızda; insan kullanılmak amacıyla satın alınan bir meta haline gelmekte ve misyonu hizmet etmek olan bir varlık konumuna getirilmektedir.” Ancak bütün bu eleştirilere rağmen, değişim rüzgarlarının bu insana bakış açısını değiştirdiği ve işletme yönetimine yeni bir felsefeyi taşıdığı aşikardır. Daha da önemlisi, bu eleştiriler beraberinde yeni bir kavramın kullanımını gündeme getirmemiş, salt eleştiri olarak bir anlamda asılı kalmıştır.

Bu açıklamalardan sonra, işçi-işveren ilişkilerinin eski ve yeni düzenini Tablo.1’de görmek mümkündür:

Tablo.1: İşçi-İşveren İlişkilerinin Eski ve Yeni Düzeni

İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİNİN ESKİ DÜZENİ	
Çalışanın teklifi	İşletmenin teklifi
Sadakət (Bağlılık)	İşine devam etme güvencesi
Uyum (Söyleneni yapma)	Terfi olanakları
Katma değer yaratma taahhüdü	Eğitim ve gelişim
Güven (sözünü tutma)	Sorunlarla karşılaşıldığı zaman ilgilenme

İŞÇİ-İŞVEREN İLİŞKİLERİNİN YENİ DÜZENİ	
Çalışanın teklifi	İşletmenin teklifi
Fazla mesai	Yüksek maaş
Artan sorumluluklar	Performansı ödüllendirme
Geniş yetenekler ve Değişime tolerans	İşine devam etme güvencesi (iş imkanı verme)

Tablo.2’de, “Bilişim elemanlarının işletmeden neden ayrıldıkları” konusunda 198 işletmede 35,000 çalışanın katılımı ile gerçekleştirilen bir araştırmanın sonuçları yer almaktadır [9]. Görüldüğü üzere, bir başka firmadan iş teklifi alınması, maaşında belirgin bir azalma ve kariyerinde ilerleme olanaklarının olmaması gibi nedenler, bilişim alanında çalışanların işletmeden ayrılma nedenleri arasında üst sıralarda yer almaktadır. Diğer taraftan, firmanın geleceğinin belirsizliği ve firma imajının piyasada zayıf olması gibi işletme bazı ayrılma nedenleri listenin sonlarında yer almaktadır. Bu durum, günümüz işgücünün, Maslow ve Herzberg’in teorilerinde yer alan güvenlik ihtiyaçlarını karşılamada çalışanların bağlılıklarının veya beklentilerinin, çalıştıkları

organizasyona değil, yine kendilerinde gördüklerinin somut ifadesi olarak algılanabilir.

Tablo.2: Bilişim Elemanları Neden İşten Ayrılıyor?

AYRILMA NEDENLERİ	GÖRÜLME SIKLIĞI
Bir başka firmadan iş teklifi alınması	69.0%
Maaşında belirgin bir azalma	69.0%
Kariyerinde ilerleme olanaklarının olmaması	62.6%
Yetersiz tazminat	61.9%
Aşırı iş yükünü kaldıramama	54.2%
Daha ileri teknoloji ile çalışma olanağı	53.5%
Amirden memnun olmama	48.4%
Yeni başlayan bir işte çalışma olanağı	41.3%
Orta kademe yöneticilerinde liderlik yeteneğinin veya vizyonun olmaması	33.5%
Eğitim / yetiştirme olanaklarının kısıtlı olması	27.7%
Daha iyi iş-hayat dengesi kurmanın gerekliliği	24.5%
Alternatif iş tasarımlarına duyulan ilgi	23.9%
Çalışanın şöhretini artırmaya yönelik tanıtma etkinliklerinin eksikliği	23.9%
İş ile uyumun zayıf olması	20.6%
Firmanın geleceğinin belirsizliği	17.4%
Kişisel çıkarlar	16.8%
Eşinin veya yakınının başka bir yere taşınması	14.8%
Emeklilik	14.8%
Firma imajının piyasada zayıf olması	10.3%

Kaynak: Workforce, Why IT Employees Leave,
<http://www.workforce.com/section/01/0016977.html>

Bilgi çağında insan kaynağının örgütler için hayati önem kazanması, insan kaynakları yönetiminde en yaratıcı ve en iyi yaklaşımların geliştirilmesini şart koşmaktadır. İnsan sermayesinden azami verim almayı hedefleyen insan kaynakları yöneticileri, girişimciliği ve yaratıcılığı teşvik etmeli, çalışanların bilgi birikimlerini ve örgüt içi bilgi paylaşımını geliştirmelerine olanak sağlayacak sistemler geliştirmeli ve örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgütsel bağlılık gibi araçlarla bireyin örgütle mümkün olduğu kadar çok bütünleşmesini sağlamalıdır. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’nin odaklandığı konuları üç başlık altında toplamak mümkündür:

A. Bilgi Altyapısını Geliştiren Yönetim

Üretim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, işletmeler açısından makinelere yapılan yatırımların marjinal değerinin, insan sermayesine yapılan yatırımların marjinal değerinden çok daha az olmasını sağlamaktadır. Bu durumda insan kaynakları yönetiminde izlenecek strateji, çalışanlara ücret ödemenin maliyeti ile onlara yatırım yapmanın değeri arasındaki farkın net bir biçimde

ortaya konmasıdır. Yapılandırılması gereken insan kaynakları politikası, nitelikli çalışanların istihdam edilmesini sağlamak ve istihdamı işletmenin karlı biçimde kullanabileceği ölçekte tutarak, onlardan maksimum faydalanmanın yollarını aramaktır. İnsan kaynağından edinilen katma değer artırılmasının koşulu -yeni ürün ve hizmetlerin yaratılmasıyla, iş proseslerinde daha ileri düzenlemelerle, problem çözme ve karar alma süreçlerine katkıda bulunmakla- yaratıcılığın açığa çıkarılması olduğuna göre işletmede bir insan sermayesi yaratılması ve verimli biçimde kullanılması; çalışanların zamanlarını ve yeteneklerini büyük ölçüde yenilik getirici faaliyetlere yönettikleri takdirde mümkündür. Bilgi altyapısını geliştirmeye ve yeniliklere odaklanan bir işletmede üst yönetim, yaratıcılığın yalnızca Ar&Ge bölümünün sorumluluğunda olmadığını, tüm çalışanlar tarafından paylaşılması gerektiğini kabul ettirmelidir.

B. Bilgi Paylaşımını Teşvik Eden Yönetim

Bilgi işletmelerinde izlenmesi gereken model, çalışanlar ve işverenler arasında öğrenme köprülerinin kurulması esasına dayanmaktadır. Bu model, çalışanların bilgi üretmeleri ve bunu paylaşmaları; organizasyonun ise bu prosesi kolaylaştırarak çalışanlarını güdülemesi üzerine kuruludur. Bilgi işletmelerinin varlığını sürdürmesi, insan kaynağının bilgiyi ürettiği, sentezlediği ve tüm işletmeye dağıttıkları bir ortamda mümkündür. Bu nedenle, üzerinde durulması gereken bir diğer husus, yaratıcılığa motive edilmiş çalışanların ürettiği bilgiyi paylaşmaları için teşvik edilmeleri ve ödüllendirilmeleridir. Zira bilgi, sahibi için bir değer ifade etmektedir ve paylaşılması durumunda bir bedeli olmalıdır. Birey sahip olduğu bilgiyi paylaşmaya karar verdiğinde, işletme içindeki gücünün azalması riski ile karşı karşıya kalmaktadır. Diğer taraftan, bilgiyi kendisine saklama kararını verdiğinde ise de şöhretinin azalması söz konusu olacaktır; zira organizasyon açığa çıkmayan bilgi için bir değer biçemeyecektir. Bu açıdan bakıldığında, bilgi paylaşımını teşvik eden üç faktör söz konusudur [10]:

• **Paylaşımın karşılıklı olması (reciprocity):** Alınan bilgi, verilen bilgi ile ödüllendirilmelidir.

• **Şöhret, tanınımlık (repute):** Bilgi sahibi bir birey olarak şöhret kazanmak, işini kaybetme riskinin azalmasını, terfiyi ve maaş zammını sağlayabilir. Özellikle çerçevesini yeni ekonominin çizdiği yeni çalışma düzeninde, çalışanın işletmeye bağlılığını sağlayan temel faktör, onun şöhretidir.

• **Özgecilik (alturism):** Organizasyonun hayrı için bilgi paylaşımının sağlanması.

Bilgi işçisini motive eden unsurları ele alan bir çalışma, söz konusu motivatörleri önem sırasına göre aşağıdaki şekilde sıralamaktadır [11]:

- 1) **Kişisel gelişim olanakları:** İnsanlara sahip oldukları potansiyeli açığa çıkarma olanaklarının sağlanması.
- 2) **Operasyonel özerkliğin sağlanması:** Bilgi işçilerinin, kendilerine verilen görevleri stratejik yönlendirme ile ve özdeğerleme kriterlerinin varlığı içinde yerine getirdikleri bir çalışma ortamının oluşturulması.
- 3) Verilen görevi başarıyla ifa etmekten doğan tatmin
- 4) Ücret artışı, prim, bonus gibi maddi ögeler

C. Örgütsel Bağlılığı Sağlayan Yönetim

Bilgi işletmesinin başarısı iki faktöre bağlıdır: çalışanlarını motive etme ve örgütsel bağlılığı teşvik etme becerileri. Motivasyon olmadan, bilgi üretecek ve bunu paylaşacak güdüler yoktur. Bağlılık olmadan, bilgi kolaylıkla kaybedilebilir. Bu nedenle, işletme yönetiminin "çalışanların bağlılığı - daha iyi hizmet - müşteri sadakati - karlılık" arasında bir döngü kurması gerekir. Kişisel gelişim olanakları, çalışan motivasyonu için mükemmel araçlardır; ancak bu süreç içerisinde beklenen, örgüt içinde devamlılığın sağlanmasıdır. Bu durumda örgütsel bağlılığı, kişisel gelişim olanakları sağlayan bir motivasyon zinciri olarak tanımlamak mümkündür. Çalışanlarına gelişme olanağı sağlayan işletmeler için işbaşı-ışdışı eğitim programları ve rotasyon uygulamaları ile eğitimde devamlılığın sağlanması, örgütün geleceği için bir teminatır. Kişisel gelişme için gerekli ortamı sağlayan ve bunu teşvik eden işletmeler, örgütsel bağlılığı kuvvetlendirecek ve bireyin şahsi gelişiminden fayda sağlayacaktır. Ancak işletme yönetimi, çalışanlarını her ne kadar bireysel gelişim konusunda motive etmeleri ve cesaretlendirmeleri gerekse de; çalışanların izleyeceği yöntem örgütten izole olmamalıdır. Bir başka deyişle işletme yönetimi, çalışanlarına bireysel gelişme olanakları sağlamalı, ancak bunu sağlarken izlenen programların örgütsel hedeflerle aynı paralelde olmasını sağlamalıdır.

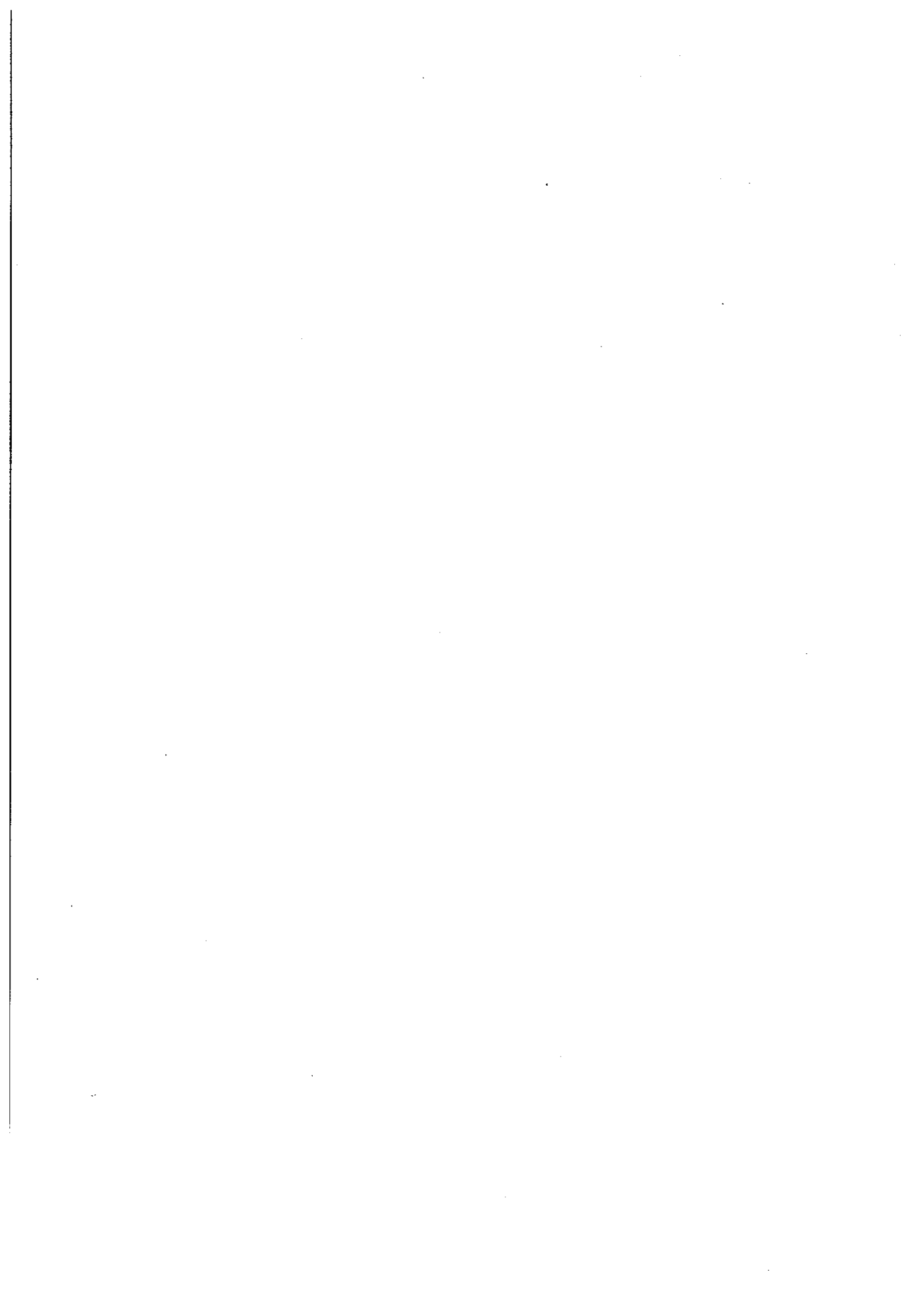
IV. SONUÇ

Bilgi ekonomisi, işletmelerin bilgi teknolojilerini araştırıp geliştirmelerini, üretmelerini ve kullanmalarını, kısacası bilgi odaklı bir öğrenen organizasyon modelini zorunlu kılmaktadır. Bilgi ekonomisinin başarılı işletmeleri, entelektüel sermayenin geliştirilmesi için harcanan çabanın getirisinin bilincinde olan ve gerek parasal yatırımlarla, gerekse yönetim politikaları ve süreçleri aracılığıyla bu varlıklarını artırmaya kendisini adanmış firmalardır. Aynı koşullar, işgücünün günün gerektirdiği bilgi donanımı, yaratıcılık, analitik düşünce, kavramsal düşünce, değişime uyum sağlama, takım çalışmasına uyum, kaliteye ve çalışma düzenine özen gösterme, inisiyatif kullanabilme, özgüven, iletişim becerileri, sorumluluk duygusuna sahip olma gibi bireysel yetkinliklere sahip olmasını gerektirmektedir. Bu iki gelişme, işçi-işveren arasındaki psikolojik kontratı değiştirmekte; karşılıklı çıkar ilişkilerini hedef alan bir kazan-kazan prensibinin yerleşmesine neden olmaktadır.

Sonuç olarak denilebilir ki, Maslow ve Herzberg'in motivasyon kuramları bugün için de geçerlilik taşımaktadır. Güvenlik ihtiyacı insanlığı için hala en temel ihtiyaçlardan birisidir. Ancak günümüzün işgücü, güvenlik ihtiyaçlarını karşılamada bağlılıklarının, çalıştıkları organizasyona değil, yine kendilerine olduklarını görmektedir. Söz konusu olumsuz koşulların varlığında, çalışanların kendilerini güvende hissetmemeleri ve gelecekleri konusunda endişe içinde bulunmaları durumunda, endüstriyel demokrasinin ve paylaşımın hakim olduğu bir örgüt ikliminden söz etmek yersizdir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] -----, **The Knowledge Economy: Knowledge Producers and Knowledge Users**, <http://www.neweconomyindex.org/knowledge.htm>
- [2] SARUHAN, Şadi Can; SULAOĞLU, Taylan, "Entelektüel Sermaye Teori ve Uygulamadan Bir Örnek - Arçelik", **IX. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul, 2001, ss.801-814.
- [3] NERDRUM, Lars; ERIKSON, Truls, "Intellectual Capital: a human capital perspective", **Journal of Intellectual Capital**, C.2, S.2, 2001, s.129.
- [4] -----, **Sistema Yönetim ve Bilgi Çözümleri, Yetkinlik Bazlı Yönetim**, http://www.sistema.com.tr/tr/hizmetler/cagrimerkezi/yetkinlik_bazli_yonetim.htm
- [5] SENGE, Peter M., **Beşinci Disiplin**, Çev.: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul 1991, ss.157.
- [6] DRUCKER, Peter, **21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Çev.: İlhan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon, Epsilon Yayınları, İstanbul, 2000, s.151.
- [7] DENİZ, Nevin, "Global Yöneticilerde Bulunması Gereken Temel Özellikler", **Öneri**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.3, S.13, Ocak 2000, s.1.
- [8] CASSE, Paul, "People are not resources", **Journal of Industrial Training**, Vol.18, No.5, 1994, s.23.
- [9] -----, **Workforce, Why IT Employees Leave**, <http://www.workforce.com/section/01/0016977.html>
- [10] BRYNE, Roger, "Employees: Capital or commodity?", **The Learning Organization**, C.8, S.1, 2001, s.46.
- [11] TAMPOE, M., "Motivating knowledge workers - the challenge for the 1990s", **Long Range Planning**, Vol.26, No.3, 1993, ss.49-55.



MODELLING APPROACHES FOR RECOGNITION OF THE STRATEGIC VALUE OF INFORMATION MANAGEMENT

Yücel YILMAZ

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., Almanca Enformatik Bölümü, Araştırma Görevlisi

Özet: Bilgiye ulaşmanın kolaylaşması erişilebilen bilgi miktarını artırmıştır. Bilgi miktarında meydana gelen artış, işletmelerin "Bilgi Yönetim Konsepti" ne geçmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu makalede öncelikle Bilgi Teknolojileri' nin "Global İş Yönetimi" açısından rolüne değinilmiştir. İkinci bölümde "Veri", "Bilgi" ve "Değerli Bilgi" kavramları açıklanmıştır. Üçüncü bölümde "Bilgi Yönetimi" kavramı işlenmiş, son bölümde ise, Bilgi Yönetimi' nin ifade ettiği stratejik değerin belirlenmesinde kullanılan yöntemler ele alınmıştır.

I. THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGIES (IT) IN GLOBAL BUSINESS MANAGEMENT

Searches for global efficiency imply that the organization must be able, within each relevant function, to co-ordinate and consolidate its activity to achieve available economies of scale. A key requirement would seem to be the collection of comparative performance information from locations around the world to support decisions on how effectively to allocate resources and source requirements. This need may be facilitated by building a global data network, collecting and providing access to information which conforms to some globally applied data standards [1].

Organizations often wish to go further, to implement standard application systems worldwide, in order to ensure the integrity of information, facilitate the transfer of activities and people, and perhaps achieve scale economies in systems development and processing. Conceptually, however, the base requirement is for the definition and communication of standard data [1].

Expert systems and databases which codify or provide accepted knowledge are likely to be derivatives of a public good and of useful, but not often firm-specific, value. Decision support tools which craft and make available workable knowledge are likely to be more private and thus competitively valuable. Transaction processing systems which capture potential knowledge and arrange it in databases are likely to be firm-specific and continuously providing a source of strategic value [2].

II. WHAT IS INFORMATION?

Since the use of information and communication technologies is called data processing, information processing and often as knowledge processing, this suggests, data, information and knowledge are the same. That is not surely like that, although contents of the term information are still controversially discussed today. In the following the connections between characters, data and information are represented.

On the lowest level a large supply of different characters is as base of all terms further settled above. If the characters are assigned to an alphabet, one can speak of data. The enrichment with additional context provides the meaning for the data, so that information develops.

Schwarze defines information as indicated and taken up components of knowledge. They are derived from knowledge and should extend and / or update the recipient's knowledge [3].

Information is each knowledge, which can be used purpose-referred and which indicates decision and action relevance. In order to be able to form information, knowledge must be available, which represents a stock of knowledge of action and experience relations. This is first as subjective knowledge a mixture from intuition, experience and judgement, according to objective, which can extend and it can be transferred an objective knowledge. Knowledge possesses thus a semantic level; beyond this information possesses a pragmatic level [4].

Example:

Character set: "1", "7", "0" and. ",,"

Data: 1.70

Information: Foreign exchange rate: \$ 1 = DM 1.70

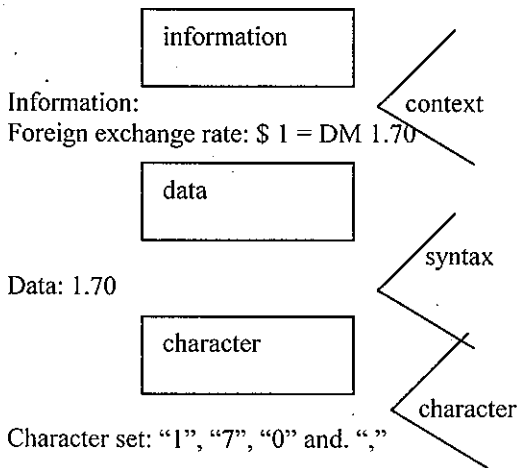


Figure.1: Relationships between levels of the term hierarchy [5]

III. TARGETS and FUNCTIONS OF THE INFORMATION MANAGEMENT

Information management is to be understood in of following in very global sense as the quantity of all activities, which have the data processing of a business and its organization as a goal. Data processing can be automated or not automated, both types are the subjects of the information management. Information management is not limited on executive functions, but it includes all activities, which we traditionally relate to data processing with a department in business [6].

Targets of the information management are real objectives and formal objectives. The real objectives describe the purpose of the information management; the formal targets describe with which quality the real objectives are to be achieved. General real objective of the information management is to determine the performance potential of the information function for the achievement of the strategic targets of the organization and to make this usable through supplying a suitable information infrastructure.

The organization is regarded as a whole. General formal target of the information management is the ratability. The reaching of the real objective of the information management is thus to take place in the long run in such a way that with given costs of the information

infrastructure the implemented use is maximum; or that with a given use the costs of the information infrastructure are insignificant [7].

The functions of the information management can be divided in three groups.

These are:

- strategic functions,
- tactical functions and
- operational functions.

Strategic functions are related with decisions, which determine the business on long time. These are fundamental decisions, which determine the direction. Strategic functions are essentially prognosis -, planning and executive functions. Tactical functions are related with decisions of medium - term consequence. In the information management also administrative functions and development functions occur within this area apart from planning functions. Operational functions require fast decisions. Naturally they also require planning, but this planning is for short term created and takes place frequently only in our heads [5].

IV. THE STRATEGIC INFORMATION MANAGEMENT

In a manner similar to corporate strategic management (i.e. the high - level management of a portfolio of business), strategic IT management is concerned with the group - wide management of a portfolio of IT resources and capabilities. This involves many activities in common with strategic management, such as; organizational mission and goal formulation, formulation of strategies to achieve goals, strategy implementation and strategic control [8].

Strategic information systems (SIS) is one in a string of miracle cures offered up by the information systems community to an increasingly wary audience of senior managers and directors. SIS is one of the alphabetic elixirs of information technology along side Data Bank Management Systems (DBMS), Decision Support Systems (DSS), Executive Information Systems (EIS) and Artificial Intelligence (AI). Unlike the others, which focused primarily on internal efficiency, the SIS cure is usually targeted specifically at a firm's products, customers, distribution channels or suppliers [9].

In order to be able to recognize the strategic value of the application of information systems, different models were developed.

A. Benjamin / Rockart – Model

Benjamin, Rockart suggest a matrix with four fields, which differentiates on the one hand between the meaning of the information technology for market position and enterprise - internal operational sequence, on the other hand between the IS application for available projects or processes and new business fields. Each existing or planned information system of an enterprise can be arranged in a quadrant of the matrix.

To the first group belong the information systems, which influence the market position of an enterprise by modification of the products. The second group contains information systems which are based on technical developments (e.g. CAD / CAM systems) and which involve fundamental modifications of internal operational sequence. Information systems, which support available market functions of the enterprise (e.g. information systems for the support of the field service), are assigned to the third group. If the support refers to available internal function fulfillment processes, then these information systems belong to the fourth group.

	Market position	Internal operational sequence
New business-fields	1	2
Available products and processes	3	4

Figure.2: Strategic Opportunities Framework [10]

B. McFarlan / Mckenney – Model

A discussion of the targets, the functions and the methodology of the information management presuppose first that one provides over the potential amount of performance (performance potential) of the information function for the reaching of the strategic targets of an organization clarity.

If the performance - potential is little at the moment and if it is prognosticated also for the future as little, a little value of the information management results from it. If the performance potential is large at the moment and if it is prognosticated also for the future as large, a substantial value of the information management results from it. This thought is specified as follows concerning the information management:

One differentiates between the attributes present and future (prognosticated) performance development potential of the information function as well as between little and large to these attributes. Then the organization types shown in figure three result.

McFarlan makes a classification after strategic meaning of existing and future information systems: [11]

1. Support

Independently of the range of the data processing budget, enterprises, whose daily transactions depend not necessarily on perfect functioning of the data processing, belong to this group. On the other hand the even systems in the development do not indicate a strategic content. In enterprises of this type it is thus inappropriate to bring the management or the Top management into information system planning. Accordingly, the data processing department is anchored in such enterprises on a relatively low leadership level.

2. Factory

The daily transaction of enterprises, which belong to this group, depends in crucial measure on the services of its data processing. Here, data processing failures can lead to the collapse of the business activities. The development concern maintenance of existing applications or such systems, which are taken justified for itself, however no contribution for the competitive ability of the enterprise carry out. Data processing planning is here essentially at short term oriented at operational targets. In the focal point of planning, the service degree and costs of the data processing are located.

3. Turnaround

With enterprises of this group the daily activities do not hang in crucial measure of functioning the data processing yet. Nevertheless are the works, which are in the development, for the enterprise of critical interest. According to this increasing meaning, both top management and data processing users are to be integrated strengthened into IS planning in enterprises of this type.

4. Strategic

Here enterprises are to be arranged, in which the daily transaction does not only depend crucially on functioning the data processing, but also the current system developments for the competitive ability of the enterprise are substantial. In such enterprises a critical function comes to information system planning, so that the data processing department is high – ranking arranged

in the enterprise hierarchy. The data processing executive can be even a member of the management.

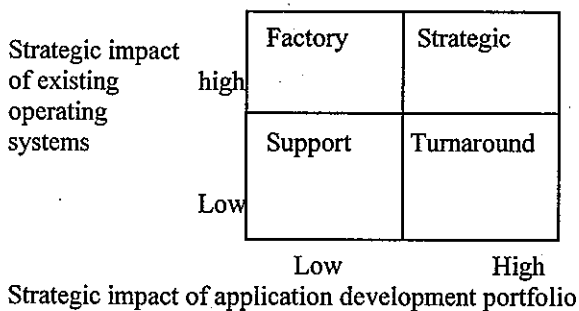


Figure.3: Position of Information Systems in various types of companies [12]

C. THE COMPARISON OF THE TWO APPROACHES

The problems of the approach of Benjamin / Rockart consists of it that in the reason each information system can be arranged in one of the four fields, thus strategic values would have [11].

The Approach is however suitable to point the objective of existing or planned applications of the information technology. To that extent it supplies reference points regarding the meaning of existing or in planning of applications present.

The model of McFarlan / McKenney enables an expression about it, at which stage of the use of information systems an enterprise is. It is important now to recognize that individual branches cannot be assigned overall or others. Even related to the individual enterprise it is possible that different divisions are in different classes. Whether a special information system has strategic significance, is not to be decided with this model. For this the information system must be referred to the specific enterprise strategy.

V. CONCLUSION

During the optimal use of the information as a strategic source the user-fair representation of these information plays an important role. The management information system must offer the use that it enables a focused discussion about important trends to the general business development through the concentrated representation of relevant information. As an example, it can serve through its application in a special discussion platform for the support of team sessions. In a use with monitor, this can be applied in the same way as assistance for virtual teams.

The realization of the strategic information management concept and the optimal use of the information require that the following barriers [13] in an enterprise must be overcome:

Usage Barriers

Information management must create contexts, in which the processed information is also actually used. The personal work environment must support the application of the new information and promote the readiness for the use of information on individual and collective platform

Myopia

The more an individual gets used to its daily tasks, the harder it will usually be to recognize the meaning of the latest information as well as exchanging this information about the new possibilities for the function fulfillment with colleagues.

Cultural Barriers

Apart from the general inertia regarding the application of previously trusted information, thereby secret rules exist often, which blocks the use of the external information. By the request and use of external information the requesting person goes into a position of vulnerability. He confesses a lack of knowledge through which the other colleagues may underestimate him. The manner, how and with whom he inquires the knowledge prevents additional risks.

REFERENCES

- [1] EARL, M. J.; FEENY, D. F., **Information Systems in Global Business**, Oxford University Press, New York, 1996.
- [2] EARL, M. J., **Knowledge Strategies**, Oxford University Press, New York, 1996.
- [3] SCHWARZE, J., **Informationsmanagement**, Verlag Neue Wirtschaftsbrieft, Berlin, 1998.
- [4] GABRIEL, R.; GLUCHOWSKI, P.; CHAMONI, P., **Management Support Systeme**, Springer Verlag, Berlin, 1997.
- [5] KRUMHOLTZ, H., **Informationsmanagement**, Springer Verlag, Berlin, 1997.
- [6] RAUH, O. **Informationsmanagement im Industriebetrieb: Lehrbuch der Wirtschaftsinformatik auf der Grundlage der Integrierten Datenverarbeitung**, Neue Wirtschaftsbrieft, Herne, 1990.
- [7] HEINRICH, J. L., **Informationsmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung der Informations-Infrastruktur**, Oldenbourg Verlag, Wien / München, 1990.
- [8] HODGKINSON, S. L., **The Role of Corporate IT Function**, Oxford University Press, New York, 1996.
- [9] IVES, B.; VITALE, M., **Strategic Information Systems**, Oxford University Press, New York, 1996.
- [10] BENJAMIN, R. I.; ROCKART, J. F.; MORTON, M. S.; WYMAN, J., **Information Technology: A Strategic Opportunity**. -In: Sloan Management Review, Spring, 1984, ss. 3-10.
- [11] MARTINY, L.; KLOTZ, M., **Strategisches Informationsmanagement**, Oldenbourg Verlag, München Wien 1989.
- [12] McFARLAN, F. W.; McKENNEY, J.; PYBURN, P.: **The Information Archipelago - plotting a course**. - In: Harvard Business Review, January - February 1983, (1/1983), ss. 145 - 146.
- [13] PROST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K., **Wissensmanagen**, 2. Auflage, Wiesbaden, 1998.

REFERENCES

- [1] EARL, M. J.; FEENY, D. F., **Information Systems in Global Business**, Oxford University Press, New York, 1996.
- [2] EARL, M. J., **Knowledge Strategies**, Oxford University Press, New York, 1996.
- [3] SCHWARZE, J., **Informationsmanagement**, Verlag Neue Wirtschaftsbriefe, Berlin, 1998.
- [4] GABRIEL, R.; GLUCHOWSKI, P.; CHAMONI, P., **Management Support Systeme**, Springer Verlag, Berlin, 1997.
- [5] KRCMAR, H., **Informationsmanagement**, Springer Verlag, Berlin, 1997.
- [6] RAUH, O. **Informationsmanagement im Industriebetrieb: Lehrbuch der Wirtschaftsinformatik auf der Grundlage der Integrierten Datenverarbeitung**, Neue Wirtschaftsbriefe, Herne, 1990.
- [7] HEINRICH, J. L., **Informationsmanagement: Planung, Überwachung und Steuerung der Informations-Infrastruktur**, Oldenbourg Verlag, Wien / München, 1990.
- [8] HODGKINSON, S. L., **The Role of Corporate IT Function**, Oxford University Press, New York, 1996.
- [9] IVES, B.; VITALE, M., **Strategic Information Systems**, Oxford University Press, New York, 1996.
- [10] BENJAMIN, R. I.; ROCKART, J. F.; MORTON, M. S.; WYMAN, J., **Information Technology: A Strategic Opportunity**. -In: Sloan Management Review, Spring, 1984, ss. 3-10.
- [11] MARTINY, L.; KLOTZ, M., **Strategisches Informationsmanagement**, Oldenbourg Verlag, München Wien 1989.
- [12] McFARLAN, F. W.; McKENNEY, J.; PYBURN, P.: **The Information Archipelago – plotting a course**. – In: Harvard Business Review, January – February 1983, (1/1983), ss. 145 – 146.
- [13] PROST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K., **Wissensmanagen**, 2. Auflage, Wiesbaden, 1998.

PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE VERİ AMBARI UYGULAMALARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Gökhan AYTEKİN

NCR

Abstract: In this study a survey is conducted among nationally operating domestic and foreign retail chains in Turkey, to discover the status of data warehousing in retail industry. 30 companies among 33 who match these criteria replied the questionnaire. Survey results showed that there is a strong interest in data warehousing among Turkish retailers. 9 out of 30 respondents (30%) said that they have a data warehouse already installed. 16 respondents said that they have a plan or intention to undertake a data warehousing project in the near future.

I. GİRİŞ

"Veri ambarcılığı", işletmelerin ellerindeki veriyi kıymetlendirerek, enformasyona dayalı bir yönetim sistemi geliştirmelerine yardımcı olacak altyapıyı sağlamaktadır. Hızla artan rekabet, internet gibi yeni dağıtım kanallarının yaygınlaşması ve pazar savaşları işletme yöneticilerini hızlı karar almaya zorlamaktadır. Veri ambarı (data warehouse), işletmede dağınık biçimde bulunan verinin bir araya getirilip ayıklanması, temizlenmesi, depolanmasıyla yöneticilerin karar verirken kullanacakları enformasyon gereksinimini karşılayacak bir yapıdır [1].

İşletmeler yönetim biçimlerini enformasyona dayalı bir yönetim kültürü oluşturacak şekilde değiştirmeye çalışmaktadır. Organizasyon yapıları yataylaştıkça orta düzey yöneticilere olan gereksinim de azalmaktadır. Veri ambarı bu değişimin enformasyonel altyapısını oluşturacak bileşen olarak görülebilir.

Ülkemizde veri ambarı konusunda çalışma yapan, veya veri ambarı sistemlerini inceleyen başta perakendecilik, finans ve telekomünikasyon sektörü olmak üzere birçok işletme olduğu bilinmektedir. Yakın gelecekte, ülkemizde de veri ambarı kullanarak yönetim karar destek sistemlerini geliştirmeye çalışacak işletmelerin sayısının artması beklenmektedir.

Türk perakende sektöründe yer alan firmalar son yıllarda ya sermaye sahibi holdingler bünyesine katılmakta veya yabancı ortaklıklar kurmaktadır.

Büyük şirketlerin küçük mağaza zincirleri ve perakendecileri satın alması ve piyasaya yeni katılan yabancı sermayeli şirketler nedeniyle rekabet gittikçe artmaktadır. Enflasyon oranının düşme eğiliminde olması ve sıcak para ile faaliyet dışı gelir elde etmenin eskiye göre daha güçleşeceğinin anlaşılması, operasyonel verimlilik ve müşteriye elde tutma konularını daha önemli hale getirmiştir [2]. Hızlı bir biçimde müşteri sadakati uygulamaları başlatılmaktadır. Sektörde artan mağaza sayısı, müşteri sayısı, satış adetleri ve cirolar Türkiye'de perakendecilik sektörünü, veri ambarcılığında en çok yararlanabilecek sektörlerden biri haline getirmektedir. Türkiye'deki ilk kurumsal veri ambarı uygulamalarının Migros (1997) ve Çarşı (1998) mağazalarında başlatılması da bu görüşümüze destek vermektedir.

A. Amaç

Türkiye'de faaliyet gösteren perakendecilik işletmelerinde veri ambarcılığının ne durumda olduğu konusunda bir bilgi yoktur. Bu araştırmayla Türkiye'de perakendecilik işletmelerinin veri ambarcılığına olan yaklaşımlarının ortaya konulması ve veri ambarcılığı ürün ve hizmetleri sağlayan bilişim firmaları için de önemli bir bilgi kaynağı oluşturulması amaçlanmıştır [3].

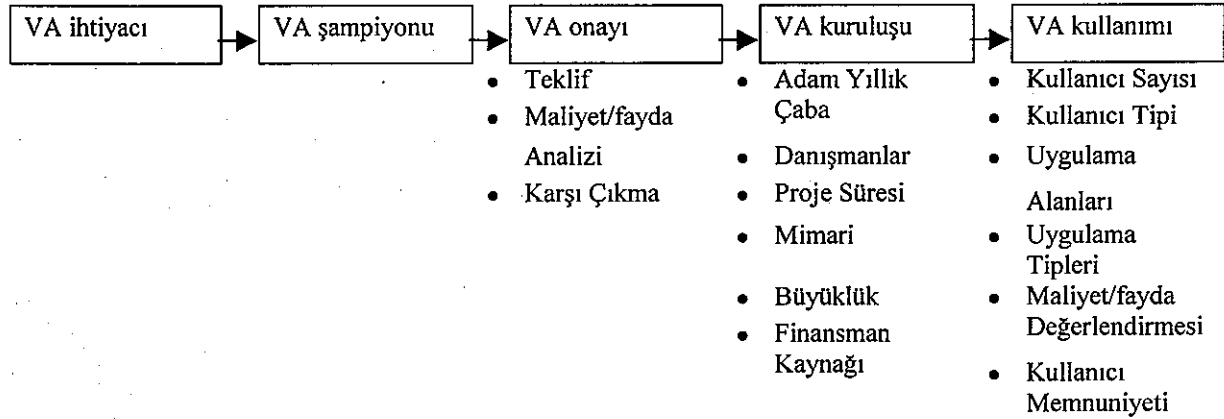
B. Önem

Dünyada kurulan veri ambarı sistemlerinin yarısından fazlasının başarısız olduğu dikkate alınırca veri ambarı kurmayı düşünen işletmelerin bu konuda başarılı olan işletmeleri inceleyerek kendilerine örnek almaları kaçınılmazdır. Böylece işletmeler bu konudaki araştırma ve anket sonuçlarını kullanabilir ve kendi planlarını elde edilen sonuçlarla kıyaslayabilirler.

II. YÖNTEM

Georgia Üniversitesi öğretim üyelerinden Hugh J. Watson ve Barbara J. Haley, 1996 yılında San Francisco'da The Data Warehousing Institute (TDWI) tarafından düzenlenen konferansa katılan 121 şirketin yetkilileri arasında, veri ambarcılığı konusunda bir araştırma uygulamışlardır (TDWI anketi) [4].

Bu çalışmada, TDWI anketi Türkiye'de ulusal çapta zincir mağaza biçiminde faaliyet gösteren süper ve hiper marketlerle bölümlü mağazalara ve yabancı sermayeli zincir mağazalara uygulanmış ve sonuçlar yurt dışında elde edilen sonuçlarla karşılaştırılmıştır.



Şekil.1: Veri Ambarı Kuruluşu İçin Kullanılan Model

A. Araştırmanın Modeli

Araştırma, Türk perakendecilik sektöründe veri ambarı kullanımı ve edinilen tecrübeler hakkında mevcut durumu ortaya çıkartmaya yönelik tanımlayıcı bir araştırmadır.

Araştırmada Watson ve Haley'in işletmelerde veri ambarı kurulması ve geliştirilmesi sürecini bir dizi aşama veya adımı içeren karmaşık bir girişim olarak ele alan modeli kullanılmıştır (Şekil.1.). Birçok aşama alt etkinliklere de ayrılmaktadır. İhtiyacın belirlenmesi, projeyi destekleyecek bir şampiyon bulunması ve veri ambarı geliştirmek için onay alınması ilk aşamaları oluşturmaktadır. Daha sonra bir geliştirme ekibi veri ambarını kurmakta ve bunun sonucunda veri ambarı kullanıcılarına açılarak kullanılmaya başlanmaktadır.

B. Örneklem

Araştırmanın uygulanacağı perakendecilik işletmelerinin belirlenmesi için öncelikle çeşitli kaynaklardan Türkiye'de süpermarket, hipermarket ve bölümlü mağaza biçiminde faaliyet gösteren perakendecilerin listeleri elde edilmiştir. Bu işletmelerde "Türkiye'de birden fazla coğrafi bölgede mağazası

olmak" şartı aranmıştır. Yabancı sermaye tarafından kurulan veya yabancı ortaklı perakendecilik işletmeleri de, veri ambarcılığı çalışmalarını yurt dışındaki çalışmalara paralel olarak yürütebilme olasılığı göz önüne alınarak coğrafi yaygınlığına bakılmaksızın bunlara eklenmiştir.

Bu iki kriter göz önüne alındığında Mayıs 2000 itibarıyla araştırmanın yürütüleceği 33 işletme belirlenmiştir. Bu işletmelerin listesi Tablo.1.'de görülmektedir.

C. Veri Toplama Araçları

TDWI konferansı araştırmasında Watson ve Haley veri ambarı kuruluşları için önerdikleri yapıyı göz önüne alarak bir soru formu geliştirmişlerdir. Soru formu konferansa katılan şirketlerin yetkililerine doldurtulmuştur. Türkiye'deki araştırmada TDWI konferansında kullanılan soru formu Türkçe'ye tercüme edilmiş ve Haziran-Ağustos 2000 tarihleri arasında, örneklemi oluşturan işletme yetkililerine bire bir görüşme yöntemi ile doldurtulmuştur.

Tablo.1: Anket Örneklemini Oluşturan Şirketler

Sıra	Perakendeci	Yaygınlık
1	AFRA	Ulusal
2	BEĞENDİK	Ulusal
3	BEYMEN	Ulusal
4	BİM	Batı Türkiye
5	ÇARŞI	Ulusal
6	ÇETİNKAYA	Ulusal
7	EGS Maket	Batı Türkiye
8	ENDİ	Ulusal
9	GİMA	Ulusal
10	İGS	Ulusal
11	KİPA	Batı Türkiye
12	KOÇTAŞ	Ulusal
13	MAKROCENTER	Ulusal
14	MIGROS / ŞOK	Ulusal
15	MUDO	Ulusal
16	OYPA	Ulusal
17	ÖZDİLEK	Batı Türkiye
18	PAŞABAHÇE	Ulusal
19	TANSAŞ	Ulusal
20	VAKKO	Ulusal
21	YENİ KARAMÜRSEL	Ulusal
22	YIMPAŞ	Ulusal
23	BAUHAUSE	Yab. Serm.
24	CARREFOUR SA	Yab. Serm.
25	CONTINENT	Yab. Serm.
26	DIA	Yab. Serm.
27	MARKS&SPENCER	Yab. Serm.
28	METRO	Yab. Serm.
29	MR. BRICOLAGE	Yab. Serm.
30	OFFICÉ 1 SUPERSTORE	Yab. Serm.
31	PRAKTİKER	Yab. Serm.
32	REAL	Yab. Serm.
33	TOYS'R US	Yab. Serm.

III. BULGULAR VE YORUMLAR

Türkiye’de faaliyet gösteren perakendeciler arasında veri ambarı kullanımı konusunda yapılan araştırmada, ulusal zincir oluşturma ve yabancı sermayeli (veya ortaklığı) olma şartlarını sağlayan perakendeciler hedeflenmiştir. Kriterlere uyan 33 işletmenin 30’u anketi yanıtlamıştır.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde Türkiye’de veri ambarı kullanan perakendeci işletmelerin sayısının çok az olması (6 işletme veri ambarı kullanmaktadır) nedeniyle istatistiksel genellemeler yapmak güç olmaktadır. Bu nedenle Türkiye’de yapılan anket sonuçları yüzde oranlar yerine daha çok frekanslar biçiminde verilmiştir.

Soru formunu yanıtlayan 30 işletmenin yanıtları Tablo.2.’de görülmektedir. Perakendecilerin 9’unda (yüzde 30’unda) halen kurulu bir veri ambarı bulunmaktadır veya kurulmaktadır. 16 işletme ise (yüzde 53) bir veri ambarı kurmayı planlamakta veya düşünmektedir.

Tablo.2: Perakendecilerde Veri Ambarının Durumu

Şirketlerde Veri Ambarının Durumu	Frekans
Veri ambarı kuruludur	6
Veri ambarı kurulmaktadır	3
Veri ambarı planlanmakta / düşünülmektedir	16
Veri ambarı konusunda bir plan yoktur	5
TOPLAM	30

Ankete katılan perakendecilik işletmeleri ve yanıtlayanların temel karakteristikleri şöyle özetlenebilir: Anketi yanıtlayan işletmelerin yüzde 66’sı ulusal işletmeler, yüzde 34’ü yabancı sermayeli işletmelerdir. İşletme boyutları TDWI anketine katılan işletmelere göre oldukça küçüktür. TDWI anketine katılan işletmelerin ortalama yıllık ciroları 1milyar A.B.D. doları ile 5 milyar A.B.D. doları aralığında iken Türkiye’deki perakendecilerin ciroları 50-250 milyon A.B.D doları civarında yoğunlaşmaktadır. Çalışan sayıları da TDWI anketine katılan işletmelerde en çok 20.000 ile 100.000 kişi aralığında iken Türkiye’deki perakendecilerde 1.000 ile 5.000 aralığındadır. Anketi yanıtlayanların yüzde 70’i bilgi sistemleri yöneticisi veya uzmanı, yüzde 23’ü üst düzey yönetici ve yüzde 3’ü veri ambarı proje yöneticisidir. Bu kişilerin 11.3 yıllık ortalama iş tecrübelerinin ortalama 8.1 yılı bilgi sistemlerinde ve 5.5 yılı da veri ambarındadır.

Veri ambarı kurmayı düşünen işletmelerin öncelikle enformasyon sistemlerinin bu proje için yeterli uygunluk derecesinde olup olmadığına bakmaları gereklidir. Enformasyon sistemlerinin uygunluk evresine ulaşmasını bekleyen işletmeler veri ambarı kurmakta gecikebilirler. Diğer yandan enformasyon sistemleri henüz yaygınlaşma veya resmileşme evresinin başlarındayken böyle bir projeye başlamanın da kaosa yol açabileceği ve yarardan çok zarar getirebileceği unutulmamalıdır [5]. O halde işletmelerin enformasyon sistemleri yaygınlaşma evresindeyken bir yandan da ileride büyük olasılıkla kullanacakları veriyi toplamaya başlamalarında yarar vardır.

A. Veri Ambarı İhtiyacı

Yöneticiler karar verirken ellerinde doğru, istenen detay ve çeşitlilikte ve istenen biçimde sunulan enformasyon olmasını beklemektedirler. Veri ambarı, enformasyon teknolojisinin olanakları kullanılarak,

işletmede dağınık biçimde bulunan verinin bir araya getirilmesiyle bu ihtiyacı karşılayacak altyapıyı oluşturur. Araştırma sonucunda, 1996'da Watson ve Haley'in A.B.D.'de yapmış oldukları araştırmaya (TDWI anketi) benzer biçimde, Türk perakendecilik sektöründe veri ambarı kullanan işletmelerde, bir veri ambarı kurulmasına karar verilirken en önemli faktörün doğru, kapsamlı ve hızlı erişilebilen enformasyon ihtiyacı olduğu görülmüştür.

Ankette verilen toplam 18 yanıtın 12'si (yüzde 67'si) ihtiyacın enformasyonla ilgili olduğunu göstermektedir (bkz. Tablo.3.). Enformasyonla ilgili yanıtlardan üçünde enformasyona erişimin iyileştirilmesi, üçünde daha iyi analiz yapabilme yeteneği, ikisinde daha iyi ve daha doğru enformasyon, ikisinde saklanmasına ihtiyaç duyulan verinin çokluğu, birinde tek veri kaynağına ihtiyaç duyulması, birinde de daha iyi yönetim raporlaması veri ambarı kuruluşunun gerekçesi olarak belirtilmiştir. Geri kalan yanıtlarda koordinasyon sorunlarını gidermek, kaynakların iyi planlanması, yeni satış hedeflerinin belirlenmesi, müşteriye odaklanmak, pazar payının arttırılabilmesi ve yurt dışındaki perakendecilik örneklerinde veri ambarı olması gerekçe gösterilmiştir.

Türkiye'de faaliyet gösteren perakendeciler TDWI anketine katılan işletmelere göre küçük işletmelerdir ve muhtemelen enformasyon sistemlerinde kayıtlı veri ve uygulamalar karar desteğini yurt dışındaki büyük işletmelerdeki kadar engelleyecek dağınıklıkta ve erişilmesi güç değildir. Türkiye'deki perakendeciler arasında veri ambarcılığı girişimlerini körükleyen "müşteri ilişkileri yönetimi" (CRM) kavramı olduğu görülmektedir. Birçok işletme ürettiği ve sattığı ürünleri kimin, nerede, neden satın aldığını öğrenmeye ve buna göre yeni pazarlama strateji ve taktikleri geliştirmeye çalışmaktadır. Bu amaçla müşteri kartları çıkartılmakta ve enformasyon altyapıları güçlendirilmektedir (iletişim ağları, yeni ve güçlü bilgisayar sistemleri, çağrı merkezleri gibi). Perakendeciler veri ambarı sayesinde müşteriler ve onların alışveriş alışkanlıklarını içeren veri tabanları oluşturabilmektedirler. Bu enformasyonla daha etkili pazarlama yaparak daha düşük maliyetle daha yüksek satış rakamları elde edilmesi amaçlanmaktadır.

Madalyonun öbür yüzünde üretici ve tedarikçiler bulunmaktadır. Veri ambarındaki detaylı verinin perakendeciler, üreticiler ve tedarikçiler tarafından paylaşılabilmesiyle, sipariş, stok ve üretim planlamaları için gerçek veriler üzerinde birlikte çalışma ve üretim ve dağıtım planlarını birlikte yapma olanağı doğmaktadır. Bu çabanın sonucunda perakendeciler "aldığı malı satmaya çalışan" işletmeler olmaktan sıyrılıp, "sattığı malı alan" işletmeler olmaya başlamışlardır. Türkiye'de henüz bu aşamaya gelinmemiş olduğu görülmektedir (yalnızca bir işletmenin stok takibini bazı tedarikçilerle ortak yaptığı bilinmektedir). İşletmeler veri ambarlarını daha çok

operasyonlarının verimini arttırmak için ve taktik bazı kararların alınmasında kullanılmaktadırlar. Bunda veri ambarcılığının Türkiye'de henüz yeni bir konu olması önemli bir etkidir. İkinci bir etken de elektronik ortamda veri değişimi konusundaki resmi düzenleme eksikliklerdir. Bu konudaki düzenlemeler geliştikçe birçok işletme elektronik ortamda bilgi alışverişi ile daha iyi planlama yapabilecek ve daha verimli çalışabilecektir. internet teknolojileri bu konudaki altyapının geliştirilmesini hızlandıran bir faktör olmaktadır.

Tablo.3: Perakendecilerde Veri Ambarı Kurulmasına Neden Olan Faktörler

Veri Ambarı Geliştirme Nedenleri	Frekans
Enformasyona daha iyi ve hızlı erişebilme	3
Detaylı analiz yapabilme yeteneğini geliştirme	3
Karar vermek için gerekli enformasyonu oluşturmak	2
Tek veri kaynağı ihtiyacı (konsolide enformasyon)	1
Saklanmasına ihtiyaç duyulan verinin çokluğu	2
Daha iyi yönetim raporlaması	1
Koordinasyon sorunlarını giderme	1
Kaynakların iyi planlanması	1
Yeni satış hedeflerinin belirlenmesi	1
Müşteriye odaklanma	1
Pazar payını arttırabilmek	1
Yurt dışındaki örnekler	1

B. Veri Ambarı Şampiyonu

Son derece belirli iş ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan enformasyon sistemleri dahi işletme içinden gereken destek sağlanamazsa başarısız olabilmektedir. Araştırmalar göstermiştir ki enformasyon sistemleri projelerinin başarısı için bir şampiyonun (sponsor) bulunması en önemli faktörlerden biridir. Bu şampiyonlar tipik olarak işletmede çapraz olarak bölümler arasında etkili olabilen ve projenin gerçekleşmesini sağlayan üst düzey kıdemli yöneticiler olmalıdırlar. Türkiye'deki perakendecilerin veri ambarı projelerinde de sponsorun genellikle üst düzey yöneticiler olduğu görülmektedir.

Perakendeciler arasında yapılan ankette, veri ambarı kuran veya kurmakta olan 9 işletmenin 5'inde veri ambarlarının sponsoru olarak üst düzey bir yönetici veya fonksiyonel birimlerden bir yönetici gösterilmiştir. 3 işletmede ise bilgi sistemleri (BS) departmanlarının

sponsor olduğu görülmektedir. Bu işletmelerden ikisinde veri ambarı projelerinde önde gelen şampiyon olarak kıdemli bir BS yöneticisi, birinde BS yöneticisi veya çalışanı görülmektedir. Bir işletme veri ambarı sponsorluğunu dışarıdan bir danışmanın yaptığını belirtmiştir.

Bu durum TDWI anketi ile uyusmaktadır. Ancak Türkiye’de faaliyet gösteren perakendecilerde üst düzey yöneticiler tarafından yapılan sponsorluğun daha çok olduğu görülmektedir. Bu sonuç veri ambarı türü pahalı yatırımlara üst düzey yönetimin karar vermek durumunda olması nedeniyle anlaşılır bir durumdur. Veri ambarı projesinde sponsorluğu başlatan üst düzey yöneticilerin bu etkinliklerini projenin ilerleyen safhalarında da sürdürmeleri önemlidir.

Veri ambarı projeleri, işletmenin teknik enformasyon altyapısını ilgilendirdiğinden ve işletmelerde de altyapının oluşturulması ve bakımı BS departmanının görevleri arasında olduğundan sponsorluk BS tarafından da yapılabilmektedir. Bazı durumlarda projenin başlangıcında, BS veri ambarını kurumsal altyapıyı geliştirmek için mali kaynak bulmakta kullanabilmektedir.

C. Veri Ambarı Onayı

Veri ambarları işletmenin birçok bölümünü etkileyen pahalı ve büyük yatırımlardır. Dolayısıyla veri ambarı projeleri başlatılmadan önce işletmeler genellikle projenin resmi biçimde açıklandığı, harcanacak çabanın faydasının ve gerekliliğinin gösterildiği, parasal ve diğer kaynakların belirtildiği bir onay aşamasından geçmektedirler. Sonuç olarak işletmelerde, kaynakları ellerinde tutan üst düzey yöneticileri ikna edebilmek için, veri ambarı ihtiyacını haklı çıkaracak resmi ve açık bir rapor sunulduğu görülmektedir.

Perakendeciler arasında yapılan anket sonuçları, TDWI anketinin sonuçları ile paralellik göstermekte ve yukarıdaki görüşü desteklemektedir. Cevaplayan 7 işletmenin hepsinde veri ambarı kurmaya başlamadan önce yazılı teklif hazırlanmıştır. 5 işletmede bir şekilde maliyet/fayda analizi yapılmıştır. Bazı durumlarda enformasyon sistemlerinden elde edilecek faydayı rakamsal olarak ifade etmek güç olmaktadır ve bir BS projesini değerlendirirken sezgisel (“soft”) faydaları kullanmak gerekmektedir. Veri ambarı projelerinde en sık karşılaşılan uygulamalar pazarlama ve satış uygulamalarıdır. Bu uygulamalar satışı ve karlılığı arttırmaya yöneliktir. Ancak satışların ve karlılığın veri ambarı sayesinde ne kadar artacağını belirlemek güçtür. Ankete katılan 7 işletmenin 4’ü rakamsal olarak maliyetleri ve sezgisel faydaları belirlemişlerdir. Bir işletme projenin maliyetleri ve gerçek beklenen parasal

faydalarını belirlemiştir. Bir işletmede sadece projenin maliyetleri belirlenmiş, bir işletmede de sadece faydaları belirlenmiştir.

Enformasyon sistemleri onay sürecinde çoğunlukla işletme içinden itirazlarla karşılaşılır. İtirazlar bireylerin değişime olan doğal dirençlerinden kaynaklanabildiği gibi bir enformasyon sisteminin kurulmasıyla güç kaybetme korkusundan da kaynaklanıyor olabilir. Örneğin daha önce kullanıcılara veri sağlayan ve bakımını yapan bilgi sistemleri çalışanları artık veriye “sahip” olamayacaklardır. Türkiye’deki perakendecilerle yapılan ankette, yanıtlayan 6 işletmenin hiçbirinde veri ambarı projesine karşı çıkan olmamıştır. Bu yanıtlar BS departmanlarının başlangıçta veri ambarı projesini kurumsal altyapıyı geliştirmek için mali kaynak bulmakta da kullanabileceği görüşünü güçlendirmektedir. Ayrıca işletmelerin yüzde 56’sında projenin sponsorluğunun üst düzey yönetim tarafından yapılmış olmasının, fonksiyonel birimlerden gelebilecek itirazları azalttığı düşünülebilir.

TDWI anketine katılanların yüzde 25’i veri ambarı projesine bir çeşit itirazın yapıldığını söylemişlerdir. TDWI anketinde üst düzey yöneticilerin itirazlarının sebebi temelde projenin yüksek maliyetleridir. Fonksiyonel birim yöneticileri itirazlarını maliyetler ve veri ambarına duyulan ihtiyaç konusunda yoğunlaştırmışlardır. BS çalışanlarından kaynaklanan itirazların kontrolü kaybetme ile ilgili olması ilginçtir. Bunun nedeni veri sahipliğini bırakmak zorunda kalmaları ve kullanıcıların çok az BS desteğine ihtiyaç duyacak olmaları olabilir. Ayrıca veri ambarı projeleri kurumsal veri, teknik yetenekler ve metodolojik yaklaşımları kavrama konularında BS çalışanlarının yetersizliklerini ortaya çıkartabilmektedir.

D. Veri Ambarı Kuruluşu

Enformasyon ihtiyacı, işletmeler büyüdükçe, ürün ve hizmet çeşitleri arttıkça daha da artacaktır. Bu ihtiyacı gören öncü işletmeler şimdiden veri ambarcılığı konusuna önemli miktarlarda (ilk yıl ortalaması 418.333 A.B.D. doları, 2. yıl ortalaması 800.000 A.B.D. doları) yatırım yapmış ve sonuçlarını da almaya başlamışlardır. Diğer işletmeler de bu öncü işletmelerin yaptıklarını yakından izlemekte ve bu yarışa katılmak için planlar yapmaktadırlar. Veri ambarı yatırımı milyon dolarlık büyük yatırımlardır. TDWI anketinde ilk yıl maliyetlerinin ortalaması veri ambarları için 1.57 milyon A.B.D. doları, veri pazarları (data mart) için 1.07 milyon A.B.D. dolarıdır. Ancak piyasada donanım ve yazılım fiyatlarının düşmesi, veri ambarcılığı teknolojilerini pazarlayan şirketlerin tecrübe ve birikimlerinin artması, kısa sürede sonuç alınabilecek paket yazılımların ortaya çıkması, daha küçük çaplı yatırımlarla da veri ambarcılığına başlama olanağı yaratmıştır. Bu da Türk

perakendecilik işletmelerinin bir iki yıl içinde veri ambarı yatırımı yapabileceklerini düşündürmektedir.

Veri ambarı kuruluşu için Türkiye’de faaliyet gösteren perakendecilerin verdikleri yanıtların sonuçları Tablo.4.’de görülmektedir.

Tablo.4: Veri Ambarı Kuruluşu İçin Ortalama Değerler (Türkiye)

Adam / yıllık çaba	1,75 yıl
Danışman kullanımı	% 86
Proje süresi	1,1 yıl
Mimari	Tipik olarak üç kademeli
1. yıl için maliyetler	Ortalama 418.333 dolar
Finans kaynağı	%100 Bilgi Sistemleri

Anketi yanıtlayan 6 perakendeci işletmenin hepsinde projenin tamamını BS finanse etmiştir. Bunun bir nedeni perakendeci kuruluşların yüksek teknoloji yatırımları olarak gösterilen bu yatırımları devlet teşviki kapsamında almalarıdır. Ayrıca anketi yanıtlayanların yüzde 68’inde ihtiyacın daha iyi enformasyon elde edilmesi ve enformasyona erişimin iyileştirilmesiyle ilgili olması projenin daha çok bir BS projesi olarak ele alınmasına neden olmaktadır.

TDWI anketinde işletmelerin yalnızca yüzde 34’ünde projenin tamamını BS finanse etmiştir. Finansmanı BS departmanı sağladığında proje işletmenin enformasyon altyapısını güçlendirmek ve enformasyon sistemleri kullanıcılarına daha iyi veri sunmak için yapılan bir yatırım olmaktadır. Fonksiyonel birimlerin finanse ettiği veri ambarı projelerinde ise belirli bir iş ihtiyacı için enformasyon teknolojilerine yatırım yapılmaktadır. Birlikte yapılan finansmanlarda BS ve iş birimleri arasında işbirliği sağlanması hedeflenmektedir.

Türkiye’deki perakendeciler arasında veri ambarı kullanan veya kuran işletmelerin daha çok kurumsal veri ambarlarına yöneldikleri görülmektedir. Veri deposu (veri ambarı, veritabanı ve VA hedefleri olarak da adlandırılmaktadır) olarak kullanılan platformlar, işletim sistemleri ve sunucu yazılımlarına bakıldığında, Windows NT ve UNIX sistemlerin tercih edildiği görülmektedir. TDWI anketinde elde edilen sonuçlara benzer şekilde, Türkiye’de de Oracle gibi standart ilişkisel veritabanı yazılımlarının kullanıldığı; ancak bunun yanı sıra Teradata gibi büyük miktarda veri sorgulamaya yönelik ilişkisel veritabanlarının da yer aldığı görülmektedir. Bilindiği gibi perakendecilerde detaylı verinin önemi büyüktür. Bu nedenle depolanacak verinin miktarı büyüdükçe UNIX işletim sistemi ve Teradata gibi veri analiz performansı yüksek ilişkisel veritabanları

seçilebilmektedir. Küçük veritabanları operasyonel sistemler için kullanılan sistemlerde tutulabilmektedir.

Veri depolarına erişmek için daha çok PC üzerinde çalışan değişik yazılımlar kullanılmaktadır. Bunlardan en popüler olanları Microstrategy ve Oracle’dır. Görüldüğü kadarıyla Türkiye’deki perakendecilerde TDWI anketinin aksine Showcase/OLAP gibi özel amaçlı yönetilebilir sorgulama ortamları kullanılırken, standart Microsoft ürünleri (Excel, Access) daha az kullanılmaktadır.

Türk perakendecileri arasında başarılı bir veri ambarı girişimi için, iyi bir metodolojinin kullanımı en kritik konuyu oluşturmaktadır. Danışmanların rolü burada ortaya çıkmaktadır. 7 işletmenin 6’sında projede danışman kullanılmıştır. Veri ambarı kuruluşu konusunda tecrübeyle ortaya çıkarılmış metodolojiler veri ambarının başarı şansını arttırmaktadır. TDWI anketinde de yanıtlayanların yüzde 60’ının bir danışmanla birlikte veri ambarı projesini gerçekleştirdiği görülmektedir.

Türk perakendecilik işletmelerinin veri ambarı kuruluşu sırasında yurt dışındaki örneklere göre yaklaşık üç kat daha az insan kaynağı kullandığı görülmektedir. Bu durum TDWI anketine katılan işletmelerin Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelere oranla ortalama olarak daha büyük ve karmaşık işletmeler oluşuyla kısmen açıklanabilir. Veri ambarı projeleri genellikle işletmenin tamamını ilgilendiren kapsamlı projelerdir. Projenin işletmede gereken etkiyi yapması ve hedeflenen biçimde kullanımı için ilgili her birimden yeterli sayıda işgören projeye dahil edilmeli ve zamanını bu işe ayırması sağlanmalıdır. Veri ambarı projelerinin hayata geçmesinin ortalama olarak 1 yıl sürdüğü dikkate alınırsa projedeki kişilerin projede uzun süre çalışmaları gerekeceği düşünülmelidir. Teknik konularda danışmanların yardımı pek çok konuyu çöze de iş konularında işletmenin ilgili ve yetkili kişileri projede bizzat yer almalıdırlar. Özellikle bilgi sistemleri çalışanları için yeni birtakım teknik ve teknolojilerin öğrenilmesi gerekebileceği göz önüne alınırsa, veri ambarı projeleri için yeni işgören alımının da gündeme gelebileceği düşünülmelidir.

Veri ambarı kullanan 6 işletmenin yetkililerine veri ambarı geliştirme çabaları sırasında elde ettikleri deneyimlere göre kritik başarı faktörlerinin ve temel engellerin neler olduğu iki açık uçlu soruyla sorulmuştur. Yanıtlar işletmelerin veri ambarı projelerinde başarılı olabilmeleri için dikkat etmeleri gereken faktörleri anlayabilmelerine yardımcı olacaktır.

Kritik başarı faktörleri, Türkiye’deki perakendeciler ve TDWI anketine katılan işletmelerde benzer konulardır. Ancak sıralamada bazı değişiklikler vardır. TDWI anketinde iyi ve temiz veri, kritik başarı faktörlerinin arasında yer alırken (Tablo.5.) Türkiye’deki perakendeciler bu konuyu gündeme getirmemişlerdir. Ancak onun yerine gelişmeye açık ve parametrik bir

sistem seçimi gibi daha çok donanım ve işletim sistemleri seçimi ile ilgili bir konuya dikkat çekmektedirler (Tablo.6.). Bu yanıt, kurulan veri ambarlarında en az yatırım kaygısıyla mevcut donanım ve sistemlerin kullanılmaya çalışılmasının yaratmış olduğu bir sıkıntıya işaret ediyor olabilir. Metodoloji ve proje yönetimi gibi konular TDWI anketinde birinci sırada olan üst düzey yönetimin desteği konusunun önüne geçmiştir.

Tablo.5: Veri Ambarcılığı İçin Kritik Başarı Faktörleri (TDWI)

Sizce Veri Ambarı Projesinde Kritik Başarı Faktörleri Nelerdir?	%
Üst yönetimin desteği	38
Kullanıcıların katılımı	23
Bir iş ihtiyacının olması	20
Kullanıcı desteği	14
Bir metodoloji, modelleme kullanılması	13
Tanımlanmış, anlaşılabilir hedefler	11
İyi, temiz veri	10
Beklentilerin yönetilmesi	10

Tablo.6: Perakendecilerde Veri Ambarcılığı İçin Kritik Başarı Faktörleri (Türkiye)

Sizce Veri Ambarı Projesinde Kritik Başarı Faktörleri Nelerdir?	Frekans	%
İyi bir metodoloji ve modelleme kullanmak	4	67
Kullanıcı ihtiyaçlarının tam olarak belirlenmesi	2	33
Gelişmeye açık ve parametrik bir sistem seçimi	2	33
Proje yönetimi (birimlere ve üst yönetime raporlama)	2	33
Üst düzey yöneticilerin işbirliği ve desteği	1	17
Kullanıcıların katılımı (proje ekibinde bulunmaları)	1	17
Kullanıcı eğitimi	1	17
Gerçek bir iş ihtiyacı olması	1	17
Yönetimin vizyonu (tanımlanmış hedefler)	1	17

Türkiye'deki perakendeciler veri ambarının kuruluşu sırasında karşılaşılabilecek en önemli engeller arasında ilk sırayı üst düzey yönetimin yeterli destek görülmemesine vermişlerdir (Tablo.7.). Üst düzey yönetimin ilgisi ve desteği projenin kurum çapında kabul görmesi, itirazların ve anlaşmazlıkların aşılması için en önemli güçtür. TDWI anketinde en önemli kritik başarı faktörü olarak belirtilmiş olan üst düzey yönetimin desteğinin, Türkiye'deki perakendecilerde en önemli engeller arasında sayılması işletmelerde bu konuda bir yetersizlik olabileceğini düşündürmektedir. Veri ambarı projeleri uzun süren ve sürekli ilerleyen projelerdir. Üst düzey yöneticilerin desteği ve takibi projenin sadece kuruluş aşamasında değil ilerleyen safhalarında da çok

önemlidir. Sponsorluk konusunda yayınlanan pek çok yazıda üst düzey yöneticilerin ilgilerini azaltmalarıyla projede çok ciddi kayıplarla karşılaşıldığı ifade edilmektedir. Veri ambarı kullanan işletme yöneticilerinin bu konuya çok dikkat etmeleri gerekmektedir.

Tablo.7: Perakendecilerde Veri Ambarcılığının Başarısını Engelleyen Faktörler (Türkiye)

Sizce Bir Veri Ambarı Projesi İçin En Büyük Engeller Nelerdir?	Frekans	%
Üst yönetimden yeterli destek alınamaması	2	40
Analize yeterli zaman ayrılmaması (eksiklikler/hazırlık)	2	40
Proje bitiş sürelerinin aşılması	1	20
Fonksiyonel birimlerin destek vermemesi	1	20
Geliştirme ekibinin eğitim ve tecrübe eksikliği	1	20
Teknik sınırlamalar (donanım)	1	20
Maliyetlerin yüksekliği (yazılım, donanım, danışmanlık)	1	20
Danışmanların yetersizliği	1	20
Sonradan ortaya çıkan ihtiyaçların adaptasyonu	1	20

Tablo.8: Veri Ambarcılığının Başarısını Engelleyen Faktörler (TDWI)

Sizce Bir Veri Ambarı Projesi İçin En Büyük Engeller Nelerdir?	%
Veri kalitesinin kötü olması	20
Kaynaklar, para	13
Hedeflerin iyi tanımlanmaması	13
Teknik sınırlamalar	12
Kalıtı veriyi anlamak	11
Kullanıcı desteğinin olmaması	11
Son teslim tarihlerine uymamak	10
Geliştirme ekibinin eğitim eksikliği	9
Beklentilerin yönetilmesi	8

Veri ambarı projelerinde karşılaşılabilecek ikinci büyük engel olarak, proje öncesi hazırlık safhasında analizlere yeteri kadar zaman ayrılmaması gösterilmektedir. Bu, iyi bir metodoloji kullanımı ve kullanıcıların ilgisinin yüksek olması sayesinde aşılabilecek bir sorundur. Burada üst düzey yönetimin desteğinin yanı sıra proje yönetiminin ve iyi bir iletişim sisteminin önemi de ortaya çıkmaktadır. Metodoloji konusunda danışmanlardan yararlanmak bir çözüm olabilir. Proje yönetimi ise işletmelerin genellikle zorlandıkları konulardan biridir. Veri ambarı kuruluşları sırasında sponsor bir üst düzey yönetici dışında, özellikle bölümler arasındaki anlaşmazlıkları çözmede ve projenin hızlı biçimde yürütülmesinde rolü olan katalizör bir yöneticinin varlığı projenin sağlıklı yürütülmesinde oldukça yardımcı olabilir.

TDWI anketine verilen yanıtlarda en büyük engeller veri, yönetim ve teknoloji konularında toplanmaktadır (Tablo.8.). Yanıtlayanların çoğu, verinin kalitesinin ve kurumsal çapta karışık bir durumda bulunan veriyi anlamının, verinin çekilmesi, depolanıp erişiminin sağlanabilmesi için harcanacak çabada en büyük zorluklar olduğunu belirtmektedirler. Yeterli parasal kaynakların ayrılabilmesi, proje bitiş sürelerine uyulabilmesi, hedeflerin açık biçimde belirlenmemesi de yönetsel problemleri göstermektedir. Geliştirme ekiplerinin eğitimi ve teknik yetersizlikler teknolojik sorunları gündeme getirmektedir.

E. Veri Ambarı Kullanımı

Veri ambarının kullanımındaki yaygınlık veri ambarının işletme ihtiyaçlarını ne oranda karşıladığının bir göstergesi sayılabilir. Veri ambarı kullanan 5 perakendeciden alınan yanıtlarda ortalama bir veri ambarı başlangıçta 10 civarında kullanıcıyı desteklerken yıl sonunda bu sayı 50'ye yaklaşmakta ve ilerleyen yıllarda kullanıcı sayısı lineere yakın bir grafikte artmaktadır. Türkiye'de veri ambarı kullanan işletmelerin sayıca az olması sonuçları genellememizi güçleştirse de sonuçlar veri ambarının kuruluşunu takip eden birkaç yılda kullanıcı sayılarının arttığı görüşünü desteklemektedir. Kullanıcı sayılarındaki artış TDWI araştırmasında üstte yakın bir grafik göstermektedir. Türkiye'deki işletmelerin işgören sayılarının, TDWI anketindeki işletmelere göre az olması nedeniyle bu fark doğal karşılanabilir.

Kullanıcı sayılarındaki artışa paralel olarak veri depolarında kaydedilen verinin miktarı da zamanla artmaktadır. Veri ambarı kullanan 6 işletmeden yanıt veren 5'i bir yıl sonra kullandıkları veri miktarının 2 kat veya daha fazla artacağını düşünmektedirler. Bu işletmelerden 3'ünde şu andaki veri depolarının büyüklüğü 10-50 GB aralığındayken bir yıl sonra depolanan verinin 50-100 GB aralığında olacağı belirtilmiştir. Benzer şekilde 50-100 GB aralığında veri sahibi olan bir işletme de bir yıl sonra depolayacağı veri miktarının 100-500 GB civarında olacağını belirtmiştir. Bir işletme ise daha şimdiden, anketimizdeki son seçenek olan 500 GB'm üzerinde veriyi depoladığını bildirmiştir.

Türk perakendecilik işletmelerinde üst düzey yöneticiler veri ambarını en az kullanan kullanıcılarıdır. Veri ambarına erişim en çok orta düzey yöneticiler ve operasyonel yöneticiler tarafından olmakta, bunları analistler izlemektedir. TDWI anketinde ise üst düzey yöneticiler yine veri ambarını en az kullanırken, analistler veri ambarını en fazla kullanan gruptur. Üst düzey yöneticilere stratejik ve taktik kararlarında yardımcı olacak anlık raporları üreten analistlerin oranı Türk perakendecilerde daha düşüktür.

Kullanıcılar işletmenin çeşitli kesimlerinden gelmektedirler. Departmanlara göre kullanıcı sayısı sıralamasında en fazla (6 perakendeci işletmenin tümünde) satış ve pazarlama, daha sonra finans, muhasebe, fiyatlandırma ve kurumsal planlama bölümleri belirtilmektedir (Tablo.9.). Sonraki gruba ise, araştırma/geliştirme ve üretim (bazı perakendeciler kendi markalarıyla üretim de yapmaktadır) oluşturmaktadır. TDWI anketinde ise satış/pazarlama ve finans bölümlerinin hemen ardından kurumsal planlama ve tahmin fonksiyonlarının geldiği görülmektedir. Veri ambarlarının satış ve pazarlamada yaygın kullanımı birçok işletmede veri ambarının müşterileri daha iyi tanıyabilmek amacıyla kullanıldığı şeklindeki kanaati desteklemektedir.

Tablo.9: Perakendecilerde Veri Ambarının Kullanıldığı Departmanlar

Veri Ambarı Kullanan Birimler	Frekans
Satış ve Pazarlama	6
Finans	4
Muhasebe	3
Fiyatlandırma	3
Kurumsal Planlama	3
Üretim	2
AR&GE	2
Tahmin	2
İnsan Kaynakları	1
Mühendislik	1
Diğer	3

Yukarıdaki iki sonuç Türkiye'deki veri ambarı kullanımının daha çok operasyonel ve taktik alanlarda olduğunu göstermektedir.

Perakendeciler veri ambarının gerçek faydalarını en yüksek seviyede görebilmek için, üst düzey yönetimin bu araçtan yararlanma oranını arttırmaya çalışmalıdır. Bunun için üst düzey yöneticilerin enformasyon ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olacak analistlerin sayısının artması ve üst düzey yönetimin veri ambarı kullanımını teşvik etmeleri gereklidir. Veri ambarı projesi enformasyona dayalı bir kültür ve yönetim biçimini ortaya çıkartmak için veya bir yeniden yapılanma projesinin hazırlığı olarak da başlatılabilir. Bu konuda kararlı olan işletmeler verimliliklerini arttırdıkları gibi kurum çapında doğru ve zamanında enformasyona erişebilme yetenekleri sayesinde, stratejilerini de daha rahat belirleme ve yönlendirme olanağına kavuşacaklardır.

Şimdiye kadar üretilen karar destek sistemlerinde hep üst düzey yöneticilerin çok az bilgisayar bilgisiyle sistemi çok kolay şekilde kullanabilecekleri iddia edilse de, yöneticilerin her istedikleri bilgiyi önlerine getiren bir "tek tuşa bas ve gör" uygulaması paket olarak piyasada bulunmuyordu. Son yıllarda yöneticilerin bir analiste gerek kalmadan, kendi başlarına sistemi kullanabilmeleri için çok kapsamlı rapor ve analizler içeren sektörel paket programların piyasaya sürüldüğü gözlemlenmektedir. Ülkemizde de son birkaç yıldır bu tür hazır paketleri pazarlayan ve kuran bilgisayar ve danışmanlık firmalarının sayısı taleple orantılı olarak artmaktadır. Bu sayede oluşan bilgi birikimi ve tecrübe kurulacak veri ambarından üst düzey yöneticilerin kendilerinin daha fazla yararlanabilmelerine yardımcı olacaktır.

Bazı yazarlar veri ambarının işletmeler için stratejik öneminden bahsederken "yükselen deniz" (rising tide) stratejisi terimini kullanmaktadır. Ne kadar çok işgören veri ambarını kullanırsa ve veri ambarında ne kadar çok ve çeşitli veri tutulursa, veri ambarının işletmeye sağlayacağı faydanın o kadar fazla olacağı şeklindeki bu görüş, 1996 IDC araştırmasında işletmelerin en yüksek getiriyi "kullanıcılar" grubunun çalışmaları sonucu elde ettiği şeklindeki bulgu ile de desteklenmektedir [6]. Bu gruptaki kişiler, veri ambarı sayesinde yapılabilen analizlerin doğrudan sonucu olarak bazı süreçlerde nasıl tasarruf edilebileceğini tespit edilebilen ve karar verme durumunda olan kişileridir. Buradan, işletmelerde kullanıcılar grubu ne kadar desteklenirse ve sayıları ne kadar fazlaysa veri ambarı sayesinde elde edilen tasarruf veya gelir artışı sağlanması olasılığının o kadar yüksek olacağı sonucunu çıkartabiliriz.

Veri ambarı kullanan perakendeciler projenin başlangıcında maliyetleri ölçtüklerini, ancak faydaları konusunda daha çok sezgisel hisler belirlendiğini belirtmişlerdir. Çoğu işletmede tercih edilen kurumsal veri ambarları, işletmenin tamamını ilgilendiren kapsamlı bir yatırım olduğundan faydaların rakamlarla ifade edilebilen parasal değerlerini hesaplamak güçtür. Ancak veri ambarı kurulduktan sonra pek çok işletme bu hesabı daha kolay yapabilir hale gelmiştir.

Veri ambarı kurulu olan 6 perakendecinin tamamı projenin gelişimi süresince bir şekilde değerlendirme yapmaya devam etmişlerdir. Bunlardan 3'ü maliyetlerin hesabını tutarken, faydaları sezgisel olarak belirlemiştir. Onay alındıktan sonra sezgisel (soft) faydalara güvenen işletmelerin sayısı azalmıştır. Veri ambarının değerini belirlemek için maliyetleri ve parasal faydaları hesaplayan işletmelerin sayısı ise 1'den 3'e çıkmıştır. Bunun nedeni muhtemelen veri ambarının devreye alınmasından sonra faydaları rakamlarla ifade edebilmenin kolaylaşmasıdır. TDWI anketinde de benzer bir artış görülmüştür.

Türkiye'de veri ambarı kullanan perakendecilik işletmeleri veri ambarlarını oldukça başarılı olarak nitelendirmektedirler. Anketi yanıtlayanlara veri ambarı çabalarının başarısı konusunda iki özel soru sorulmuştur. 5'li Likert ölçeği (1=çok başarısız, 5=çok başarılı) kullanılan soruların birinde yanıtlayanlar, veri ambarının kaliteli veriye kolay ve zamanında erişim sağlayıp sağlamadığını belirtmişlerdir. Yanıtların ortalaması 4.67'dir (TDWI anketinde 3.61'dir). Veri ambarının son kullanıcılar tarafından nasıl karşılandığı şeklindeki soruya verilen yanıtların ortalaması 4.33 (TDWI anketinde 3.93) olarak (1=çoğu kullanmıyor, 5=çok coşkulu) bulunmuştur. Genel olarak yanıtlayanların hepsi veri ambarlarının başarılı olduğunu düşünmektedir. TDWI anketini yanıtlayanların ise yüzde 67'si veri ambarlarının başarılı olduğunu, yüzde 16'sı başarısız olduğunu düşünmektedir. Bu sonuç veri ambarı kurmayı düşünen işletmeler için iyi bir motivasyon kaynağı olabilir. Kullanıcıların da veri ambarı konusunda oldukça olumlu yaklaşımları ve veri ambarı kuruluşuna kayda değer bir itiraz olmaması bu olumlu havayı daha da güçlendiren sonuçlardır. Bu sonuçlarda veri ambarı konusunda üst düzey yöneticilerin önderliğinin (sponsorluk) payı önemlidir.

IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye'de perakendecilerin veri ambarcılığına olan ilgisinin yüksek olduğunu görülmektedir. Veri ambarına yatırım yapmayı düşünen işletmelerin veri ambarı kurmuş olan diğer işletmelerin tecrübelerinden yararlanmaları başarılı projeler yürütmelerine yardımcı olacaktır. İşletmeler kendi planlarını bu çalışmada elde edilen sonuçlarla da kıyaslayabilirler.

Araştırmada yer alan işletmelerde, kurulu olan veri ambarlarının çok başarılı olduğu söylenmektedir. Ancak bu işletmelerde yatırımın geri dönüşü hesabı yapılmadığı gözlenmiştir. Veri ambarı yatırımları sonuçları uzun vadede belirlenebilen yatırımlardır. Bu işletmelerde üç yıllık bir tecrübenin sonunda yatırımın geri dönüşü hesabı konusunda bir çalışma yapılabilirse ülkemizde veri ambarı uygulamalarının başarı durumu rakamsal olarak da ölçülebilecektir. Ancak işletmeler veri ambarı çalışmalarını stratejik konular arasında görmektedirler (hatta bazı işletmeler bu nedenle anketi yanıtlamamışlardır) ve maliyetlerini vermek konusunda oldukça çekingen davranmaktadırlar. Bu nedenle bu konuda sağlıklı bir veri oluşturulabilmesi veri ambarı kullanan işletmelerin yaklaşımına bağlıdır.

Migros ve Çarşı gibi büyük işletmeler kurumsal veri ambarı mimarisini tercih etmişlerdir. Daha küçük çaptaki işletmelere, daha az yatırımla kurulabilecek veri pazarları (data mart) kurarak işe başlamaları önerilebilir [7]. Perakendecilikte tercih edilen bir veri ambarı

mimarisi bulunmamaktadır ancak aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı yöntemlerinin karışımı olan hibrid yaklaşımların daha çok kabul görebileceği düşünülmektedir [8]. Bu yaklaşım ileride bir kurumsal veri ambarı kurulacakmış gibi ön hazırlık ve analizlerin yapılıp, bağımsız "veri pazarı" boyutlarında, fonksiyon ve kapasite olarak sınırlı sistemler kurmayı ve ileride bunları tek bir kurumsal veri ambarı etrafında birleştirmeyi öngörmektedir. İlk yatırım maliyetlerini düşürüp zamana yayarak bu yaklaşımla işletme bir yandan enformasyon sistemlerindeki eksiklerini giderirken bir yandan da veri ambarcılığı konusunda hızlı bir başlangıç yapabilecektir. Piyasada veri ambarcılığı ürün ve hizmetleri sunan birçok şirketin de bu yönde paketler hazırladığı gözlemlenmektedir [9].

Bu noktada veri ambarının veya veri pazarının bir kez kurulduktan ve faydaları görüldükten sonra, kullanıcı ve uygulama sayılarının ve depolanması istenen veri miktarının hızla arttığı unutulmamalıdır. Bu nedenle veri pazarlarının çok iyi bir metodolojiyle ve ileride kurumsal çapta ortaya çıkabilecek ihtiyaçlar da dikkate alınarak kurulması, yapılan yatırımların boşa gitmesini önleyecektir.

Dünyada ve Türkiye'de perakendecilik açısından önemli gelişmelerden biri de internet teknolojilerindeki gelişmelerdir. Veri ambarları gittikçe daha çok "web" uyumlu hale gelmektedir. Bu değişim hem web üzerinden işletme dışı verilerin veri ambarına çekilmesi biçiminde, hem de veri ambarının işletme dışından kişilerin de burada kayıtlı bazı enformasyona erişmelerine izin verecek şekilde dönüştürülmesi biçiminde olmaktadır [10].

İnternet yaygınlaştıkça, fiziksel mağaza perakendeciliği karşısına önemli bir tehdit unsuru olarak çıkabilecektir. İnternet sayesinde üreticiler doğrudan tüketicilere ulaşabilecekler ve bir süre sonra perakendecilerin aracılık rolüne gerek kalmayabilecektir. Ancak bu fiziksel perakendeciliğin tamamen ortadan kalkacağı anlamına gelmemektedir. Son yıllarda elektronik ticaretin tek başına oldukça etkisiz olduğu ve özellikle iadeler, tedarik, depolama ve nakliye konusunda gelişmiş sistem ve kaynakları olan perakendeciler karşısında yalnız internette yer alan işletmelerin başarısız oldukları görülmüştür. Bu gelişmeler perakendecileri bu yeni kanallarda da yer almaya itmektedir. Tüketicilere her kanaldan ulaşabilen perakendecilik işletmeleri bu bilgileri birleştirerek çok daha zengin ve geniş veri tabanları oluşturabileceklerdir. İşletmeler açısından böyle bir veritabanına sahip olmak ileride bu yeni çevresel düzene uyum sağlamada önemli bir kaynak olacaktır.

Veri ambarcılığı gelecekte her düzeyde işgörenin, dahili ve harici tüm veriye (kalit sistemler, operasyonel veri depoları [11], veri ambarları, veri pazarları, veritabanı servis sağlayıcıları ve internet ve intranet Web sunucuları) erişip çeşitli şekillerde analiz edebilmesini

sağlayacak şekilde genişleyecektir. Günümüzdeki veri ambarlarından çok daha fazla şeyi kapsayan bu sistemler Süper Veri Ambarı olarak da adlandırılabilir [12].

Ülkemizde faaliyet gösteren işletmeler de, global rekabette karşılıklarına çıkacak işletmelerin, bilgiye dayalı yönetim modellerindeki önemli faktörlerden olan enformasyona erişim araçlarını geç kalmadan kurmaya başlamalıdır. Perakendecilik endüstrisi bu yönde olumlu sinyaller vermektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] GRAY, P.; WATSON, H.J., **Decision Support In The Data Warehouse**, Prentice Hall PTR, 1998.
- [2] DEPREM, M., "Türkiye'de Perakende Ticaret ve Gelecek", **Satış Noktası**, Aralık 1999, Sayı 40, s. 48-49.
- [3] AYTEKİN, G., "Yönetim Karar Destek Sistemleri ve Perakendecilik Sektöründe Veri Ambarı Uygulamaları", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, 2000.
- [4] WATSON, H.J.; HALEY B.J., "Data Warehousing: A Framework and Survey of Current Practices", **Journal of Data Warehousing**, Vol.2, No.1, January 1997, ss.10-16.
- [5] KELLY, S., **Data Warehousing - the Route to Mass Customization**, John Wiley & Sons Ltd., 1996, s.124.
- [6] GRAHAM, S.; COBURN, D.; OLESAN C., **The Foundations of Wisdom: A Study of the Financial Impact of Data Warehousing**, IDC Special Report, Ontario, 1996.
- [7] BALLARD, C.; et.al., **Data Modeling Techniques for Data Warehousing**, IBM International Technical Support Organization, <http://www.redbooks.ibm.com>, February 1998, s.86.
- [8] TANRIKORUR, T., "Enterprise DSS Architecture A Hybrid Approach", **DM Review Magazine**, February 1998, http://dmreview.com/issues/1998/feb/articles/feb98_62.html, 19/3/1998.
- [9] OĞUZ, K., "Türkiye'de DSS Çözümleri Sunan Firmalar ve Ürünleri", **PC Week**, 7 Ekim 1999, s.22-26.
- [10] HACKATHORN, R.D., **Web Farming for the Data Warehousing**, San Fransisco, Morgan Kaufmann Publishers, Inc., 1999, s.18.
- [11] INMON, W.H.; HACKATHORN, R.D., **Using The Data Warehouse**, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1994, s.39.
- [12] HOFF, J.; ALEXANDER, T., **Data Warehouse: Practical Advice from the Experts**, New Jersey, Prentice Hall, 1997, s.6.

TOPLAM KALİTE YÖNETİMİNİN TEMEL KAVRAMLARI

Hakan YILDIRIM

Marmara Üniversitesi, SBE, Uluslararası Kalite Yönetimi Bölümü, Yüksek Lisans Öğrencisi

Abstract: In our study, we tried to explain thinking fundamentals of Total Quality Management (TQM) which has been told too much since last years. This study has been done under eight topics. At the beginning, fundamentals that belongs to TQM had determined. At continuation it tried to be explained by using concrete datums. In our study, benefits that TQM has done to enterprise has explained however we have put opinions of the scientists against to TQM. At first part we tried to explain the importance which TQM attaches to people. At second part we explained effects of TQM on managing culture. At continuation, customer centered management mentality, top management leadership and responsibility, complete participation at management, motion by team, perpetual development and management according to aim subjects have tried to be explained.

Bu tanım ve açıklamalardan yola çıkarak, günümüzde kazandığı önemiyle birlikte kaliteyi, şirketler için bir ürünün performansı, nitelikleri, güvenilirliği, standartlara uygunluğu, dayanıklılığı, estetiği ve algılanabilirliği itibarıyla bir çok boyutu olan önemli bir strateji silahı olarak görmek mümkündür. Çünkü kalite, bir yandan verimlilik, maliyet, diğer yandan yöneticiler dahil tüm elemanların vasıf veya uzmanlaşma derecesi gibi işletme içi birçok kriterde belirleyici rol oynarken, sağlık, eğitim, kültür ve ahlaki normlara katkısıyla da tüm toplum için vazgeçilmez bir öge olmuştur.

Kısaca, günümüzde kalite, yoğun rekabet ortamında işletmelerin rekabet güçlerinin göstergesi olarak karşımıza çıkmakta ve sürdürülebilir başarının ve yok edici rekabet ortamında firmaların varlıklarını sürdürmeleri için anahtar bir kavram olarak görülmektedir. Çalışanların iş tatminini sağlayarak kişisel doyuma ulaşmalarına yardımcı olan kalite, bu özelliğinden dolayı bir motivasyon aracı gibi kullanılmaktadır. Ayrıca kalite, işletmelerde “sosyal sorumluluk” bilincinin gelişmesine katkı sağlayan bir kavram olarak da karşımıza çıkmaktadır. Böylece kalite, önceleri sadece ürün denetiminde kullanılan bir kavramken, daha sonra bir “strateji aracı” olarak ele alınmış ve yönetimle birlikte anılır olmuştur. Bunun sonucu olarak da, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramı karşımıza çıkmıştır.

I. GİRİŞ

İnsanlar kalite kavramını çok sık duyar ve kullanırlar. Ancak, bu kavramın günümüzde taşıdığı önemi çok az kişi tahlil eder ve değerlendirir. Zira günümüzde kalite, sadece basit bir teknik yöntem değil, işletmenin müşterilerini memnun etmeye ve işletme içinde tüm birimlerin optimizasyonunu sağlamaya yönelik bir işletme yönetimi aracı olarak görülmektedir [1].

Kalitenin günümüzdeki bu algılanış biçiminin temelinde, tüketicilerin ya da müşterilerin istekleri ile üretilen mal ve hizmetlerin bu istekleri karşılayabilme yeterliliğinin bulunduğu gözlenmektedir [2].

Günümüzde kısaca “amaca uygunluk derecesi” olarak da tanımlanabilen kalite, önceleri “standartlara uygunluk” şeklinde ifade edilmekteydi. Ancak, tüketici istek ve beklentilerinin zamanla değişiklik göstermesi üzerine “kullanıma uygunluk” olarak algılanmaya başlanmıştır. Bu arada tüketici ihtiyaçlarını açık ve gizli kalmış ihtiyaçlar olarak ikiye ayırmak mümkün olduğundan, tüketicinin gizli kalmış istek ve beklentilerinin de bu tanımlamada göz önünde bulundurulması gerektiği yönünde görüşler ortaya çıkmıştır [3].

Kalite ile ilgilenen yazar ve bilim adamları TKY'nin tanımı üzerine tam bir fikir birliğine varmış değillerdir. Kimi yazarlar tanımlamalarında bazı unsurları ön plana çıkararak açıklamalarda bulunmakta ve ona göre yorum getirmektedirler. Bununla beraber kimi yazarlar da, TKY'yi “güçlü liderlik, katılımcı yönetim ve ekip çalışmasının bir bileşimi” şeklinde tanımlarken, bazıları da “hatasız ürün üretme veya her şeyi mükemmel bir şekilde yapma” olarak tarif etmektedir. TKY, pek çok kişi için “müşteri memnuniyeti” ile eş anlamlıdır. Ya da eş zamanlı olarak, bir örgütün başarısında çıkarı olan herkesin (hissedarların, müşterilerin, yönetim ve çalışanların) memnun edilmesini içerir. TKY geniş anlamda şu şekilde tarif edilmektedir:

"Tüm proseslerin, ürünlerin ve hizmetlerin tam katılım yoluyla geliştirilmesi, iç ve dış müşteri tatmininin artırılması ve müşteri bağlılığının yaratılmasının sağlanması amacıyla işletmede alınan sonuçların iyileştirilmesine dayanan, müşteri beklentilerini her şeyin üzerinde tutan ve müşteri tarafından tanımlanan kaliteyi tüm faaliyetlerin yürütülmesi sırasında ürün ve hizmet bünyesinde oluşturan modern yönetim biçimidir"[4].

Aslında TKY'nin tanımı yapılırken hemen herkesin üzerinde anlaşığı unsurların dikkate alınması bir çok karışıklığı önleyerek, tanım üzerinde bir sadelik yaratabilecektir. Buna göre TKY'yi, "müşteri odaklı hedef birliği ile herkesin katılımını gerektiren, üst yönetimin liderliği ve sorumluluğunda, çalışanların, proseslerin ve sistemlerin sürekli gelişmesini ve iyileşmesini öngören modern bir yönetim düşüncesi, felsefesi ve yaşam tarzı" olarak tanımlamak da mümkündür.

TKY'nin başlıca iki farklı boyutu vardır: birincisi, sistemin teknik boyutu, ikincisi de sistemin yönetim boyutu. Yani, TKY sistemi, "yönetim sistemi" ve "teknik sistem" olmak üzere farklı iki sistemin bütünleşerek oluşturduğu bir "bütünsel sistem" özelliği taşımaktadır. Buna göre teknik sistem: mamul tasarımında kalite güvencesi, imalat veya hizmet üretim süreçlerinin planlanması ve tasarımı, üretim girdilerinin, ara ve son mamullerin kontrolü hususlarını kapsamakta ve birçok metodolojiyi içermektedir (Bu metotlardan en önemlileri: istatistik kalite kontrol ve istatistik proses kontrol teknikleridir). Yönetim sistemi de: planlama, organizasyon, kontrol ve insan kaynakları yönetim süreçleri ile kalite güvencesi arasındaki ilişkiler üzerine yoğunlaşmaktadır. Burada TKY'nin felsefesi, insana yaklaşım tarzı ve üst yönetimin inanç ve desteği ön plana çıkmaktadır. TKY'ye ilişkin amaçlar genel olarak şu başlıklar altında toplanmaktadır [5]:

1. Savurganlığın önlenmesi.
2. Verimliliğin artırılması.
3. Kalitenin artırılması.
4. Maliyetlerin düşürülmesi.
5. İşlem zamanlarının kısaltılması.
6. Sürekli iyileşme ve gelişmenin sağlanması.
7. Müşteri memnuniyetinin en üst seviyede sağlanması.
8. Çalışan tüm personelin (yönetim ve hissedarlar dahil) memnuniyetlerinin sağlanması.
9. İşletme içi ve müşterilerle olan iletişimin sağlıklı bir alt yapıya oturtulması.

Tanım konusundaki farklı yaklaşımlara karşın TKY'nin temel unsurları ve özellikleri konusunda bir

mutabakata varıldığından söz etmek mümkündür. Bunların en önemlilerini şöyle sıralayabiliriz [6]:

1. TKY müşteri yönelimlidir ve temeli müşteri ihtiyaçlarını karşılama ve tatmin etmeye dayanır.
2. TKY bir örgütün uzun dönemli taahhüdünü gerektirir.
3. TKY yönetim hamlesidir.
4. TKY insan üzerinde odaklaşır ve amacı kaliteye dayalı bir kültür üretmektir.
5. TKY bir örgütteki insanların genel bir amaca doğru motivasyonuna ihtiyaç gösterir.
6. TKY grup çalışması odaklıdır.
7. TKY'de müşteri tatmini için sürekli gelişme gereklidir.

TKY'de amaçlar ortak belirlendiğinden, bu amaçlara varma sürecinde kaydedilen ilerlemeler, karşılaşılan güçlükler ve amaçlarda yapılabilecek olası değişiklikler konusunda iletişimin sürekli geliştirilmesine ve çalışanların kararlara katılmalarına ayrı bir özen gösterilir. Bu durum, işletmelerde takım çalışmasını geliştirirken, çalışanlar arasındaki dayanışma ruhunu da güçlendirir. Böylece çalışanların tatmin seviyesi yükselir ve onları organizasyonun gelişimi konusunda daha çok çaba harcamaya sevk eder.

Bu temel noktalardan hareket ederek, TKY'nin düşünce temellerini genel olarak yedi temel başlık halinde incelemek mümkündür. Bunlar:

1. İnsana Verilen Önem.
2. İşletme Kültürü.
3. Müşteri Odaklı Yönetim Anlayışı.
4. Üst Yönetimin Liderliği ve Sorumluluğu.
5. Yönetimde Tam Katılım.
6. Takım Halinde Hareket Etme.
7. Sürekli Gelişme ve Hedeflere Göre Yönetim.

II. İNSANA VERİLEN ÖNEM

İşletme yönetiminde insanlarla ilgili problemlerin çoğu, insanların benzer varlıklar olarak düşünülmesinden ve benzer şekilde muameleye tabi tutulmalarından kaynaklanmaktadır. Oysa insanlar, birbirinin aynı veya benzeri olmadığı gibi, fiziksel ve psikolojik olarak da farklılıklar gösterirler. İnsanların bu farklılıkları dikkate alındığında ve işletme amaçları doğrultusunda

yönlendirildiğinde her insan kendi potansiyelini maksimize eder ve etkin bir şekilde kullanır. Bu bakımdan organizasyonlar kendi etkinliklerini maksimize etmek ve toplum geneline faydalı olmak istiyorlarsa insan kaynaklarını akılcı bir biçimde (insanların farklılıklarını dikkate alarak) kullanmak zorundadırlar.

İşte TKY'nin temelinde de insanların farklılıklarının dikkate alıp onların enerjilerinden maksimum düzeyde faydalanma anlayışı yatar. Bu anlayış içerisinde insanlar, kendi iradelerini, akıllarını ve kendi düşüncü tarzlarını geliştirebilir, organizasyonun amaçları ile birleştirerek organizasyonun başarılı olmasını sağlayabilirler.

TKY'de en önemli işlevlerinden olan "toplam katılım", sistem içerisindeki insanın konumu ve ona verilen değer çerçevesinde ele alınmaktadır. TKY'de insan, sisteme dönük yaklaşımın bir parçası olarak ele alınmakta ve sistemin geliştirilmesinde en çok insan unsuru üzerinde durulmaktadır. Yani yönetim, sistemi geliştirmek için gayretini ve vaktini büyük ölçüde insan üzerinde yoğunlaştırmaktadır [7]. Ünlü kalite uzmanı Kaoru Ishikawa'ya göre yönetimde firmanın üzerine alması gereken ilk görev: firma ile ilgisi olan tüm kişilerin mutluluğunun sağlanmasıdır. Ona göre, bir firma bunu sağlayamıyorsa o firmanın varlığını sürdürmesi ezici rekabet ortamında imkansızdır. Çalışanların mutluluğunu sağlamanın ilk adımı da, onların yeterli bir gelire sahip olmalarını sağlamaktır. İşletmeler çalışanların, insan olduklarını göz önünde bulundurarak, onlara işlerinden zevk alma ve mutlu bir hayat sürme fırsatlarını vermelidir [8].

W. Edwards Deming'e göre ise kalite, işletmenin en üst kademesince belirlenir. İşçiler ürün kalitesi ile ilgili konuların çoğunda karar vermezler, bunun için ürünlerdeki hatalardan dolayı da suçlu bulunmamalıdır. İşçiler sistemi değiştiremezler. Ancak, yönetim, kalitenin ve üretimin gelişmesi yönünde sistemi değiştirebilir ve işçilerin de bu değişimde "işçilik onurunu" tatmalarını beklenir. Bu bir kez gerçekleşince işçiler gelişme sürecine devamlı katkıda bulunurlar [9]. Zira, Deming felsefesinin önemli özelliklerinden birisi, "işçilerin onur duymalarının sağlanması" yönündeki bu çabadır. Bu özellik, motivasyonun ve dolayısıyla kaliteli üretimin temininde de önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu onuru sağlamak yönetimin sorumluluğundadır. Ayrıca, Deming felsefesine göre kalite, işçinin onuru ve işin neşesidir. Bu bakımdan kaliteye ulaşmak isteyen yönetim, işçinin yanında olmalı ve ona güven vermelidir. İyi bir ürün veya hizmet sunabilmek için, yönetim-işçi ve işçi-işçi işbirliği anahtar özelliği taşır. İşyerinde işçiler kendilerini güvenli hissetmelidir. İnsanlar ihtiyaç duyulduğunda alınan ve ihtiyaç olmadığında atılan eşya değildirler. Böyle olur ise sürekli gelişme sağlanamaz. TKY felsefesini uygulayan firmalarda, firmanın ve işçinin

kaderi birbirine bağlıdır ve herkesin kazanması görüşü hakimdir. Buna göre, işletmede yüksek kaliteye ulaşınca işçiler işçilik onurunu güven için tadarlarken bunun yanında, hem hissedarlar, hem de işçiler kazanırlar [9].

Bu yaklaşımlara topluca bakıldığında TKY'nin, yönetim teorileri içerisinde gelişen "endüstriyel hümanizm" hareketinin başlıca değişim programını içerdiği [10] ve bu açıdan TKY'nin de insana yaklaşım tarzının endüstriyel hümanizm hareketinin bir devamı olduğu belirtilebilir. Başka bir açıdan bakıldığında ise TKY, kapitalizmin "insan"ı keşfi olarak tanımlamak da mümkündür.

Bu çerçevede çalışanların işlerinden onur duymalarını engelleyen unsurların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Çalışanların "işçilik onurunu" tatmalarını engelleyen faktörlerden en önemlileri şöyle sıralanmaktadır [9]:

1. İşverenlerin ve üst yönetimin keyfi kararları.
2. Belirgin amaçlar ve hedeflerin bulunmaması.
3. Katılımın nasıl değerlendirildiğinin açık olmaması.
4. Bilgi yetersizliği.
5. İletişim eksikliği.
6. Zaman, uygun araç ve malzeme gibi kaynakların bulunmaması.
7. Eğitimin yetersizliği.
8. İşletme içindeki korkular.
9. İşveren ile işçi sendikalarının düşmanca tutumları.

Çalışanların işletmeyi ve işlerini benimsemelerini ve işlerinden gurur duymalarını engelleyen bu faktörleri günümüz klasik yönetim anlayışına yöneltilen eleştiriler olarak da nitelendirmek mümkündür.

Deming'e göre bir firmanın gelecekteki rekabet gücü, yöneticilerin işletme bünyesindeki insanlara muamelelerinde görülecektir. Bu doğrultuda firma içinde bölümler arası engellerin kaldırılması, endişelerin yok edilmesi ve gerçek motivasyonun sağlanması kaçınılmaz olarak görülmektedir.

TKY'de insana dönük yaklaşım, kişiyi ve onun motivasyonunu geliştiren yönü ile iki başlık altında ele alınmaktadır [7]:

1. TKY'nin kişiyi geliştiren yönü.
 - a. Eğitime önem vermesi.

b. İnsan kaynakları yönetiminde dönüşümlü iş ve iş zenginleştirme öğeleri.

c. Organizasyonda daha büyük sorumluluk almayı öngören anlayış.

d. İşlerin entegrasyonu ve iş zenginleştirmenin birlikte uygulanması ile kişilerin daha yetkin ve yetenekli hale getirilmesi.

2. TKY'nin motivasyonu geliştiren yönü.

a. Yönetim anlayışında "insan" faktörüne önem ve değer veren yaklaşım.

b. Grup çalışmalarını ön planda tutarak kişilerde "aidiyet" ve "benimsenme" duygusunu geliştirmesi.

c. Başarıların gerektiği gibi takdir edilmesi.

Yukarıda belirtilenlere bağlı olarak bir görüşe göre,

"Kalite hareketi, işgücünün önemini vurgular, insan davranışı ve motivasyon konusunda yapıcı bir görüş açısı sunar ve varsayımları ya da uygulamaları ile insanlar sayesinde rekabette üstünlüğe ulaşılmasını engelleyen mali/ekonomik eğimleri açıkça eleştirir" [11].

Bu görüşler ve açıklamalar TKY'de insana bakış açısını ortaya koymaktadır. Yönetim sistemlerinde insan unsuruna verilen değer ya da önem, onun aynı zamanda motivasyonunu da içerir. Bu bakımdan TKY'nin sistemin başarısı için insanları nasıl motive ettiğine de bakmak gerekir. Bu, tam ve gönüllü katılımın sağlanması açısından önem arz etmektedir.

TKY'de ittifakla kabul edilen görüşe göre üretimin çeşitli aşamalarındaki insanlar TKY sürecine tamamen ve gönüllü olarak katılmazlarsa TKY başarısız olacaktır [12]. Tamamen ve gönüllü katılımın sağlanması işi üst yönetimin sorumluluğundadır ve motivasyonla ilgilidir. Bu amaçla üst yönetim, çalışanların kendi yeteneklerini kullanmaları ve kendilerini geliştirmeleri hususunda tam katılımı sağlamaya yönelik çaba harcamalıdır. Bu çerçevede TKY'de motivasyonun sağlanması için aşağıdaki hususların dikkate alınması gerekmektedir [13]:

1. Çalışanların maddi açıdan tatmin edilmesi.

2. İşyerinin ergonomik özelliklerinin çalışanlara uygun olması.

3. İletişimi ve işbirliğini sınırlayan engellerin kaldırılması.

4. Çalışanların eğitim seviyesinin yükseltilmesi ve buna süreklilik kazandırılması.

5. Çalışanlarda sorumluluk duygusunun geliştirilmesi.

6. İş dönüşümleri ve iş zenginleştirmeleri ile monotonluğun giderilmesi, çalışanların işlerini daha iyi yapmaları dolayısıyla yetkin ve yetenekli hale gelmeleri.

7. Çalışanlara, karşılaştıkları sorunları çözmeleri için problem çözme ve analiz tekniklerinin öğretilmesi.

Ancak, kişilerin bireysel bütünlük, saygınlık, sosyal güvenlik ve fizyolojik gereksinimlerinden hangilerinin öncelik taşıyacağı çalışanların talepleri doğrultusunda belirlenmelidir. Bu yönde yapılan araştırmalar işletmelerde çalışanlarca en çok arzu edilen motivasyon yönteminin "içsel motivasyon" (yani belli bir hedef olmaksızın kişilerde bir dürtünün kendiliğinden ortaya çıkması) olduğunu göstermiştir. İçsel motivasyonda, yeni uygulamalar konusunda bilgilendirilmek, gerçekleri ve beklentileri öğrenmek, tercihleri etkileyebilmek şansına sahip olmak gibi hususlar çalışanların güvenini ve desteğini kazanmak açısından büyük önem taşır. Bunun için TKY'de tam katılımın sağlanmasına yönelik olarak içsel motivasyon unsurları harekete geçirilmektedir.

Böylece her yönüyle donatılmış ve tatmin olmuş çalışanlar motive olmuş olarak kalite temininde görev almaktadırlar. Öte yandan TKY'de müşteri tatminine verilen önem, işgücünün refahına da önem verilmesini gerektirmektedir. Zira, mutsuz, motivasyonu düşük, şirkete bağlılığı olmayan ve işiyle ilgilenmeyen personelin, müşteriye tatmin etmesi de beklenemez [11]. Bu bakımdan TKY'de işgücünün refahı da bir motivasyon unsuru olarak çalışanların müşteri memnuniyeti hedefine doğru yönlendirilmesinde kullanılmalıdır.

III. İŞLETME KÜLTÜRÜ

İşletmelerde tam katılımı sağlamak ve nihayetinde TKY'de başarı elde etmek için çalışanlarda bir "organizasyon kültürü"nü oluşturulması, "aidiyet duygusu"nun ve "şirket biziz" anlayışının yerleştirilmesi gerektiği üzerinde de durulmaktadır. Çünkü organizasyon kültürü, işletmelerde davranışsal normları üretmek insanlarla organizasyon yapılarının ve kontrol sistemlerinin etkileşimini sağlamakta, ortak direnç ve değerler sistemi yaratmaktadır. Bu bakımdan TKY'nin öngördüğü değişimin gerçekleşmesi için buna uygun bir şirket kültürünün oluşturulması zorunlu görülmektedir.

Kısaca organizasyon içindeki bireylerin davranış biçimi olarak özetlenen şirket kültürü, günümüzün rekabet ortamında işletmelerin rekabet gücünü açıklayan temel öğelerden biri haline gelmiştir. Öte yandan TKY uygulayan bir işletmede şirket kültürü ile birlikte ve onun

bir parçası olarak işletmede "kalite kültürü"nü de oluşturulması gerekmektedir. Zira bir işletmede kalite kültürü, örgütün dış ortamda varlığını sürdürme ve kendi iç işlerini yönetme kapasitesini geliştirdiği sırada, toplu olarak, kaliteye ilişkin değerlerin öğrenilmesi çabalarının tümünü ifade etmekte, tüm bireyler tarafından paylaşılan değerler bütünü oluşturmakta ve işletmenin kalite politikasına yön vermektedir.

İşletmelerde bir organizasyon kültürünün yaratılması fikri 1980'lerden sonra gelişmeye başlamış olup, bu gelişmede iki temel faktör rol oynamıştır: bunlardan birincisi, işletmelerde çok mükemmel stratejiler olsa bile boşluk içinde yapılan planlamanın iyi bir uygulamayı ve başarılı bir sonucu garanti etmediğinin çok iyi anlaşılması; ikincisi ise, işletme içi sosyal gelişmelere, yeni felsefe ve değerlere önem veren Japon şirketlerinin aynı işi yapan Amerikan şirketlerine nazaran daha çok performans gösterdiklerinin farkına varılmasıdır. Böylece yönetim anlayışında yeni bir dönemin açılmasına sebep olarak gösterilen TKY ve bu yönetim sistemindeki şirket kültürü anlayışını Japon işletme yapısına bakarak somut bir şekilde görmek mümkün olmuştur.

TKY açısından yeterli bir kalite kültürünün oluşturulması ve nihayetinde TKY'nin başarısı için bazı işletme kültürü koşulların yerine getirilmesi gerektiği vurgulanır. Bunlar [4]:

1. Paylaşılan bir vizyon ve açık ve net tanımlanmış amaçlar.
2. İyi geliştirilmiş organizasyonel kalite misyonu ve hedefleri.
3. Tutarlı bir organizasyon yapısı.
4. Performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi.
5. Uygun teknoloji ve süreç tasarımı.
6. Bireysel sorunlara dikkat edilmesi.

Ortak inanç ve değerlerin hakim olduğu bir sistemde insanlar, organizasyon yapısı, karar alma süreçleri ve kontrol sistemleri birbirleriyle etkileşerek davranış normlarını üretirler. Böyle bir ortamda faaliyetler anlamlandırılabilir, davranışlar yönlendirilebilir ve organizasyonların uzun dönem başarılarına önemli ölçüde katkı sağlanabilir. Çünkü organizasyon kültürü, önemli roller üstlenen ve amaçları gerçekleştiren insanların sadakatini sağlar ve onların ödüllendirilmesine zemin hazırlar. Ortak inançlar haberleşmeyi ve karar vermeyi geliştirir, motivasyonu, işbirliğini ve bağlılığı aynı zamanda artırarak organizasyonların etkinliğini yükseltir. Bu bakımdan kültürel değer ve normları şekillendirmek yönetimin önemli sorumluluklarından birisi olarak kabul edilir.

Bununla birlikte, organizasyon kültürünün oluşturulması sürecinde, organizasyonun çevresi, yönetim tarzı ve genel stratejileri ile organizasyon kültürü arasında bir uyumun olması önemli bir koşul olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü, böyle bir uyumun olmaması durumunda organizasyon kültürünün beklenen etkiyi vermeyeceği açıktır. Ayrıca bütün bunların ortak bir vizyonla desteklenmesi de işletmelerde sistem düşüncesinin gelişmesine, oturmasına ve uzun dönemde çalışanların işletmeye bağlanmasına yardımcı bir unsur olarak kabul edilmelidir.

IV. MÜŞTERİ ODAKLI YÖNETİM ANLAYIŞI

Günümüz yoğun rekabet ortamında firmalar için piyasada kalabilmenin temel şartı, kısaca "müşteri odaklı" bir yönetim stratejisinin uygulanması olarak ifade edilmektedir. Zira, kaliteye bakış ve kaliteyi değerlendirme biçimindeki "tüketici ağırlıklı" yaklaşımlar bu rekabet ortamının etkisinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca, günümüzde tekeli piyasaların kalkmasıyla ürünlerin artık alternatifleri sınırsız denecek kadar çoğalmış ve müşteriler çok kolay karar değiştirir duruma gelmişlerdir. Bundan dolayı, TKY'de müşteri odaklılık ögesi, "kaliteyi müşteri tanımlar" ilkesiyle açıklanmaktadır [5]. Firmaların müşteri odaklı bir şekilde strateji geliştirmeleri yeni bir şey değildir. 1940'larda bu konu üzerinde teoriler üretilmiştir [14]. Ancak TKY, müşteri memnuniyetini sistematik bir çerçevede değerlendirmekte ve konuyu bir bütün olarak ele almaktadır.

Günümüzde firmalar, kalitenin bugünkü anlamı ve özellikleri doğrultusunda kalite stratejileri izlemek, kalite amaç ve politikalarını geliştirmek durumundadırlar. Bu bakımdan kalite, piyasada kalabilmenin veya müşteriyi tatmin etmenin çok önemli bir koşuludur. Bunu bir Japon yönetici çok iyi bir şekilde ifade etmektedir: "*ABD'de müşteri kraldır, ama Japonya'da müşteri tanrıdır*" [9].

Ancak, kaliteli mal veya hizmet üretmek de tek ölçü olarak algılanmamalıdır. Bunun yanında bazı üstünlüklerin de olması şarttır. Örneğin, günümüzde üretimde kalitenin yanında, hız üstünlüğü de çok önemlidir ve firmalar müşteri taleplerini istenilen sürede karşılama yarışına girmişlerdir. Ayrıca, kalitenin yanında maliyetler de çok önemlidir. Zira, düşük maliyetle ürünü piyasaya süren firmalar fiyat avantajı yakalarlar. İşte TKY, bu ve benzeri rekabet kriterlerini dikkate alarak önemli olan "müşteri memnuniyetidir" ilkesiyle müşteri odaklı bir yönetim anlayışını öngörmektedir.

TKY'de müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerinin tatmini, ürün tasarımından, hatta bazı girdilerin tedariki aşamasından başlar. Müşteri ile ilgili verilerin

sağlanmasında piyasa araştırmaları önemli rol oynar. Araştırmalar sürekli yapılır ve müşterinin kim olduğu, ihtiyaç ve beklentileri, müşteri ile ilişkilerin sürekliliği ve benzeri konular ölçü olarak değerlendirilir.

TKY'de müşteri kavramının iki ayrı anlamı vardır: Dış müşteri ve iç müşteri. Dış müşteri, firmadan ürün veya hizmet talep eden kişi ya da kuruluştur. İç müşteri ise, kuruluşun içinde ürün ya da hizmeti öncekinden alan kişi ya da bölümdür. Bu, TKY'de "bir sonraki proses müşterimizdir" anlayışıyla ifade edilir. Böylece işletme içerisinde zincirleme bir satıcı-müşteri ilişkisi kurulur. Bu zincirde yer alan her bölüm ve kişi kendi konumuna göre sorumluluk üstlenir ve bu sorumluluğu en iyi şekilde yerine getirmekle, kaliteye ulaşmada üzerine düşen görevi yapmış olur. Sonuçta, toplam katılımıla toplam kalite anlayışına ulaşılmış olunur. Bu da bir felsefenin, ortak duygu ve düşüncenin ve hedef birliğinin yaratılmasıyla sağlanır.

Müşteri odaklı yönetim anlayışı, müşteri taleplerini karşılamak için üretim sisteminde bir takım değişiklikleri zorunlu kılmaktadır. Bu değişim, süreklilik arz etmekte ve üretime yönelik yeni yaklaşımları ve teknikleri gündeme getirmektedir.

V. ÜST YÖNETİMİN LİDERLİĞİ ve SORUMLULUĞU

Yönetimde liderlik, çalışanları belli amaçlar doğrutusunda davranmaya ve hareket etmeye sevk etmesi açısından önemlidir. Hemen hemen bütün yönetim teorileri üst yönetim liderliği (veya yönetimde liderlik) konusuyla ilgilenmişler, çeşitli model ve yaklaşımlar geliştirmişlerdir [15]. Çünkü, firmaların üst yönetimleri, bir trenin lokomotifine benzetilebilir. Gerçekten de liderliğin, sistemin ilerideki başarılarının devamı için, sistemi sürükleyen bir fonksiyonu vardır. Bu yüzden de, bir sistem geliştirme süreci olarak nitelenen TKY, üst yönetimin liderliği konusuna özel bir önem vermiştir. TKY ile ilgilenen yazar ve bilim adamlarının üst yönetimin liderliği ve sorumlulukları üzerinde ısrarla durmalarının esas nedeni de budur. Deming, yönetim için geliştirmiş olduğu 14 ilkeden 7. Maddeyi liderlik konusuna ayırmıştır.

Deming'e göre lider, kalitenin sağlanmasında ve sistemi geliştirmede önemli roller üstlenir. Bu bakımdan liderler, güven yaratır, yardım eder, eğitir ama yargılamazlar. Herkesi gelişime sevk ederler ve işçilerin onur duyabileceği bir ortam yaratmaya çalışırlar. Çabaları, çalışanların, kurumun amaçlarına uygun bir çerçeve içinde, işin zevkini tadararak, performanslarını en üst düzeye çıkarmalarına yöneliktir [9].

Deming'e göre problem kalitedir ve kalite yönetim kurulunda oluşturulur [9]. Ona göre, "kalite, yönetimdir". Bu bakımdan temel problem, "yöneticilik tarzı" dır. Deming, üst yönetimin kalite konusundaki duyarlılığını anlatırken, yöneticilerin kendilerini kalite ve verimliliğe adanmalarını da yeterli görmemiştir. Buna göre üst yönetim, neyin sorumluluğunu aldığını ve ne yapması gerektiğini bilmek zorundadır. Deming'e göre yönetim, kendi (Deming'in) felsefesini oluşturan 14 prensinin "bütünleşik uygulamasını" desteklemeli ve değişime ulaşmayı sağlayacak tedbirleri almalıdır. Ayrıca, kalite temininde üst yönetimin desteğini de yeterli görmeyen Deming, yönetimin de faaliyetlere katılması gerektiğini vurgulamaktadır. Kısaca, yönetim gerekli öneri, zaman, kolaylık ve teşvik edici unsurları firma içerisinde hazırlayarak bütün firmayı, kaliteyi iyileştirme ile ilgili faaliyetlere yönlendirmelidir [16].

TKY'de üst yönetimin liderliği yanında yönetimin sorumluluğu da önemlidir. Temel sorumluluk alanı da kalite ve verimliliğin sürekli iyileştirilmesidir. Bir görüşe göre TKY'nin uygulanmasında liderliğin yedi temel fonksiyonu vardır. Bunlar [17]:

1. Paylaşılmış bir görev anlayışı ve vizyon yaratmak.
2. Karşılıklı etkileşimle bir örgüt tasarlamak ve yönetmek.
3. Çalışanlar arasında karşılıklı etkileşimi yönetmek.
4. Çalışanları yetkilendirmek.
5. Öğrenen bir örgüt yaratmak.
6. Sorun çözmeye bir karışıklıkla karşılağıldığında üzerine gitmek.
7. Belli bir aşamadan sonra tanıtıcı bir strateji tasarlamak ve tartışmak.

Günümüz işletmelerinde liderlik anlayışı değişmekte ve liderlere yeni misyonlar yüklenmektedir. TKY anlayışını dünyaya tanıtan ve en iyi şekilde uygulayan Japonların liderlik anlayışını Peter F. Drucker şu şekilde tanımlar: "*Japonlar, liderliğin sadece iki şartı olduğunu kabul ederler. Birincisi, rütbenin insana ayrıcalık vermeyip sorumluluklar yüklediğini kabul etmektir. Diğeri ise, bir kuruluştaki liderlerin, yaptıkları ve söylediklerini, davranışları ile beyan ettikleri inançlar ve değerler arasındaki tutarlılığı yani namus dediğimiz şeyi önce bizzat kendilerinin yaşamayı kabul etmesidir*" [18].

TKY'de üst yönetimin liderliği çok önemlidir. Ancak, geleneksel anlamda bir liderlik anlayışı kabul edilmez. Sorumluluk anlayışıyla sistemi geliştiren, astların

bütün yeteneklerini kullanmalarına izin veren ve şirketle ilgisi olan herkesin kendini rahat hissedebileceği ve şirketten memnun olacağı bir yönetim anlayışının doğurduğu bir liderlik anlayışı öngörülmüştür. Lider moda deyimiyle daha çok “koç”luk görevi üstlenmiştir.

Ünlü kalite bilimcisi Kaoru Ishikawa da, yönetimin temel sorumluluklarını genel olarak şu çerçevede açıklamaktadır: “*işletmede yönetimin üzerine alması gereken ilk ödevi, insanların mutluluğudur. Eğer insanlar kendilerini mutlu hissetmezlerse ve mutlu edilmezlerse, o firma varlığını sürdürmeyi hakketmez*” [8]: Zira, Ishikawa’ya göre bir toplumda işletmeler o toplumdaki insanları tatmin etmek amacıyla bulunurlar. Bu onların varoluş nedenidir ve ilk hedefleri de bu olmalıdır. Bu ana hedefe ulaşmak için kalite, fiyat ve miktar üçlüsünü de araç olarak gösteren Ishikawa, bunları işletmelerin ikincil hedefleri olarak adlandırır.

TKY’de kalitenin iyileştirilmesinde yapılacak çalışmaların başlatılması, stratejik ve politik kararların alınması ve firma çalışanlarına ilan edilmesi için üst yönetimden beklenen esaslar kısaca şöyle açıklanmaktadır [19]:

1. Kalitenin iyileştirilmesiyle ilgili olarak her şeyden önce üst yönetimin konudan tam haberdar olması ve üst düzey yöneticilerinden birinin bu işi sahiplenmesi gerekir. Kalite ile ilgili olarak başlatılacak bir iyileştirme programı gerektiğinde firmanın çalışma kültüründe veya firma kültüründe önemli değişikliklere neden olacaktır. Bu nedenleri böyle bir program, ancak üst yönetim tarafından başlatılabilir.

2. Normal çalışma ilkelerinin terk edilerek kalitenin iyileştirilmesi yolunda getirilecek yeni çalışma ilkeleri bir kampanya ile daha başarılı olabilir. Böyle bir kampanya daha ziyade “seferberlik” olarak adlandırılmaktadır. Oysa seferberliğin başarıyla sonuçlanması daha ziyade yöneticilerin liderlik özelliklerine doğrudan bağlıdır.

3. Kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili yapılacak çalışmalar adeta bir maraton oluşturmaktadır. Bunun için üst yönetim tarafından bu konuya başından sonuna kadar yeterli oranda bağlılık gösterilmesi gerekir. Aksi halde, çalışanların bu konuya yöneticilerden daha fazla bağlı kalmaları beklenmemelidir.

4. Programın uygulamaya konulmasıyla beraber önemli sayıda engeller ile karşılaşılması mümkündür. Bu nedenle, üst yönetimin konuya bağlı kalmasının yanında çalışanlarına bu konularda yeterli desteği vermesi gerekir. İnsan psikolojisi kurallarına göre zor durumda olan insan yanındakilerden hep yardım bekler. Bu nedenle, kalitenin iyileştirilmesi ile ilgili olarak uygulanacak programda

karşılaşılan problemlerin çözümünde üst yönetim çalışanlarını yalnız bırakmamalıdır.

TKY’de kalite iyileştirme süreci, temelde müşteri memnuniyetinin sağlanması amacına yönelik olduğundan, müşteri talepleri doğrultusunda şirketin tüm birimlerinin yönlendirilmesi ve müşteri tatmininin sağlanması öncelikli olarak üst yönetimin sorumluluğundadır. Bu doğrultuda kalite öncüleri de “yönetimin sorumluluğu” kavramı üzerinde ısrarla durmuşlardır. Buna göre TKY’yi uygulayan bir işletmede yönetim kademesinde bulunan her ferdin iki temel görevi vardır: birincisi, kuruluşun performansını yükseltmeye imkan veren sistemleri kurmak ve geliştirmek; ikincisi de, mevcut sistemi belirlenen hedefler doğrultusunda çalıştırmaktır [7].

Burada, “sistem geliştirmek” sadece yönetim görevi yürütenlerin sorumluluğundadır ve yönetim kademesinin yükselmesi ile sistem geliştirme yetki ve sorumluluğunun da yönetim kademesine paralel bir şekilde arttığı belirtilmektedir.

Ünlü kalite bilimcisi Juran, bir kuruluşun performansını “sistem” ve “insan” olarak iki faktörün etkilediğini, bu iki faktörün netice üzerindeki etkilerinin de kabaca % 85 ve % 15 olduğunu ifade eder. Bu durum, TKY’de üst düzey yönetiminin kalite sistemlerini geliştirmedeki önemini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü, TKY anlayışı esasında bir “sistem geliştirme süreci” olarak ifade edilmektedir. Bu çerçevede, günümüz yoğun rekabet ortamında ve teknolojinin hızlı gelişim sürecinde yönetimin beklentilere cevap verebilecek bir dinamizm ile geleceğin sistemlerini geliştirmesi ve bu arada çalışanlara liderlik etmesi kaçınılmaz sorumluluk alanları olarak gösterilmektedir [7].

Rekabetçi bir ortamda TKY’ye ulaşmak için uygulanan yeni yaklaşım ve tekniklerin örgütlerde köklü değişiklikler yarattığı ancak, bu değişiklikler yaşanırken uygulamaların başarılı olabilmesi için ön koşul olarak “kuruluşun etik yapısı”nın oluşturulmasının gerekliliği üzerinde durulmakta ve bu sorumluluk üst yönetime verilmektedir. Bu sorumluluk çerçevesinde yöneticilerin “açıklık” ve “dürüstlük”le hareket etmelerinin zorunlu olduğu da belirtilmekte, insanlara gereken önemin verilmesi, insanların mutluluğunun sağlanması, duygu ve değerlerin dikkate alınması, karşılıklı güven ve saygının yaratılması, sürekli gelişimin sağlanması, tutarlı bütünsel bakış açısı, yaratıcılık, güvenirlilik ve işyeri hijyen koşulları... gibi konularda yönetime etik sorumluluklar yüklenilmektedir [20].

VI. YÖNETİMDE TAM KATILIM

Çalışanlar üzerinde yapılan araştırmalar, alt kademeye daha çok sorumluluk ve söz hakkı verildiğinde verimlilikte, işe devamda ve üretim kalitesinde önemli ölçüde iyileşmelerin olduğu gözlemlenmiştir. Bu bakımdan, çalışanlara azami düzeyde sorumluluk ve yetkinin verildiği tam katılımlı yönetim anlayışı, çağdaş yönetim düşüncesinin önemli aşamalarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bir organizasyonda katılım, "kişilerin kendilerini grup amaçlarına katkıda bulunmaya ve onlar için sorumluluk paylaşmaya yöreklendiren bir grup ortamının içine zihinsel ve duygusal açıdan içermeleri" [21] şeklinde tanımlanmaktadır. Toplam katılım da, firmayı ilgilendiren sorunların çözümünde tüm çalışanların enerjisinden azami düzeyde faydalanmak şeklinde tarif edilebilir. Çalışanların yönetime katılımı, ülkeden ülkeye değişen farklı uygulamalarıyla çeşitli düzeylerde ve çeşitli kurumlar vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. ABD kökenli olan katılımlı yönetimin ilk örnekleri "çalışanların katılım programları" olarak anılan uygulamalardır. Bir görüşe göre, katılımlı yönetim sisteminin etkinliği geleneksel yaklaşımdan yapısal ve felsefi anlamda şu konularda ayrılmaktadır [16]:

1. Bilginin, işin yapıldığı en alt düzeye kadar dağıtılması.
2. Kararların uygulanabilmesi için bir kısım yetkinin devredilmesi.
3. Ödüllendirme sisteminin kurulması.

Bu konularda yönetim sistemi, gereği gibi işletildiğinde işletmelerin mümkün olabilecek en yüksek avantajı sağlaması beklenmektedir. TKY de katılımlı bir yönetim sistemidir. Ve tüm çalışanların azami düzeyde katılımını öngörür. Ishikawa'ya göre işletme genelinde kalite kontrol yaklaşımının üç temel özelliği vardır. Bunlar [8]:

1. Tüm bölümlerin kalite kontrol faaliyetlerine katılması (her bölümün her süreçte kendi fonksiyonları itibarıyla kalite faaliyetlerine katkıda bulunması).
2. Tüm çalışanların kalite kontrol faaliyetlerine katılması (tüm işletme personelinin, genel müdürden işçiye kadar herkesin kalite faaliyetlerine katılması).
3. Kalite kontrol fonksiyonunun, diğer işletme fonksiyonlarıyla bütünüyle entegre olması.

Burada, Kalite Kontrol Çemberleri (KKÇ) uygulaması kalite kontrol yaklaşımının sadece bir bölümünü oluşturur. Çünkü, hedeflenen etkinliğe ulaşmak

için kalite kontrol faaliyetlerinin, maliyet yönetimi ve üretim yönetimi teknikleriyle desteklenmesi gerekmektedir.

Katılımlı yönetim anlayışının en çarpıcı örnekleri olan KKÇ, TKY'de toplam katılımı sağlayan en önemli araç olarak kabul edilmektedir. Bu yüzden KKÇ faaliyetlerinin öneminin kavranması, TKY'de kullanılmasının teşvik edilmesi ve bu doğrultuda TKY'nin sağlanması için firma çapında bazı iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir. Bu iyileştirmeler işletmede insana daha çok önem verilmesi, çalışma ortamının TKY'ye uygun olarak iyileştirilmesi, çalışanların motivasyonu ve eğitimi gibi hususları içermektedir [22].

VII. TAKIM HALİNDE HAREKET ETME

Birer örgüt olarak tanımlayabileceğimiz işletmeler, unutulmamalıdır ki, bireylerden oluşurlar. Ekipler de, içinde görev alan personelin, firmanın sürekli geliştirilmesi yönünde alacağı kararlara katılmalarını ve grup psikolojisinden kaynaklanan tatminleri sağladığı için önemlidir. Çünkü, herkesin herhangi bir ekipte çalışması hiç kuşkusuz mümkün değildir, ayrıca insanlar, tek olarak da fark edilmek isterler.

Bireyin önemsenmesini gerektiren bir diğer önemli olgu ise, firmaları sarsan çoğu olumsuz olayın gerisinde grup kararlarının değil, kişisel hataların bulunmasıdır. Dolayısıyla yöneticinin diğer çalışanları dinlemesi, görüşlerinden haberdar olması, düşüncelerinin ve fikirlerinin gelişmesine yardım etmesi önemlidir. Çünkü, "vizyon" sadece üst yönetime ait bir ayrıcalık değildir. Hiç ummadığımız kişilerin, işlerin nasıl yapılması gerektiği ile ilgili harika fikirleri olabilir. Bu potansiyel kullanılmadığı taktirde tıpkı gözü görmeyen insanların elleriyle fili tanımlamaya çalışmaları gibi, gerçeklerin tüm açıklığı ile algılanması olanağı kaybedilir ve gelişmenin gerçek kaynağını kurutma tehlikesi ile karşı karşıya kalmabilir.

Bu kaynağın ortaya çıkarılması ve desteklenmesi, TKY'nin "insana verilen önem" ilkesinin vazgeçilmez bir gereğidir. Ancak bu şekilde çalışan herkesin, birey olarak kabul edilme, fark edilme, tanınma, değerlerini ortaya koyma, başarılı olma gibi "motivasyon" ihtiyaçları yerine getirilebilir ve gerçek katılım sağlanabilir.

Takım halinde hareket etmenin en önemli sonucu "grup sinerjisi"nin ortaya çıkmasıdır. Örgütlerin hızlı bir şekilde sürekli gelişme sağlamalarında en önemli öge de "grup sinerjisi"dir. Dolayısıyla, bireysel hareket etme şirketlerin sürekli gelişmelerinin önündeki engellerden bir tanesidir. İş ile ilgili değerlerde görülen uluslar arası farklılıkları konu alan bir çalışmada, ülkeler arasında

bireysellikler temelinde bir karşılaştırma yapılmış ve ortaya son derece çarpıcı sonuçlar çıkmıştır. Bireysellik konusunda en yüksek puanı ABD (91) almıştır. En düşük puanı ise Venezuella (12) almıştır. Yine aynı araştırmada Japonya ile kıyaslama yapıldığında takım halinde hareket etmenin önemi vurgulanmaktadır [23].

Bireye insan olarak değer vermek ve bunu davranışlarda yaşatmak da tek başına yeterli değildir. Yönetimin, bu yaklaşımdan sonuç alabilmek için koşul olan, bazı alt ihtiyaçların karşılanmasına ve uygun ortamın hazırlanmasına ilişkin bazı sorumlulukları vardır. Bunlara, hijyen faktörleri de diyebiliriz. Bunlar [24]:

1. Yeterli ücret.
2. Eğitim.
3. Performans değerlendirme.
4. Kariyer planlama.
5. Öneri sistemleri.
6. Taktir / tanıma sistemleri.

TKY’de önemli bir yeri olan takım çalışmalarının en önemlilerini de şu başlıklar halinde sıralamak mümkündür (konumuzun kapsamına direkt girmediğinden dolayı bu kısım detaylı olarak işlenmeyecektir):

1. Bölüm geliştirme ekipleri.
2. Proses geliştirme ekipleri.
3. Görev ekipleri.
4. Kalite kontrol çemberleri.

Takım halinde hareket etmenin firma açısından önemini aşağıdaki şekil çok iyi bir biçimde ifade etmektedir.

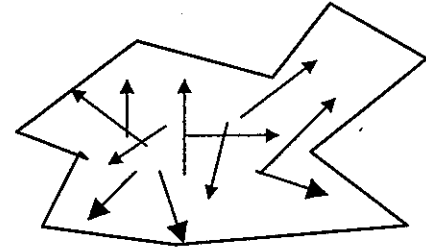
Yukarıdaki şekilde de görüldüğü üzere, takım halinde çalışanlar, belirlenen hedeflere aynı yönde hareket ettiklerinden dolayı başarılı olurken, bireysel olarak hareket eden organizasyonda, amaç birliği olmadığından dolayı başarı sağlanamamaktadır.

VIII. SÜREKLİ GELİŞME ve HEDEFLERE GÖRE YÖNETİM

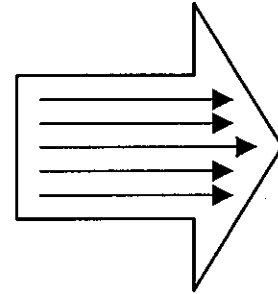
Klasik yönetim yaklaşımında belli bir standardı oluşturmak, belirlenen bu standarda göre üretimi gerçekleştirmek ve denetim altına almak temel bir amaç olarak kabul edilirken, TKY anlayışında hiç bir standart nihai olarak kabul edilmez, sürekli gelişme ve iyileşme temel bir amaç olarak görülür. Bu bağlamda klasik

yönetim anlayışı ile TKY’yi neredeyse tamamen zıt yaklaşımlar olarak görmek mümkündür [25].

TKY felsefesinde kalite geliştirme faaliyetleri sona ermeyecek bir süreç olarak görülür. Bu süreç içerisinde, müşteri tatmininde ve güveninde, rekabette, verimlilikte, çalışanların motivasyonunda, eğitiminde kısaca bütün proseslerin, sistemlerin ve insan kaynaklarının iyileştirilmesinde sürekli gelişme temel bir unsurdur ve bu temel unsurun sağlanmasında, grup çalışması, istatistiksel ölçme metotları, piyasa araştırmaları, önlemeye dönük yaklaşım vb. metotlar kullanılır. Ayrıca bu yöntem ve metotların TKY anlayışına uygun olması gerekir. Buna göre TKY’de sürekli gelişme, durum ya da seviye ne olursa olsun onu daha ileriye götürmek, iyileştirmek ve geliştirmek olarak tanımlanır. Burada hedef, belli bir standardı tutturmak değil, seviyeyi sürekli bir biçimde geliştirmektir.



Bireysel Hareketler



Takım Halinde Hareket

Şekil.1: Takım Halinde Hareket Etme.

Bu unsur, Japon yönetim anlayışını Batı yönetim anlayışından ayıran en temel unsurdur. Japon yönetim anlayışında sürekli gelişme, kısaca “sürekli iyileştirme” anlamına gelen “Kaizen” kelimesi ile ifade edilir. Kaizen stratejisi, Japon yönetiminin başlı başına en önemli kavramı ve Japonya’nın rekabetteki başarısının anahtarı olarak görülür. Kaizen, bir işletmede üst yönetim, müdürler ve çalışanlar olmak üzere herkesi kapsayan sürekli iyileştirme faaliyetleri olarak tanımlanır [26]. Ayrıca bazı bilim adamlarınca kaizen, Japon firmalarının rekabetteki başarılarının altında yatan neden olarak gösterilmektedir [27].

Sürekli geliştirme fikri, Deming'in savunduğu önemli görüşlerden bir tanesidir. Bu düşünce Shewhart tarafından geliştirilen "sürekli gelişme çemberi"ne dayandırılır ve genelde Shewhart çemberi olarak anılır.

Ayrıca, bir çok yazar tarafından TKY'nin bir yönetim tekniği olarak gösterilen hoshin kanri, kaizen düşüncesini destekleyen bir işlev üstlenmektedir. Çin kökenli Japonca bir kelime olan hoshin kanri Japon yönetim felsefesinin temel kavramlarından birisidir. Kelime anlamı olarak "yön gösteren yöntem olarak türkçeleştirilen [28] hoshin kanri, tüm proseslerin hedeflere göre dizayn ve kontrol edilmesini amaçlamaktadır [29]. Konumuzla direkt bağlantısı olmadığından daha fazla detaya girilmeyecektir. Daha geniş bilgi için dipnotlarda belirtilen kaynaklardan yararlanılabilir.

TKY'nin en önemli fonksiyonu olan sürekli gelişme ve hedeflerle yönetim anlayışının yerleşmesi için şu hususların dikkate alınması gerekir:

1. Müşteri odaklı yönetim anlayışına göre belirlenen hedefler.
2. Üst yönetimin liderliği.
3. Ekip çalışması ve ekibin desteği.
4. Çalışanların sürekli eğitilmesi ve "sürekli çalışma" ruhunun aşılması.
5. Açıklık politikası ve etkin bir iletişim.
6. İnsanlara güven duyma ve onlara yetki verme.
7. Olaylara ve konulara bilimsel ve objektif olarak yaklaşma ve akılcılığı hakim kılma.
8. Ölçme ve istatistiksel proses yöntemlerini kullanma.

Sonuç olarak, TKY'ye göre, sürekli gelişen bir firma, ayakta kalma şansına sahiptir. İşçilerine, yöneticilerine ve hissedarlarına en iyi güvenceyi sağlayan firma başarısını sürdürebilir.

IX. SONUÇ

İleri sanayi ülkelerinde, üretim biçimlerinde görülmeye başlayan değişimin sanayide ve ekonomide önemli etkilenmeleri yarattığı bilinmektedir. Esnek imalat sistemleri, bilgisayar destekli tasarım ve imalat gibi bu yeni üretim biçimlerinin ve teknolojilerin TKY ile bütünleşmeleri gerektiği, bu bakımdan teknolojilerin doğru uygulanması ve başarı kazanabilmesinin, TKY ile "eşgüdüm" içinde bulunmalarına bağlı olduğu vurgulanmaktadır.

Bu arada TKY'nin kendi özellikleri dışında kalan ve TKY'nin dünya çapında yayılmasına neden olan temel makro faktörlerden de söz edilmektedir. Bunların başında, günümüzdeki hızlı teknolojik değişim ve gelişim gelmektedir. Bu durum iletişimin gelişmesine neden olduğundan bireylerin bilgi ve haber almalarını çok kolaylaştırmıştır. İnsanların kalite konusundaki bilinçlenmelerine paralel olarak piyasalar ve firma politikaları, hatta firmaların kalite politikaları hakkında da bilgilenmeleri bugün için kaliteye farklı bir anlam ve önem kazandırmıştır. Bütün bunların yoğun bir rekabet ortamında cereyan etmesi, piyasada kalmak durumunda olan firmaları, tüketici tercihleri (müşteri odaklılık) doğrultusunda hareket etmeye ve bu doğrultuda daha çok seçenek sunmaya zorlanmıştır.

Böylece firmalar, belli bir bilince ulaşmış ve çok tercih içinde seçme şansına sahip olmuş insanlara hizmet ve ürün sunmanın zorluğu ile bu gelişmelere uygun bilgi üretmek, yeni yapılara uygun insan istihdam etmek ve yetiştirmek, onları hedefler doğrultusunda motive etmek ve bütün bu ve benzeri süreçleri sürekli geliştirerek iyileştirmek, kısaca, yeni yönetim anlayış ve tekniklerini yaratmak durumunda kalmışlardır. Bu yeni yaklaşımlar iş yönetiminde "devrimsel" gelişmeler olarak adlandırılırken, TKY sistemi de, kalite kontrolden öte bir anlam taşıyan bir felsefesi ile bu yaklaşımların en çarpıcı örneği olarak karşımıza çıkmıştır. Ayrıca, dikkat edilmesi gereken bir nokta da şudur ki: TKY bir sentezdir. Dünya çapında kabul görmesinin ve evrensel temeller üzerine oturmasının en önemli faktörü de budur. Başka bir deyişle TKY, değişen piyasa şartlarını özümseye özümseye gelişmiş ve bugünkü anlamını kazanmıştır.

Bir görüşe göre Batı ülkelerinde uygulanmakta olan yönetim modelleri küçük farklılıklar dışında aynı temel düşünce ve ilkelere dayanır. Bu düşünce ve ilkeler, F. W. Taylor ve diğerlerinin geliştirdiği "bilimsel yönetim" yaklaşımı ile H. Fayol'un saptadığı "yönetim ilkeleri" ve M. Weber'in belirlediği "bürokrasi" modelinin bir sentezidir. Her ne kadar bu yönetim modelleri, daha sonraki yıllarda insan ilişkileri, grup dinamikleri, endüstriyel demokrasi, birlikte yönetim, sistem ve sosyo-teknik sistem düşünceleri, amaçlarla yönetim, proje yönetimi ve durumsallık yaklaşımı gibi bir takım fikir, düşünce ve uygulamalarla geliştirilmeye çalışmış ise de özde aynı kalmışlardır [30].

1980'li yıllara kadar bu yönetim modelleri ile üretimin yapıldığı Batı'da, bu dönemden sonra görülen verim düşüklüğü ve ekonomik büyümenin yavaşlaması ciddi bir revizyon ya da model değişikliği inancını gündeme getirirken, bu sıralarda doğuda, Japonya'nın başını çektiği bazı ülkelerde, yönetimde kalitenin ve insan unsurunun daha etkin olarak kullanıldığı yönetim anlayışı ile sağlanan başarı ve hızlı büyüme, bir anda dikkatlerin bu yöne çekilmesine neden olmuştur.

İşte bu tarihten sonra Japon ve Batı tarzı yönetim uygulamalarını karşılaştıran bir çok araştırma yapılmış ve iki yönetim modeli ve uygulaması arasındaki farklar tespit edilerek yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir [31].

TKY'nin gelişim sürecinde Batılı hemen her ülke ve firma TKY'nin evrensel özellikleri çerçevesinde ve 1980'lerde başlayan uluslararası standartlaşma hareketinin de etkisiyle kendi yönetim modelini geliştirip, kendi yapısına uygun bir TKY anlayışını benimseyerek uygulamaya başlamıştır [24]. Ancak, anlayış farklılıkları doğal olarak bir yandan konunun daha çok tartışılması ve anlaşılmasına imkan verirken bir yandan da uygulamada birçok karışıklığı da beraberinde getirmiştir. TKY'nin temel felsefesinden (evrensel özelliklerinden) uzaklaşıldıkça başarısızlık çoğalmış, bu doğrultuda TKY'ye yöneltilen eleştiriler de artmıştır. TKY'ye yöneltilen eleştirilerin başlıcalarını şöyle sıralamak mümkündür:

1. TKY'nin uygulandığı bir çok firmanın başarısız sonuçlar elde etmesi [32].

2. TKY'nin günün rekabet şartlarını karşılamada yetersiz sonuçlar elde etmesi [33].

3. Gelecek kısa bir zaman sonrasında artık kalite, rekabet faktörleri arasındaki yerini muhafaza edemeyecektir [34-37].

Yukarıda sıralanan ve TKY'nin zaafı gibi gösterilen konular derinlemesine incelendiğinde görülecektir ki, bu eleştirileri yapanların aslında TKY'yi tam olarak anlayamadıkları veya eleştirilerini kısmi konularda yoğunlaştırdıkları görülecektir. Ayrıca, bu eleştiri yapan kişiler TKY'ye, Stratejik Yönetim [34], Değişim Mühendisliği [38], Yalın Üretim [39-40]... gibi yönetim tekniklerini alternatif olarak göstermektedirler.

Son olarak diyebilir ki, TKY'nin üç temel fonksiyonu vardır. Bunlar: (1) tüm işletmeyi kapsayan (Toplam), (2) her yönüyle sürekli kalite gelişimini amaçlayan (Kalite), (3) yönetim odaklı (Yönetim) bir sistemdir. Sistemin başarıya ulaşabilmesi için de, tüm unsurlarının tam ve doğru bir şekilde uygulanması gerekir. Başka bir deyişle, yukarıda belirtilen fonksiyonlar arasında çarpın etkisi vardır.

Uzun bir uygulama sürecinden geçen ve günümüzdeki düşünce temeline oturan TKY yaklaşımı bir sentez olarak karşımıza çıkmakta ve evrensel normlar taşımaktadır. Dolayısıyla, yukarıda saydığımız temel gereksinimler yerine getirildiği sürece TKY'de başarıya ulaşmak kaçınılmazdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] BERTHOD, Giovanni , "Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları", **Önce Kalite Dergisi**, Çeviren: Özlem Rodoplu, Sayı: 6, Ocak 1994, s.30.
- [2] PEŞKİRCİOĞLU, Nurettin, "Toplam Kalite Yönetimi Sistemi ve ISO 9000 Standartları", **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1, 1994, s.95.
- [3] ÖNÖZ, Ender, "Şirket Kalitesi", **Önce Kalite Dergisi**, Sayı: 1, Kasım 1992, s.27.
- [4] -----, "Toplam Kalite Yönetimi Araştırma Komitesi, Toplam Kalite Yönetiminde Türkiye Perspektifi", **Değişen Kalite Anlayışı ve Toplam Kalite Yönetimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı**, Arkom Yayınları, İstanbul, 1994, ss.78,260.
- [5] EFİL, İsmail, **Toplam Kalite Yönetimi**, Vipaş Yayınları, Bursa, 1998, s.39.
- [6] KÖSEOĞLU, Mustafa ve Diğerleri, "Toplam Kalite Yönetim Sistemi Uygulamasının Arkasındaki İnsan Faktörü", **Verimlilik Dergisi**, Çeviren: Orhan Pazarcık, Sayı: 4, 1994, s.19 ve sonrası.
- [7] KAVRAKOĞLU, İbrahim, **Toplam Kalite Yönetimi**, 4. Baskı, KalDer Yayınları, İstanbul, 1998, s.16-18, 69, 73.
- [8] ISHIKAWA, Kaoru, **Toplam Kalite Kontrol**, Çeviren: Semih Ordaş, 2. Baskı, KalDer Yayınları, İstanbul, 1997, s.48, 99-101.
- [9] AGUAYO, Rafael, **Dr. Deming: Japonlara Kaliteyi Öğreten Amerikalı, Japon Mucizesinin Mimarı**, Çeviren: Y. Kaan Tunçbilek, Form Yayınları, İstanbul, 1994, ss.26-27, 56, 134, 198, 216-217.
- [10] DERELİ, Toker, **Örgütsel Davranış**, Menteş Kitabevi, İstanbul, 1995, s.228.
- [11] PFEFFER, Jeffrey, **Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan**, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995, s.163, 165.
- [12] ÖZTÜRK, Nursel, "Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi", **Verimlilik Dergisi**, Kalite Özel Sayısı, 1993, s.63.
- [13] ŞİRVANCI, Mete, "Toplam Kalite Yönetiminin Temel Öğeleri", **Önce Kalite Dergisi**, Sayı: 5, Ekim 1993, s.13.
- [14] DRUCKER, Peter F., **Fırtınalı Dönemlerde Yönetim**, Çeviren: Bülent Toksöz, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1998, s.216.
- [15] ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1991, ss.33 ve sonrası.

- [16] BOZKURT, Rıdvan, "Toplam Kalite Yönetimi Sistemi", **Verimlilik Dergisi**, Yıl: 1994, Sayı: 4, ss.7, 122 ve sonrası.
- [17] LEE, Thomas Lee, "Toplam Kalite Yönetimi ve Liderlik", **Verimlilik Dergisi**, Toplam Kalite Özel Sayısı, Çeviren: Orhan Pazarcık,1996, ss.17 ve sonrası.
- [18] DRUCKER, Peter F., **Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası**, Çeviren: Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1995, s.136.
- [19] PEKDEMİR, Işıl Mentuş, **İşletmelerde Kalite Yönetimi Kavramları, Kalite İyileştirme Süreci, Vakalar**, Beta Yayınları, İstanbul, 1992, ss.61-62.
- [20] GÜRLEK, T. Bilgehan; GÜROL, M. Ali, "Etik Tavrı ve Kalite", **Önce Kalite Dergisi**, Sayı: 3, Nisan 1993, ss.18-20.
- [21] DAVIS, Keith, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çevirenler: Kemal Tosun ve Diğerleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1988, s.184.
- [22] ÇETİN, Canan; AKIN, Besim; EROL, Vedat, **Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, ss.27 ve sonrası.
- [23] DONNELTON, Anne, **Takım Dili**, Çeviren: Osman Akınhay, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.25.
- [24] YENERSOY, Gönül, **Mükemmeli Arayış Yolunda İlk Adım: Toplam Kalite Yönetimi**, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, ss.40-41, 179.
- [25] PEKER, Ömer, "Toplam Kalite Yönetimi", **TODAY Amme İdaresi Dergisi**, Sayı: 1, Mart 1993, s.179.
- [26] IMAI, Masaaki, **Kaizen: Japonların Rekabetteki Başarısının Anahtarı**, 3. Baskı, Brisa Lastik Sanayi Kültür Yayınları, İstanbul, 1997, s.IX.
- [27] De Bono, Edward, **Rekabet Üstü**, Çeviren: Oya Özel, Rota Yayınları, İstanbul, 1996, ss.42-43.
- [28] ÖZEVREN, Mina, **Toplam Kalite Yönetimi Temel Kavramlar ve Uygulamalar**, Alfa Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 2000, s.245.
- [29] AKAO, Yoji, **Hoshin Kanra Yönetim Pusulası**, Çeviren: Tunç Sancı, MESS Yayınları, İstanbul, 1999, s.12.
- [30] DİCLE, Atilla, "Japonya' da İnsangücü Yönetimi ve Türkiye Açısından Önemi", **ODTÜ Gelişme Dergisi**, Sayı: 3, 1987, s.263.
- [31] KURTULMUŞ, Numan, **Sanayi Ötesi Dönüşüm**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.169.
- [32] BUZAN, Tony, "Toplam Kalite Yönetimi Zor Durumda", **Kariyer Dünyası Dergisi**, Mart 1998, s.71.
- [33] SCHAFFER, H. Robert; THOMSON, Harvey A., "Başarılı Değişim Programları Sonuçlarla Başlar", **Power Dergisi Özel Eki**, Haziran 1997, ss.34-35.
- [34] HAMEL, Gery; PRAHALAD, C. K., **Geleceği Kazanmak, Yarının Pazarını ve Endüstrinin Kontrolünü Yakalamak İçin Keşfedilen Stratejiler**, Çeviren: Zülfü Dicleli, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1996, s.26.
- [35] HAMEL, Gery, **Strateji Bir Devrimdir**, **Capital Dergisi Yönetim Dizisi Eki-2**, 1998, ss.62 ve sonrası.
- [36] KIRIM, Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- [37] YILDIRIM, Hakan, **Toplam Kalite Yönetiminin Firmaların Rekabet Güçleri Üzerindeki Etkileri, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, 1999.
- [38] HAMMEL, Michael; STANDON, Steven A., **Değişim Mühendisliği Devrimi**, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1995.
- [39] WOMACK, James P.; JONES, Daniel T., **Yalın Düşünce**, Çeviren: Nesime Acar, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- [40] WOMACK, James P., **Dünyayı Değiştiren Makine**, Çeviren: Osman Kobak, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1997.

THIRLWALL YASASI ve MAKROEKONOMİK SONUÇLARI

Gülsüm (Özkan) AKALIN

Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İktisat Bölümü, Yardımcı Doçent Dr

Abstract: In this paper, it is dealt with "Thirlwall's Law" and Balance-of-Payments Constraint Growth Model developed by A. P. Thirlwall and their macroeconomic implications. This model is known as an approach to PostKeynesian Growth Models. Therefore, a brief summary of PostKeynesian Theory is held and introduced. Then, sample countries results which are tested for the Law are taken into account.

I. GİRİŞ

Bilindiği gibi makroekonomik yönetimin temel amaçlarından birisi de büyümedir. Globalleşen dünya ekonomisinde dışa açık makroekonomik modellerin kısa dönem analizini Mundell-Flemming Modeli'nde bulmak mümkündür. Ancak ulusal ekonomi, bölgesel ekonomi ya da global ekonominin uzun dönem hedefleri belirlenmeden kısa dönem hedeflerine varılmasında güçlüklerin olacağı açıktır. Bu nedenle, uzun dönem büyüme modelleri de önemlidir.

İktisat literatüründe bu açıdan çekirdeğini Klâsik Teori'nin oluşturduğu arz yanlı büyüme modelleri ile Keynes'ten beslenen talep yanlı büyüme modelleri geliştirilmiştir. James Tobin'nin de belirttiği gibi iki göze sahip olan bizler, olaya talep ve arz cephesi olmak üzere her iki yönden de bakmak zorundayız [1]. Ancak, bu makalede sadece talep yanlı yaklaşım üzerinde durulacaktır. Bu da Thirlwall tarafından, Harrod'un büyüme modelinin genişletilmiş şekli olan ve ihracat güdümlü büyüme modellerine Post-Keynesyen Yaklaşım olarak da sunulan [2,3] Ödemeler Bilânçosu Kısıtına Dayalı Büyüme (The Balance of Payments Constrained Growth-BPC) Thirlwall Modeli ve bunun sonucu olan, Thirlwall Yasası'dır.

Bunun için önce PostKeynesyen Teori hakkında kısaca bilgi verilecektir. Sonra Thirlwall'ın BPC Modeli ve Yasası gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için geliştirilmiş haliyle açıklanacaktır. Ardından bu konuda son dönemde yapılmış çalışmaların sonuçları üzerinde durulacak ve bunlardan makro ekonomi politika sonuçları çıkarılmaya çalışılacaktır.

II. POSTKEYNESYEN TEORİ ve TEMEL ÖZELLİKLERİ

Post kelimesinin sözlük anlamının "sonra" olmasına dayanarak Keynes sonrası Keynesyen Teori olarak algılanmaması gereken bir iktisat okuludur. PostKeynesyen Teori, Keynes'in eserlerini yazdığı dönemde birlikte çalıştığı (örneğin Joan Robinson gibi) arkadaşlarının oluşturdukları [4] ve metodolojik açıdan kendine özgü özellikler taşıyan [5] ve Keynes'in eserlerini en doğru yorumladıklarını iddia eden iktisat okulunun adıdır.

Bu okul, Keynes'in çok yanlış yorumu olarak kabul ettikleri NeoKlâsik Sentez'e şiddetle karşı çıkarlar. Çünkü Keynes'in analizi ile NeoKlâsik Sentez arasında çok önemli metodolojik farklılıklar vardır [5]. PostKeynesyenler'e göre Keynesyen Devrim'in bu şekildeki yorumu devrimin başlamadan ortadan kalkmasına neden olmuştur [6].

O halde PostKeynesyen İktisat Okulu, bir yandan Keynes'in çok yanlış yorumu olan NeoKlâsik Sentez'e karşı çıkanlar ile diğer yandan Klâsik Sistem'e karşı çıkanların oluşturdukları iktisat okulunun adıdır. PostKeynesyen grubun görüşlerini yansıtan iki süreli yayın bulunmaktadır. Bunlar, *Journal of PostKeynesian Economics* ve *Cambridge Journal of Economics*'tir [5]. Bu makalede ele aldığımız konu da, son yıllarda bu dergilerde sıkça işlenen konulardan biridir.

PostKeynesyen Teori'yi NeoKlâsik Teori'den ayıran temel özelliklerden bir tanesi zaman boyutudur. PostKeynesyen Teori'ye göre, ekonomik olaylar tarihsel bir süreç içinde ele alınır. Yani, bu teoride geçmiş yılların ekonomik deneyimleri göz önüne alınır ve geçmişten geleceğe doğru bir bakış açısı ile yola çıkılır. Bu zaman boyutu yaklaşımı nedeni ile de dinamik bir özellik taşır. Oysa NeoKlâsik Teori'de böyle bir bakış açısı yoktur. Bu nedenle, NeoKlâsik Teori'de kısmî ya da genel denge analizleri geliştirilmiştir. Bu da, statik veya karşılaştırmalı statik analize dayanır ve Keynes'in bu şekildeki yorumu olan NeoKlâsik Sentez temelinde bu açıdan yanlıştır. Keynes'e haksızlık edilmiştir [5].

Dow bunu her şeyin bilinebildiğini kabûl eden kapalı düşünce sistemi olan, atomizm ve dualizmle tanımlanan Kartezyen-Öklidyen düşüncenin bir sonucu olduğu ve genel denge analizinin bunu en güzel örneği

olarak gösterilebileceğini ve NeoKlâsik İktisat Teorisi'nin de bu grupta yer aldığını belirtir. O'na göre, PostKeynesyen Teori her şeyin bilinebildiğini kabul etmeyen açık düşünce sistemi atomizm ve dualizmin ötesinde bir hareket tarafından karakterize edilen ve genel denge analizini reddeden Babilyen düşünce sistemine uygun düşüştüğünü belirtir.

PostKeynesyen Teori'yi NeoKlâsik Teori'den ayıran ikinci özellik belirsizlik ve beklentiler üzerinedir. Yukarıda sözü geçen Kartezyen-Öklidyen kapalı düşünce sisteminde en küçük yapı taşı olan atomlardan yola çıkılarak, bireyler ele alınır ve bu bireyler, her şey hakkında bilgilenebildikleri için, rasyonel karar alabilme gücüne sahiptir. Geleneksel iktisatçılar bu açıdan belirsizliği kabul etmezler. Çünkü, Kartezyen-Öklidyen düşüncede varsayılan **daha fazla bilgi sahibi olmak belirsizliği azaltırken**, Babilyen açık düşünce sisteminde **daha fazla bilgi belirsizliği artırır**. Nitekim Kuantum fiziği de belirsizliği içerir. Yani, bilgi edindikçe karmaşıklık artmakta, netlik kaybolmakta ve iktisadî olay bulanıklaşmaktadır. Bu anlamda bir belirsizlik Keynes'de ve PostKeynesyen Teori'de mevcutken Geleneksel iktisatçılarda yoktur [5].

Bu nedenle PostKeynesyen'ler, NeoKlâsikler'in "iktisadî insan" varsayımını reddederler. Bilindiği gibi, iktisadî insan tipi bireylerin yanılmazlığına dayalıdır. Bu açıdan da kaynaklar hep optimal dağılmaktadır. Oysa PostKeynesyen Teori'de beklentiler farklıdır, kararlar farklı alınabilir, gelecek geçmişte alınan doğru ya da yanlış kararların bir sonucu olacaktır. O halde, geleceğin belirsizliği yapılacak uzun vadeli sözleşmelerle ortadan kaldırılmalıdır [7]. Bu nedenle PostKeynesyen'ler sözleşmelere büyük önem verirler. Bireysel davranıştan daha çok sürü psikolojisinin (animal spirits) hakim olduğunu kabul ederler.

Bunu en önemli sonucu da NeoKlâsik İktisat'ta olduğu gibi, FİYAT'ın her zaman doğru bir gösterge olamayacağıdır. PostKeynesyen'lere göre, sadece bugünkü fiyat gelecek hakkında belirleyici güce sahip değildir. Onlara göre, "ekonomik gelecek fertler tarafından yaratılır yoksa keşfedilmez". PostKeynesyen Teori'ye göre, hem sektörel talepteki hem de toplam talepteki değişimler nispi fiyatlardaki değişimler yerine gelirdeki değişimlere bağlıdır. Bu nedenle, ikâme etkisi yerine gelir etkisine önem verirler [6]. Nitekim aşağıda inceleyeceğimiz **ödemeler bilançosu kısıtına dayalı büyüme modelinde de, ihraç ve ithâl ürünlerinin fiyat esnekliklerinden değil gelir esnekliklerinden yola çıkmıştır.**

III. THIRLWALL MODELİ ve THIRLWALL YASASI

Thirlwall [8] 1979 yılında, Harrod'un dış ticaret çarpanından kalkarak ödemeler bilançosu kısıtına dayalı talep yanlı büyüme modeli geliştirir. O'nun hipotezine göre bir ekonominin uzun dönem ekonomik büyümesi ödemeler dengesi ile sınırlıdır. Bu nedenle, Thirlwall Yasası aslında Ödemeler Bilançosu Kısıtına Dayalı Büyüme Modeli (BPC Modeli) olarak da literatüre yerleşmiştir.

Thirlwall modeline başlarken aradığı soru şudur. "Ülkeler arasında neden büyüme farklılıkları vardır?". Bu sorunun cevabını Keynesyen bakış açısı ile incelemek gerektiğini düşünür ve "büyüme oranları farklıdır, çünkü ülkeler arasındaki talepteki büyüme farklıdır" tezinden yola çıkar. O'na göre "açık bir ekonomide büyümeyi sınırlayan temel etken ödemeler bilançosudur [8].

Bu modelde ihracat ve ithalat fonksiyonları şöyledir. Burada esas olarak Davidson'un notasyonları kullanılacak ve sonuçlar orijinal makalelerle de desteklenecektir.

$$X_{a \Rightarrow} (P_d/P_f)^z Y^{crw} \quad (1)$$

$$M_{a \Rightarrow} (P_d/P_f)^u Y^{ca} \quad (2)$$

Burada;

$X_{a \Rightarrow}$ A ülkesinin ihracatı,

$M_{a \Rightarrow}$ A ülkesinin ithalatı,

P_d/P_f Yurtiçi fiyat düzeyinin yurtdışı fiyat düzeyine oranı,

z A ülkesinin ihracatına olan talebin fiyat esnekliği,

u A ülkesinin ithalatının fiyat esnekliği,

c_{ca} A ülkesinin ithal talebinin gelir esnekliği,

c_{crw} A ülkesinin ihracatına olan talebin gelir esnekliği'dir.

Thirlwall'a göre z ve u küçükse ya da nispi fiyatlar önemli bir değişiklik göstermiyorsa ki uzun dönemde değişmediği kabul edilir, tek fiyat kanunu geçerlidir. Tek fiyat kuralının geçerli olmasını oligopolistik piyasa yapısına bağlayan Thirlwall [2] bu konuda yoğun eleştiri almıştır [9,10]. O zaman ikâme etkisi ihmal edilir ve analiz gelir etkisi üzerinde yoğunlaşır. Eşitlik (1) ve (2) ikâme etkileri ihmal edilerek doğal logaritmik formda yazıldığında;

$$y_a = x/e_a \quad (3)$$

elde edilir. Bu eşitlikte,

y_a A ülkesinin GSMH'sındaki büyüme oranı,

x A ülkesinin ihracatındaki büyüme oranı,

$e_a \Rightarrow$ A ülkesinin ithal ürünlerine olan talebin gelir esnekliği'dir.

Bu (3) no'lu eşitlik Thirlwall'ın orijinal makalesinde şu şekildedir [8].

$$Y_{BT} = x_t / \pi,$$

Burada ,

$Y_{BT} \Rightarrow$ Ödemeler bilânçosu kısıtına dayalı uzun dönem büyüme oranı,

$x_t \Rightarrow$ İhracattaki büyüme oranı'dır.

π , ithalatın gelir esnekliği'dir ve bu eşitlik Thirlwall Yasası olarak kabul edilir. Bu yasaya göre, bir ülkenin uzun dönem denge büyüme oranı ihracattaki artış ile ithalat talebinin gelir esnekliği tarafından belirlenir.

Daha sonra A ülkesinin ihracatının artması global büyüme oranına bağlı olacaktır için;

$$x = (e_{rw}) (y_{rw}) \quad (4)$$

Burada;

$x \Rightarrow$ A ülkesinin ihracatındaki büyüme,

$y_{rw} \Rightarrow$ Dış alem gelirindeki büyüme,

$e_{rw} \Rightarrow$ A ülkesinin ihracat ürünlerine olan dünya talebinin gelir esnekliği'dir.

Yukarıdaki (4) no'lu eşitlik şu şekilde de yazılabilir.

$$y_a = [e_{rw} \cdot y_{rw}] / e_a \quad (5)$$

(5) no'lu eşitlikten çıkan sonuç şudur. Bir ülkenin ödemeler bilânçosu açığı ile karşılaşmaması için tek bir büyüme oranı vardır. Bu da, sürdürülebilir bir büyüme oranıdır. Bu büyüme oranı, (5) no'lu eşitlikte de görüldüğü gibi dış dünyanın büyüme oranı ve dış dünyanın söz konusu ülkenin mallarına olan talebin gelir esnekliği ve aynı zamanda ithal mallarının gelir esnekliğine bağlıdır.

Bir adım daha ileri gidilirse ve ihracattaki büyüme oranı ile ithalattaki büyüme oranının birbirine eşit olduğu kabul edilirse;

$$e_{rw} \cdot y_{rw} = y_a \cdot e_a \quad (6)$$

elde edilir.

O zaman Davidson'a göre Thirlwall Yasası'na ulaşılmış olur. Bu Thirlwall'ın merkez-çevre ülkeler için geliştirdiği modelin sonucudur [11]. Bu modelde bu eşitlik şu şekildedir.

$$g / z_t = \varepsilon / \pi$$

Bu eşitlikte,

$g \Rightarrow$ Bir ülkenin büyüme oranı,

$z_t \Rightarrow$ Dış dünyanın büyüme oranı,

$\varepsilon \Rightarrow$ İhraç talebinin gelir esnekliği,

$\pi \Rightarrow$ İthalat talebinin gelir esnekliği'dir.

$$[y_a / y_{rw}] = [e_{rw} / e_a] \quad (7)$$

(7) no'lu eşitlik Thirlwall Yasası olarak isimlendirilir. Bu Yasa şunu belirtir. Bir ülkenin büyümesinin dış dünyanın büyümesine oranı, dış dünyanın söz konusu ülkenin ihracat mallarına olan talebin gelir esnekliğinin o ülkenin ithal mallarının gelir esnekliğinin oranına eşittir.

Eğer $e_{rw} / e_a < 1$ ise ve A ülkesinin büyümesi ödemeler dengesi kısıtı ile karşı karşıya ise, o zaman A ülkesinin büyüme oranı dış dünyayı büyüme oranından küçük olmak zorundadır.

Bu durum gelişmekte olan ülkeler için değerlendirildiğinde çıkan sonuç ilginçtir. Bilindiği gibi, az gelişmiş ülkelerin malları olan dış talebin gelir esnekliği düşüktür (Engel Kanunu'na göre). Çünkü bu ülkeler hammadde ihracatçısıdır. İthal ettikleri ürünlerin ise gelir esneklikleri yüksektir. O zaman az gelişmiş ülkeler için, dünya talebinin gelir esnekliğinin az gelişmiş ülkelerin gelir esnekliğine oranı birden küçüktür, yani,

$$[e_{rw} / e_{idc}] < 1 \text{ 'dir.}$$

Bu durumda ekonomik kalkınma ve ödemeler bilânçosu dengesi piyasa güçlerine bırakılırsa, o zaman bu ülkeler yoksulluğa mahkûm edilmiş olacak ve varolan eşitsizlik daha da artacaktır.

Aynı zamanda az gelişmiş ülkelerde kişi başına düşen gelirden, hem yukarıdaki nedenle hem de nüfus artış hızının daha fazla olması nedeni ile açık gittikçe derinleşecektir.

Gelişmiş ülkelerin uzun dönem büyüme oranı %1 ile %2,5 arasında olduğuna göre ve $[y_{idc} < y_{dvw}]$ iken y_{dvw} 'nin değeri $1 < y_{dvw} < 2,5$ olduğundan, gelişmekte olan ülkeler için sürdürülebilir bir büyümenin gelişmiş ülkelere göre daha az olacağı varsayımı ile global ekonominin gelişmesinin hazin sonu hazırlanmış olur.

Davidson'a göre serbest piyasa koşullarında varolan bir Thirlwall Yasası global ekonomi için potansiyel bir korku oluşturmaktadır. Bu nedenle Davidson'a göre Keynes'in talep yanlı ve paranın yansız olmadığı görüşü global bir dünya için yeniden ele alınmalıdır. Ancak bu şekilde Thirlwall Yasası'nın serbest piyasa koşullarındaki potansiyel sonuçlarından kaçınılmaz olur [2].

IV. GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELER İÇİN GELİŞTİRİLMİŞ THIRLWALL MODELİ

Thirlwall 1979 yılındaki ödemeler bilançosu kısıtına dayalı büyüme modelini gelişmiş ülkeler için test eder ve gelişmekte olan ülkeleri için ise 1982 yılındaki ortak çalışma ile genişletir [12].

Bu çalışmaya, "1973 ve 1979 petrol krizinde pek çok Orta Doğu ülkesi hiçbir zorlukla karşılaşmadan döviz biriktirirken pek çok gelişmekte olan ülke çok kötü duruma düştü" saptamasından başlarlar ve yine çalışmanın çıkış noktası şudur. "Bir ülkenin reel büyüme oranını sınırlayan temel unsur ödemeler bilançosudur. Çünkü bu ödemeler bilançosu toplam arzı uyaracak toplam talebin büyümesini sınırlayan en önemli nedendir". Onlara göre, "bütün olarak bir dünya tabii ki ödemeler bilançosu kısıtı altında olamaz ama bir ülke ya da bir ülkeler grubunun oluşturduğu blok ile dışarıdakilerin böyle bir kısıt altında kalacakları da kesindir"[12]. Bu cümle Thirlwall'ın 1997 yılındaki makalesinde aynı şekilde tekrarlanır [13]. Fakat, çok da açık değildir. Buradan anlaşılması gereken belki de global bir dünya için ödemeler bilançosu kısıtından söz etmenin anlamsızlığıdır, ama eğer ayrı ayrı ülkeler varsa ya da bir blok ve dışarıda da başka ülkeler veya bloklar varsa o zaman böyle bir kısıttan söz etmek gerektiğinin altı çizilmektedir.

Davidson da piyasa güçlerine bırakılmış ve Thirlwall Yasası'nın gelişmiş ve geri kalmış ülkeler arasındaki uçurumu daha da artıracığı endişesini taşımaktadır. Thirlwall-Hussein bunun altını şöyle çizerler. "Pek çok gelişmekte olan ülkenin kaynaklarını tam kullanmadığı ve döviz sıkıntısı içinde oldukları bir durumda böyle bir kısıta tabi tutulmaları beklenemez. Bu doğru değildir". Ve şu gerçekleşen durumdan yola çıkarlar. "Son 30 yıldır gelişmekte olan ülkelerin büyümeleri gelişmiş ülkelerinkinden farklı olduğuna göre bunu nasıl gerçekleştirmişlerdir". Ve yine Onlara göre, bu farklılığı "sermaye birikimi, emek arzı, teknolojik gelişme kısmen açıklayabilir". Yani onlara göre, arz yanlı bir açıklama bu büyümeyi tam olarak açıklayamaz [12].

Yaptıkları saptama, "gelişmekte olan ülkeler sık sık cari açıkla karşılaşılıyorlar ve bunu sermaye girişi ile finanse ediyorlar ve bu sermaye girişi de daha hızlı büyümelerine neden oluyor". Eğer bu doğruysa basit büyüme kuralı uzun dönem büyüme performansının iyi bir belirleyicisi olmaktan çıkacak, büyüme sermaye girişine bağlı olacaktır. Bunun üzerine sermaye akımını da içeren modeli geliştirirler ve bu modelde de nispi fiyatların değişmediği varsayılır. Model dış açığın olduğu ve bunun sermaye girişi ile kapatılmış olduğu varsayımı ile başlar.

Şu şekilde

$$P_{dt}X_t + C_t = P_t M_t E_t$$

Bu eşitlikte,

$X_t \Rightarrow$ ihracat hacmi,

$P_{dt} \Rightarrow$ İhraç ürünlerinin yurtiçi fiyatı,

$M_t \Rightarrow$ İthalat hacmi,

$P_t \Rightarrow$ İthal ürünlerinin dış fiyatı,

$E_t \Rightarrow$ Döviz kuru (yabancı paranın yurtiçi fiyatı olarak),

$C_t \Rightarrow$ Yurtiçi para cinsinden ölçülen sermaye akım değeri'dir.

Modelin ayrıntısına girmeden sonuç üzerinde durmak yeterli olacaktır.

$$Y^*_B = [C/R(p_{dt} + x_t - c_t)]/\pi$$

Bu eşitlikte,

$Y^*_B \Rightarrow$ Sermaye girişini de içeren uzun dönem denge büyüme oranı,

$C/R \Rightarrow$ Toplam gelirin oranı olarak sermaye,

$p_{dt} + x_t \Rightarrow$ İhracat gelirlerinin artış oranı,

$c_t \Rightarrow$ Sermaye girişinin artış oranı,

$\pi \Rightarrow$ İthalatın gelir esnekliği,

$x_t \Rightarrow$ İhracat hacminin artış oranı,

$p_{dt} \Rightarrow$ İhraç ürünlerinin yurtiçi fiyat artış oranı'dır.

Yukarıdaki modelde, sermaye girişindeki artış oranının (c_t) ihracat gelirlerindeki artış oranından ($p_{dt} + x_t$), büyük ya da küçük olmasına göre Thirlwall Yasası'nın açıklayıcı olup olmadığına karar verilecektir.

Şöyleki;

$c_t - p_{dt} > x_t$, ise model belirleyici değil, yani Thirlwall Yasası'nın işlediğini söylemek zorlaşır.

$c_t - p_{dt} = 0$, ise etkisiz, yani tahminin yasayı destekleme gücü zayıf,

$c_t - p_{dt} < x_t$, ise ödemeler bilançosu kısıtı kuralı çok iyi işler, yani Thirlwall Yasası en iyi açıklayıcı güce sahip olacaktır.

V. SON DÖNEM ÇALIŞMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Thirlwall'a göre, toplam talebi belirleyen tüketim, yatırım, devlet harcamaları ve ihracat bileşeni içinde ithalat için gerekli olan döviz sağlayacak en önemli bileşen ihracattır. Ülkeler arasındaki büyüme oranı farklılıklarını uzun dönem performansları açısından ortaya koymaya amaçlayan Thirlwall'a göre kısa dönem dış açıklar zaten kısa dönem sermaye girişleri ile finanse edilebilir. İşte tam da bu nedenle dış açıklar sürekli hale gelir ve bu açık yurtiçi gayrisafi millî hasılanın belli bir oranını aşmaya başlarsa o ülke için tehlike çanları çalmaya başlamış olur. Böyle bir durumdaki ülke de uluslararası finans topluluğunun yaptırımları ile karşı karşıya kalır. Sürekli dış açıkları sürekli sermaye girişi ile kapatmak mümkün değildir. Ayrıca dış ticaret hadlerini düzeltmek ya da reel döviz kuru dalgalanmaları ile bu açığı kapatma girişimleri de uzun dönem itibarı ile sonuç vermez. Thirlwall'a göre, bunlar zaten uzun dönemde istikrarlıdır. Devalüasyonlar sorunu çözmede kalıcı bir etkiye sahip değildir [13].

Bunun için ülkelerin ihracat hacmini artırmaları ve bununla birlikte ithalatın gelir esnekliğini düşürücü yönde önlemler almaları uygun olacaktır ya da ithalatın gelir esnekliği düşürülmiyorsa ihracatı artırıcı yönde politikalar izlemeleri veya gelişmekte olan ülkelerin gelir esnekliği yüksek ihraç ürünlerine yönelmeleri gerekmektedir.

Bu modelde, fiyat esneklikleri yaklaşımı uzun dönem itibarı ile reddedilir. Önemli olan ihraç mallarının gelir esnekliği ile ithal mallarının gelir esnekliğidir. Bunlar da, ihracat yapılan ülkenin gelir düzeyi ve sizin ülkenizin gelir düzeyi ile yakından ilgilidir. Bu durumda, ticaret yapan ülkelerin gelir düzeyleri ticaretin seyrini belirleyecektir. Daha doğrusu, bir ülkenin kendi gelir düzeyindeki değişimler kadar dış dünyanın gelir düzeyindeki değişimler de o derece önemli olmaktadır.

Thirlwall Yasası, bir ülkenin gerçekleşen büyüme oranının uzun dönem büyüme oranından sapma göstermemesi gereğini vurgular. Bu konuda yapılan yani yasanın sınanması için yapılan en fazla çalışma A.B.D. üzerinedir. Model, özellikle sabit döviz kuru sisteminin geçerli olduğu 1950-1974 yılları arası ile 1974 yılı sonrası esnek döviz kuru rejiminin geçerli olduğu dönem için ayrı ayrı test edilir. Örneğin, Hieke 1950-1966 ve 1967-1990 yılları arası için yaptığı çalışmada ilk periyotta gerçekleşen büyüme oranı ile ödemeler bilançosu kısıtına ait uzun dönem denge büyüme oranının bire bir örtüşüğünü, ikinci periyot da ise ihracatta büyük artış olmasına rağmen reel gelirde yavaşlama olduğunu ortaya koyar. Bunun nedenini, ithal talebinin yükselmiş olmasına bağlamaktadır [14]. A.B.D.'nin 1986 yılı sonrası yaşadığı dış açıklı yılların, bu ülkenin tarihinde en fazla dış açık verdiği yıllar olduğu belirtilmektedir. Bu dış açıklar sermaye girişi ile kapatılmıştır. Ancak bu periyotta bile,

gerçekleşen büyüme oranı ile ödemeler bilançosu kısıtına dayalı uzun dönem denge büyüme oranı arasındaki sapmanın %1'den az olduğu belirtilmektedir.

Ateşoğlu'nun A.B.D. için 1955-1990 arası için yaptığı ilk çalışmada sonuçların Thirlwall Yasası'nı desteklediğini ortaya koymaktadır [15]. Ayrıca 1995 yılındaki çalışmada A.B.D.'nin son 10 yıldaki yavaşlamasının nedenini açıklamak için Thirlwall Yasası'nı kullanmıştır. Bu çalışmaya göre 1947-1973 ile 1974-1992 olmak üzere iki ayrı dönemleme yapmış ve bu iki dönem için iki ayrı ithalat fonksiyonu elde etmiş ve ikinci dönemde ithalatın gelir esnekliğinin yükseldiğini saptamıştır. O'na göre, son 10 yıldaki yavaşlamanın gerisinde ithalatta meydana gelen bu yapısal değişimin olduğu sonucuna varmaktadır [16]. Ardından 1997 yılındaki çalışmada [17], 1929-1994 yılları arasında ayrıştırılmış dönemlemeler yaparak uluslararası para rejiminin bu modelin uygunluğunun test edilmesinde öneminin altı çizilmektedir. O'na göre 1931-1974 sabit döviz kuru rejiminin uygulandığı periyotta A.B.D.'de otoritelerin toplam talep politikası ile dış dengenin sağlanmasına yönelmiş ve başarılı olmuşken, 1974-1994 aralığında uygulanan esnek döviz kuru rejimi döneminde bu politikadan vazgeçmişler ve dış dengenin sağlanması görevini döviz kuru değişimlerine bırakmışlardır. Ancak döviz kuru değişimleri dış dengeyi sağlayamamış ve açıklar sermaye girişleri ile kapatılmaya çalışılmıştır. Artan dış açıkların bu şekilde kapatılma girişimi de A.B.D. için faiz yükü getirmiştir. Ateşoğlu'na göre bu şekilde bir politika A.B.D. ekonomisine ileride tehdit oluşturacaktır. Ödemeler bilançosu açıklarının kapatılmasında, özellikle esnek döviz kuru rejimi dönemleri itibarı ile bakıldığında dış açıkların döviz kuru değişimleri ile giderilmediğini aksine artan sermaye akımları tarafından finanse edildiğini ortaya çıkarır. Ateşoğlu'na göre, A.B.D.'nin gelecekteki net dış varlığındaki yıpranmayı azaltmasının tek yolu ödemeler bilançosu fazlası verme yolunda girişimde bulunması ve uzun dönemde ihracat performansı ile reel gelir bağlantısının koparılmaması gerektiğidir.

Bairam 1970-1985 yılları arası için İtalya, Almanya, İngiltere, Fransa, A.B.D., Kanada ve aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 19 ülkeyi kapsayan çalışmada Thirlwall Yasası'nı destekleyici bulgulara ulaşmıştır [18]. O'na göre açık bir ekonomide ekonomi yönetimi için Harrod'un dış ticaret çarpanı en uygun göstergedir. Başarılı bir ekonomi politikası ihracatın gelir esnekliğini artırmayı ve/veya ithalatın gelir esnekliğini azaltmayı gerektirir. Böyle bir durumda dış dünya talebindeki hızlı bir artış, o ülkenin uzun dönem ödemeler bilançosu dengesinden sapma yaratmaksızın büyümesini sağlar. Ayrıca 1991 yılında Bairam'ın Dempster'la yaptığı ortak çalışmada bu kez 11 Asya ülkesi için modeli sınav ve bulguların Thirlwall'ın yaklaşımını desteklediğini belirtilir [19]. O'na göre gelişmekte olan ülkeler gelişmiş ülkelere göre daha az ödemeler bilançosu kısıtı altındadır. Bunun nedenini Bairam, ihracatın gelir esnekliğinin kişi

başına gelir düzeyi ile negatif ilişkiye sahip olması şeklinde açıklarken [20], Thirlwall bu konuda daha dikkatli olunması gerektiğinin altını çizer. Thirlwall'a göre, ihracat talebinin gelir esnekliği, ülkelerin ilksel ürün ihracatından hafif sanayi ürünlerine doğru kayışı ile yükselir sonra zengin ülkelerin (A.B.D., İngiltere gibi) modası geçmiş sanayi yapılarını kaldırması ile de azalır [13]. Baıram'a göre ithalatın gelir esnekliği ile kişi başına gelir düzeyi arasındaki ilişki çok önemsizdir. Bu Thirlwall'a göre şaşırtıcı değildir. Çünkü pek çok gelişmekte olan ülkede tarifeler, kotalar ve tarife dışı engeller vardır ve bunların varlığı da ithalatın gelir değişmelerine olan duyarlılığını azaltır.

Korumaların olmadığı duruma göre yapılmış çalışmaya göre ithalat talebinin gelir esnekliğinin fakir ülkelerde zengin ülkelere göre çok yüksek olduğunu ortaya konmuştur [21].

Baıram'ın 30 OECD ülkesi için yaptığı en son çalışmaya göre, Kanada ve Japonya hariç tüm gelişmiş ülkelerin ihracatının gelir esnekliği ithalatın gelir esnekliğinden küçüktür. Bu durum söz konusu ülkelerin dünya ekonomisinin genişleme evresinde dış ticaret dengelerinin kötüleşeceğini, daralma evrelerinde ise iyileşeceğini gösterir [22].

McCombie de, en son ekonometrik modellerle açıklanmış bütün çalışmaları kritize eder ve bu çalışmaların sonuçlarına göre ve yine A.B.D., İngiltere ve Japonya için gerçekleşen çıktı düzeyi ile uzun dönem ödemeler bilançosu kısıtına ait denge çıktı düzeyi arasında birebir ilişkinin olduğunu altını çizer [23].

Gelişmekte olan ülkelerde yaşanan krizlerden sonra modele olan ilgide artış gözlenmektedir. Örneğin sermaye girişleri ile finanse edilen dış açıkların dış borçlanmayı artırdığını, bunun üzerine bir ülkenin gerçekleşen büyümesinin uzun dönem ödemeler bilançosu kısıtının belirlediği büyüme oranında sapa göstermemesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu anlamda Thirlwall'ın modeli (Thirlwall-Hussein modeli) bir adım daha genişletilerek yaşanan krizlere yol açılmaması için uzun dönem büyüme performansının makroekonomik politika yapıcılara yol gösterici olması açısından büyük öneminin olduğunu altı çizilir [24].

Guatemala, Kosta Rika, Nikaragua, El Salvador ve Honduras için yapılan ekonometrik çalışmada ilk üç ülkenin Thirlwall Yasası'nı desteklediğini, son ikisinin ise Thirlwall-Hussein'in geliştirmekte olan ülkeler için geliştirdikleri modele uygun sonuçlar verdiği belirtilmektedir. Yani son iki ülkede sermaye hareketlerinin büyüme için daha iyi açıkladığı sonucuna varılmaktadır [25].

Uluslararası rekabet açısından konuya yaklaşan Blecker, NeoKlâsik'lerle PostKeynesyen'ler arasındaki farkı Thirlwall Yasası'ndan faydalanarak açıklar. NeoKlâsik'ler maliyetler ve fiyatlar açısından rekabete yaklaşırken PostKeynesyen'ler fiyat dışı unsurları dikkate

alırlar. Yani rekabete gelir esneklikleri açısından yaklaşılır [26].

Uluslararası rekabette NeoKlâsik'ler yurtiçi kaynaklar, maliyetler ve fiyatlara önem verir ve bunun için reel döviz kuru değişmelerini önerirken, PostKeynesyen'ler tam bunun tersini savunurlar. PostKeynesyen'lere göre, rekabeti açıklayan unsur ülkelerin ihracat ve ithalatlarının gelir esneklikleridir. Bu anlamda da reel döviz kuru değişmelerinin rekabeti sağlayabileceği görüşüne karşı çıkarlar.

Blecker, bu iki görüşten hangisinin daha açıklayıcı olduğu üzerine bir çalışma yapar. Thirlwall'ın modelini bu anlamda genişletir, ödemeler bilançosu kısıtına daha rahatlatıcı bir boyut getirir ve tüm dünya toplam talebindeki ödemeler bilançosu kısıtından kaynaklanacak problemleri gidermede ortak çözümler üretmeleri gerektiğini savunur. O'na göre, NeoKlâsik'leri önerisi olan karşılıklı devalüasyonlar, ücret kısıcı politikalar sürekli bir kazanç sağlamaz aksine uluslararası işbirliğini sarsar. Genişleyici makro politikalar tüm ülkeler için daha iyidir. Artan dış gelir, ihraç mallarının gelir esnekliğini artırma ile aynı etkiye sahiptir. O halde ödemeler bilançosu kısıtının genişletilmesi için gerekli olan ihraç mallarının gelir esnekliğinin artırılması ile aynı etkiye sahip olacaktır. **Dış ülkenin gelirinin artması gerekliliği, ülkeler arasında rekabetten çok işbirliğini gerektirir.** Bu nedenle de, komşuyu fakirleştiren devalüasyonlar, ücretleri baskı altında tutucu daraltıcı politikalar yerine miktar esaslı politikalar gütmek daha yerinde olacaktır. O'na göre, küçük ya da büyük bir ülke için NeoKlâsik'lerin savı olan kaynak kısıtının bağlayıcılığı yoktur. Önemli olan o ülkelerin mal ve hizmetlerine yönelen taleptir [26]. Benzer sonuçlara başka bir çalışma ile de ulaşılmıştır [27].

Thirlwall Yasası İspanya için 1965-1993 aralığında test edilir ve sonuçlar yasayı destekler yani büyümenin ödemeler bilançosu kısıtına dayalı olduğu, arz yanlı olmadığı sonucuna varılır [28].

Lâtin Amerika özellikle Arjantin, Meksika, Brezilya ve Kolombiya için Thirlwall Yasası'na göre yapılan çalışmada bu ülkelerde 1980'lerden sonra uzun dönem denge büyüme oranının azalış yönünde seyrettiği saptanır. Özellikle Meksika'da 1982 ve 1995 krizlerinin açıklanmasında da bu modelden faydalanılır. Yazarlara göre Meksika için uzun dönem büyüme oranından ayrılması bu krizlerin temel nedenidir. Hesaplarına göre Meksika'da 0,45 olması gereken ithalat talebinin gelir esnekliğinin 1,30 olması krizi doğurmuştur [29].

Ayrıca Brezilya (1955-1997) için yapılan başka bir çalışmada büyümenin dışsal faktörlere uyduğu ve uzun süre hızlı büyümenin mümkün olamayacağı sonucuna varılır [30].

VI. MAKROEKONOMİK SONUÇLAR

1) Thirlwall Modeli her bir ülkenin uzun dönem dış ticaret dengesini sağlamaları gereğini vurgular. Yani, her bir ülkenin uzun dönem büyüme oranı vardır ve bunu da belirleyen NeoKlâsik'lerin kabul ettiği gibi o ülkenin kaynak donanımı, teknoloji düzeyi değil aksine bunları harekete geçirecek olan toplam taleptir. Bu toplam talebin bileşenleri ise, iç ve dış taleptir. Toplam talebi oluşturan unsurlardan tüketim, yatırım, devlet harcamaları ve ihracat bileşeni içinde ithalatın gerektirdiği döviz sağlayacak olan ihracattır. O halde ihracat hacmindeki artış ile ithalatın gelir esnekliği bir ülkenin uzun dönem büyüme oranının temel belirleyicisidir.

2) Dış dengesizlik halinde devalüasyonlardan kalıcı çözüm beklemek yanıltıcıdır. Sürekli dış açıkların kapatılmasında fiyat ve döviz kuru değişmelerinden fayda beklenmemelidir.

3) Sürekli dış açık veren ülkelerin dış dengesinin kısa dönemli sermaye girişleri ile kapatılması mümkündür. Bu durum özellikle gelişmekte olan ülkelerin büyümelerinde belirleyici bir role sahiptir. Ancak, dış açıkların süreklilik göstermesi ve dış borç sarmalına girilmesi, bu ülkeleri uluslararası finans kurumlarının (örneğin IMF) baskısı altında bırakmaktadır.

4) Asıl altı çizilmesi gereken nokta, her bir ülkenin ayrı ayrı ele alınışının global dünya açısından sorun yaratacağını, bu nedenle tek bir ülkeyi değil tüm global ihracatın global ithalata eşitlenmesi gerektiği ve bu açıdan global işbirliğinin gerekli olduğudur. Thirlwall Yasası'nın ödemeler bilançosu kısıtına dayalı modelinin bu kısıtı daha gevşetecek şekilde geliştirilmesi ve NeoKlâsik'lerin ücretleri baskı altına almayı ve daraltıcı makroekonomik politikaların aksine genişletici makroekonomik politikaların global ekonomi açısından daha uygun sonuçlar vereceği vurgulanmaktadır.

5) Gelişmekte olan ülkelerin sürdürülebilir kalkınması ödemeler bilançosu kısıtına dayalı büyümesinin bu ülkelerin fakirliğini daha da artıracığı, bu nedenle de piyasa koşullarına bırakılmaması gerektiğinin altını çizmek gerekir.

6) Thirlwall Yasası ve Engel Yasası veri iken, dünya ekonomisinin genişlemesinin, gelişmiş ülkelerin dış ticaretleri aleyhine ve gelişmekte olan ülkelerin ise lehine, daralmasının ise bunun tam tersi sonuçlar vereceği belirtilmektedir. O halde, bu saptamaya göre ekonomik krizlerden kazançlı çıkacak olan gelişmiş ülkeler olacaktır.

7) Bu modelde üstü örtük olarak esnek döviz kuru sisteminin dış dengeyi sağlayacağı görüşüne karşı görüş vardır. Dış dengenin sağlanması da devlet müdahalesini gerektirir.

VII. SONUÇ

1979 yılında Thirlwall tarafından Harrod'un dış ticaret çarpanından yola çıkılarak geliştirilen Ödemeler Bilançosu Kısıtına Dayalı Büyüme Modeli ve bu modelden çıkarılan Thirlwall Yasası, 1982 yılında gelişmekte olan ülkeler için ve 1983 yılında merkez-çevre modelleri ile geliştirilmiştir. Son dönemde de modelin işleyişine ilişkin çalışmalar yoğunluktadır ve ayrıca Yasa ülkeler bazında en son istatistiksel ve ekonometrik yöntemlerle sınanmaktadır.

Thirlwall Yasası bir ülkenin büyümesini dış ticaret dengesine bağlar. Bir ülkenin sürdürülebilir büyümesinin uzun dönem denge büyüme oranından sapma göstermemesi gerektiğini öngörür. Sürekli dış açıkların sürdürülemez olduğunu ve bu açıkların döviz kuru değişimleri ile düzelmesini beklemenin sonuç vermeyeceğini makro ekonominin talep yanlı politikalarla yönlendirilmesi gerektiğini vurgular.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] FROYEN, Richard T., **Macroeconomics, Theories, and Policies**, Upper Saddle River, 1996, s.416.
- [2] DAVIDSON, Paul, **PostKeynesian Macroeconomic Theory**, Cambridge, 1994.
- [3] BLECKER, Robert A., "The Diminishing Return to Export-Led Growth", <http://www.cfr.org/public/pubs/blecker-Diminishing-paper.pdf>, 2, 2000.
- [4] ÇAKMAK, Ahmet, **Ortodoks Makro İktisada Giriş**, İstanbul, 1997, s.24.
- [5] DOW, Sheila C., **The Methodology of Macroeconomic Thought**, Cheltenham, 1998, ss.18,19,76-80.
- [6] SAVAŞ, Vural F., **İktisatın Tarihi**, İstanbul, 1997, ss.922-948.
- [7] PAYA, Merih, **Makro İktisat**, İstanbul, 1997, ss.262-263.
- [8] THIRLWALL, A. P., "The Balance of Payments Constraint As An Explanation of International Growth Rate Differences", **Banco Nazionale Del Lavoro**, No. 128, March 1979.
- [9] MCGREGOR, Peter G.; SWALLES, J. K., "Professor Thirlwall and Balance of Payments Constraint Growth", **Applied Economics**, 17, 1995.
- [10] THIRLWALL, A.P., "Balance of Payments Constraint Growth: A Reply to McGregor and Swalles", **Applied Economics**, 1986.
- [11] THIRLWALL, A. P., "Foreign Trade Elasticities in Center-Periphery Models of Growth and Development", **Banco Nazionale del Lavoro**, No.146, Sept. 1983.
- [12] THIRLWALL, A. P.; HUSSAIN, M. Nureldin, "The Balance of Payments Constraint, Capital Flows and Growth Rate Differences Between Developing Countries", **Oxford Economic Papers**, 34, 1982, ss.498-510.
- [13] THIRLWALL, A.P., "Reflections on the Concept of Balance of Payments Constrained Growth", **Journal PostKeynesian Economics**, Spring, Vol.19, No.3, 1997, s.384.
- [14] HIEKE, Hubert, "Balance of Payments Constrained Growth; A Reconsideration of the Evidence for the U.S. Economy", **Journal of PostKeynesian Economics**, Vol.19, No.3, Spring 1997, ss.313-326.
- [15] ATEŞOĞLU, H. Sönmez, "Balance of Payment Constrained Growth: Evidence From United States", **Journal of PostKeynesian Economics**, Vol.15, No.4, Summer 1993, ss.507-514.
- [16] ATEŞOĞLU, H. Sönmez, "An Explanation of the Slowdown in U.S. Economic Growth", **Applied Economics Letters**, 2, 1995, ss.91-94.
- [17] ATEŞOĞLU, H. Sönmez, "Balance of Payments Constrained Growth Model and Its Implications for United States", **Journal of PostKeynesian Economics**, Vol.19, No.3, 1997, ss.327-336.
- [18] BAIRAM, Erkin I., "Balance of Payments, the Harrod Foreign Trade Multiplier and Economic Growth: The European and North American Experience, 1970-1985", **Applied Economics**, 20, 1988, ss.1635-1642.
- [19] BAIRAM, Erkin I.; DEMPSTER, Georgina J., "The Harrod Foreign Trade Multiplier and Economic Growth in Asian Countries", **Applied Economics**, 23, 1991, ss.1719-1724.
- [20] BAIRAM, Erkin I., "Income Elasticities of Exports and Imports: A Re-Examination of the Empirical Evidence", **Applied Economics**, 25, 1993, ss.71-74.
- [21] HUSSAIN, M., "The Balance of Payments and Growth", **African Development Report**, (African Development Bank), 1995, ss.498-510.
- [22] BAIRAM, Erkin, I., "Levels of Economic Development and Appropriate Specification of the Harrod Foreign-Trade Multiplier", **Journal of PostKeynesian Economics**, Vol.19, No.3, Spring 1997, ss.337-345.
- [23] McCOMBIE, John S. L., "On Emprics of Balance of Payments Constrained Growth", **Journal of PostKeynesian Economics**, Vol.19, Spring 1997, ss.345-376.
- [24] MARENO-BRID, Juan Carlos, "On Capital Flows and the Balance of Payment Constrained Growth Model", **Journal of PostKeynesian Economics**, Vol.21, No.2, Winter 1998-99, ss.283-299.
- [25] MARENO-BRID, Juan Carlos; PERES, Estaban, "Balance of Payments Constrained Growth in Central America: 1950-96", **Journal of PostKeynesian Economics**, Vol.22, No.1, Fall 1999, ss.131-148.
- [26] BLECKER, Robert A., "International Competitiveness, Relative Wages, and the Balance of Payments Constrained", **Journal of PostKeynesian Economics**, Vol.20, No.4, Summer 1998, ss.495-527.
- [27] ALONSO, Jose A.; GARCIMARTIN, Carlo, "A New Approach to Balance of Payments Constrained: Some Emprical Evidence", **Journal of PostKeynesian Economics**, Vol.21, No.2, Winter 1998-99, ss.259-282.
- [28] LEON-LEDESMAN, Miguel, A., "An Application of Thirlwall's Law to the Spanish Economy", **Journal of PostKeynesian Economics**, Vol.21, No.3, Spring 1999, ss.431-440.
- [29] LOPEZ, Julio G.; CRUZ, Alberto B., " 'Thirlwall's Law' and Beyond: The Latin American Experience", **Journal of PostKeynesian Economics**, Vol.22, No.3, Spring 2000, ss.259-282.
- [30] JAYME, Jr. Frederico, "Balance of Payments Constrains: A Study for the Brezilian Economy", <http://www.iaes.org/conferences/past/montreal-48/prelim-program/fl4-1/jayme-htm>.

TÜRKİYE'DE BEKLENMEYEN EKONOMİK ve SİYASAL OLAYLARIN ENFLASYON ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

K. Batu TUNAY

Yıldız Teknik Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, İktisadi ve İdari Bilimler Bölümü, Dr.

Abstract: Rational expectations approach has some radical policy implications. It implies that systematic policies cannot influence real variables even in the short run, since people would have already anticipated what the policies are going to be and acted upon those anticipations. Thus, except for unpredictable random shocks, steady-state equilibrium always prevail and systematic monetary changes produce no surprises, no disappointed expectations, no transitory impacts on real economic activity. To have an impact on output and employment the authorities must be able to create a divergence between actual and expected inflation. Rational agents can use past observations on the behavior of the authorities to predict future policy moves. When stabilization actions do occur, they will have no impact on real variables since they will have been discounted and neutralized in advance. In this study, we analyse how was affected inflation in Turkey from both random shocks and unanticipated policy actions, within the framework of determined above.

I. GİRİŞ

Uzun bir dönemden beri, yüksek kronik enflasyonist baskılara maruz kalan Türkiye ekonomisinde de enflasyonun temel mekanizması dünyanın diğer ülkelerinden farklı değildir: Yüksek kamu açıklarının körüklediği, üretim artışına oranla daha hızlı bir parasal büyüme. Bununla birlikte, ekonomik birimlerin enflasyon konusundaki beklentilerinin önemli diğer bir etken olarak belirtilmesi gerekir. Özde enflasyon parasal bir olgu olmakla beraber, ekonomik birimlerin beklentileri tarafından da ciddi şekilde etkilenmektedir. Beklentilerin ekonomik olaylar üzerindeki rolü ekonomi literatüründe çok uzun bir dönemden beri tartışılmasına karşın, bu konuda ilk gerçekçi yaklaşım Monetaristler tarafından yapılmış ve onların takipçisi olarak kabul edilen Rasyonel Beklentiler Kuramı taraftarlarınca geliştirilmiştir.

Günümüzde Rasyonel Beklentiler Teorisi ekonomi literatüründe hakim anlayış haline gelmiştir. Bu teorinin yandaşları, ekonomik birimlerin beklentilerini oluştururken son derece akılcı bir şekilde eldeki tüm bilgiden yararlandıklarını ileri sürmektedirler. Böylece oluşturulan beklentiler, cari gelişmelerin önceden büyük bir kesinlikle tahmin edilmesine olanak vermektedir.

Ancak bu durum, ekonomik birimlerin uygulamaya konulan politikaları önceden kestirerek bunlara karşı pozisyon tutmalarına ve söz konusu politikaların reel ekonomik faaliyetleri yönlendirmede etkisizleşmesine yol açmaktadır. Rasyonel Beklentilerin, "Politika Etkisizliği Hipotezi" olarak adlandırdıkları bahsedilen yaklaşımları, sadece beklenmeyen gelişmelerin reel ekonomik faaliyetler üzerinde etkili olacağını kabul etmektedir. Daha spesifik olarak; beklenmeyen şokların ya da beklenmeyen politik kararların, beklenmeyen parasal büyüme oranları yoluyla enflasyonda beklenmeyen artışlara yol açacağı ve sonuçta üretim açığı ya da üretim fazlası gibi sorunların oluşabileceği dile getirilmektedir.

Ekonomik birimlerin beklentilerini "rasyonel" olarak şekillendirdikleri fikrinin her zaman ve her yerde geçerli olup-olmadığı ayrı bir tartışma konusudur. Bununla birlikte, çağdaş ekonomik olaylar üzerinde hem beklentilerin hem de beklenmeyen şokların etkili olduğu uzun bir süredir veri kabul edilmektedir. Enflasyonun analizi konusunda, çoğunlukla parasal genişleme ya da beklenti formasyonlarına dayalı ampirik araştırmalar önemli bir yer tutmaktadır. Bununla birlikte, beklenmeyen şokların etkisini araştırmak pek fazla başvurulmayan bir yoldur. Şüphesiz, beklenmeyen şoklar ancak gerçekleştikten sonra belirlenebilir. Oysa, geçmiş dönemdeki önemli ekonomik ve siyasal gelişmelerin enflasyon üzerindeki etkisi incelenerek, ele alınan ekonomide enflasyonu ve enflasyon beklentilerini ne tür olayların etkilediği saptanabilir.

Bu çalışmada, bazı iç ya da dış kökenli ekonomik ve siyasal olayların Türkiye'de enflasyon üzerindeki açıklayıcı gücü analiz edilmektedir. Çalışmanın ilk bölümünde, Rasyonel Beklentiler Kuramı çerçevesinde, beklenmeyen şokların enflasyon ve reel ekonomik faaliyetler üzerindeki etkileri açıklanmaktadır. İkinci bölümde ise, Türkiye ekonomisi için dönüm noktası niteliğinde olduğuna inanılan iç ve dış, ekonomik ve siyasal olaylar, gölge değişkenler haline getirilerek enflasyonu açıklamakta kullanılmıştır. Böylece, kabaca da olsa hangi tür olayların Türkiye ekonomisi için beklenmeyen şok niteliğinde olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır.

II. TEORİK ÇERÇEVE

Oldukça uzun bir süredir, enflasyonun doğrudan sebebinin para miktarındaki artışlar olduğu konusunda tüm iktisatçılar arasında genel bir fikir birliği bulunmaktadır. Monetarist ekolün öncüsü Milton Friedman'ın ünlü ifadesi bu gerçekliği en veciz şekilde ortaya koyar: "Enflasyonun doğrudan nedeni her zaman ve her yerde aynıdır: para miktarında toplam üretim miktarına göre anormal hızlı bir artış". Günümüzün hakim ekonomik anlayışı olan Neo Klasik ekol ve bu ekolün en önemli katkısı kabul edilen Rasyonel Beklentiler Teorisi taraftarları da, birçok açıdan Monetarist teoriden ayrılmalarına karşın para miktarındaki artışın enflasyonun en önemli sebebi olduğu konusunda birleşmektedir.

Enflasyon konusunda yapacağımız analizimiz, Rasyonel Beklentiler Teorisi'ni temel alacaktır. Bu itibarla, Rasyonel Beklentiler Teorisinin görüşlerinin özetlenmesinde yarar vardır. Ekonomik birimlerin beklentilerinin rasyonel olduğuna ilişkin ilk düşünce John F. Muth [1] tarafından ortaya atılmış olmakla birlikte, bu görüşü geliştiren ve bugünkü analizlere temel teşkil eden çalışma Robert Lucas'ın 1973 [2] ve 1976'da [3] yayınlanan makalesidir. "Lucas Kritiği" olarak bilinen söz konusu çalışma, Rasyonel Beklentiler Teorisinin temel modelini ortaya koymaktadır. Basit olarak bu modelin ilk bileşeni ünlü Phillips Eğrisinin bir versiyonudur: "Beklentilerle Genişletilmiş Phillips Eğrisi" (Aslına bakılırsa, "Beklentilerle Genişletilmiş Phillips Eğrisi" (Expectations-Augmented Phillips Curve) ilk olarak Monetaristler tarafından ortaya konmuştur. Bununla birlikte, Monetaristler, ekonomik birimlerin beklentilerinin "uyumlu" (adaptive) olduğuna inandıklarından; genişletilmiş Phillips Eğrisi analizini uyumlu beklentiler yaklaşımı üzerine kurmuşlardır. Beklentilerin rasyonel olduğuna inanan Neo Klasik iktisatçılar ise, Phillips Eğrisi analizini kendi görüşleri ile tutarlı olması için beklentilerin rasyonel olduğu savını içerecek şekilde değiştirmişlerdir).

$$\pi - \pi^e = \beta(y - y^n) \quad (1)$$

(1) nolu eşitlik beklenmeyen enflasyonla (ya da enflasyon belirsizliği ile) reel atıl talep arasındaki ters yönlü ilişkiyi ifade etmektedir. Eşitlikte; π enflasyonu, π^e enflasyon beklentisini, y ekonominin üretim düzeyini (ya da milli geliri) ve y^n uzun dönemde değişiklik göstermeyen doğal üretim düzeyini simgelemektedir. Doğal olarak, $y - y^n$ reel atıl talebi sembolize etmektedir (Modern ekonomik hayatta, normal üretim düzeyinin teorisinin ilk halinde olduğu gibi uzun dönemde sabit olmadığı ve günümüzde hızla artan teknoloji düzeyine bağlı olarak, belirli ölçüde artış gösterdiği varsayılmaktadır. Elbette böyle bir yaklaşım gerçek hayatı daha fazla yansıtan bir modellemeye imkan tanımaktadır. Normal üretim düzeyini daha gerçekçi baza oturtmayı hedef alan yeni

analizlerde, y^n 'nin çeşitli şekillerde hesaplanmış trendleri (yani zamana göre ortalama değişimleri) y^n yerine kullanılmaktadır. Bununla birlikte, bizim analizimizde arz fonksiyonuna ilişkin hesaplamalar yer almadığından, basitlik amacıyla geleneksel gösterime sadık kalmıştır). β katsayıdır [4].

Çoğunlukla rasyonel beklentiler literatüründe, (1) nolu eşitlik cari ve beklenen enflasyon eşit olduğu durumlarda firmaların üretimlerini normal kapasite seviyesinde yaptıkları düşüncesinden hareketle bir toplam arz fonksiyonu olarak ele alınır. Literatürde, "Lucas Arz Fonksiyonu" olarak bilinen sözü edilen fonksiyon (1) nolu eşitliğin y^n 'ye göre yeniden düzenlenmesinden başka bir şey değildir:

$$y = y^n + \alpha(\pi - \pi^e) \quad (1')$$

(1') nolu eşitlikte, $\alpha = 1/\beta$ 'dir. Gerek Lucas Arz Fonksiyonu, gerekse bunun aynadaki aksi olan Phillips Eğrisi Fonksiyonu; enflasyonun beklenmeyen bir seyir göstermesi halinde; atıl bir üretim ya da üretim kaybı sorunu ile karşılaşılacağı ortaya koymaktadır. Bu görüş, fiyatlar genel düzeyinde beklenmeyen artışların firmaların üretimlerinin nispi fiyatlarında artışlara yol açacağı savına dayanmaktadır. Diğer bir ifadeyle, enflasyon bir sürpriz yaptığında, mesela dışsal bir şok sonucunda fiyatlar genel düzeyi yükseldiğinde; firmalar da fiyatlarını ve buna paralel olarak üretimlerini arttıracaklardır. Böylece, normal üretim düzeyini aşan bir üretim miktarına ulaşılmış olacaktır. Özetle, beklentisel hatalar ekonomik faaliyetlerin normal kapasite düzeylerinden sapmasına yol açacaktır [2].

Rasyonel Beklentiler Teorisinin ana modelinin ikinci bileşeni; "enflasyon hesaplama mekanizması"dır.

$$\pi = m + \varepsilon \quad (2)$$

(2) nolu eşitlik, enflasyon oranının her birim reel üretim kapasitesi başına paranın büyüme oranı (m) ve bir tesadüfi şok değişkeninin (ε) toplamı olduğunu ifade etmektedir. Daha açık bir deyişle, enflasyon oranı kapasite uyumlu parasal büyüme oranına bağlı olarak değişmekte, bununla birlikte beklenmeyen dışsal etkenler veya şoklar da bu ilişkide rol oynamaktadır ((2) ve (3) nolu eşitliklerde, tesadüfi değişkenlerin ortalaması ya da teknik deyimle matematiksel beklentisi sıfırdır. Bu da demektir ki, uzun dönemde ortalama olarak bir şok yaşanma olasılığı yoktur. (2) nolu eşitlikte, ekonomik birimlerin beklentilerini her hangi bir şok olmayacağı doğrultusunda oluşturmalarından ötürü, olası bir şokun beklenmeyen enflasyon artışlarına yol açacağı simgelenir. (3) nolu eşitlikte de, para otoritelerince amaçlanan parasal büyüme oranından beklenmeyen sapmaların etkisi tesadüfi terimle belirtilmektedir). Basit olarak, kapasite uyumlu parasal büyüme oranı, nominal para stoğunun büyüme oranı ile

reel üretim kapasitesi arasındaki farktır. Modelde, reel üretim kapasitesi, reel para talebinin zaman içinde gösterdiği değişimin takribi bir ölçütü olarak kullanılmaktadır. Üretim kapasitesinin büyüme oranı sıfır olarak varsayılırsa, kapasite uyumlu para büyümesi oranı nominal para stoğunun büyüme oranına eşit olacaktır. Kısaca, enflasyondaki artışlar, üretim miktarı sabitken nominal para stoğundaki artışlara bağlıdır [5].

Modelin üçüncü değişkeni, parasal otoritelerin ekonomik faaliyet düzeyindeki değişmelere nasıl cevap verdiklerini simgeleyen bir politika reaksiyon fonksiyonudur. Bu fonksiyon aşağıdaki gibi yazılabilir:

$$m = \theta(y - y^n)_{-1} + u \quad (3)$$

(3) nolu eşitlikte; cari parasal büyüme oranı; geçmiş dönemdeki atıl talebin ve bir tesadüfi dağılım teriminin (u) fonksiyonu olduğu gösterilmektedir. Bu eşitlik, parasal otoritelerin $m = \theta(y - y^n)_{-1}$ geri beslenim kontrol köküne göre, bir önceki dönemde meydana gelen atıl reel arz veya talebi düzeltmek için cari dönemdeki parasal büyümeyi ayarlama yoluna gittiklerini ifade eder. Belirtmek gerekir ki, parasal büyüme geri beslenim köküyle mükemmel bir şekilde kontrol edilemez. Bu sebeple, para otoritelerince amaçlanan parasal büyüme miktarından tahmin edilemez sapmaların etkisi u terimine yüklenmiştir. Bununla birlikte, tesadüfi terim u politika otoritelerince tasarlanan sürprizlerin, yani kasdi şokların etkisini de içermektedir.

Modeldeki dördüncü bileşen; rasyonel enflasyonist beklentilerin nasıl şekillendiğini gösteren bir fiyat beklentileri denklemidir. Tanımsal olarak, rasyonel beklentilere göre şekillenen enflasyon, cari enflasyonu hesaplama sürecinde elde edilen tahminlerin aynısıdır (Bkz. (2) nolu eşitlik). Cari enflasyon, cari parasal büyüme ile bir tesadüfi değişkenin toplamına eşit olduğundan; beklenen enflasyon oranı beklenen parasal büyüme ile tesadüfi terimin beklenen değerinin toplamına eşittir. Bununla beraber tesadüfi terimin beklenen değeri sıfır olduğundan eşitlikten çıkartılır ve beklenen enflasyon beklenen para büyümesine eşit olur [6].

$$\pi^e = m^e \quad (4)$$

Belirtilmelidir ki; bu semboller şimdi ikili bir anlam kazanmaktadır. Bunlar, insanlarca formüle edilen bekleyişleri sembolize etmelerinin yanı sıra, matematiksel beklentileri de ifade ederler. Tesadüfi enflasyon ve parasal büyüme değişkenlerinin beklenen (ortalama) değerleri olarak, en azından prensipte enflasyonist sürecin doğru bir gösterimi elde edilmiştir.

Temel nosyon, insanların beklentilerinin rasyonel olduğunu ekonomik modele uygun olarak göstermektir.

Analizciler, çoğu kez beklenen enflasyonun "beklentiler şekillenirken, cari enflasyonun ve edinilebilir bilginin matematiksel beklentisi" olarak ifade edilmesinden ötürü sıkıntı yaşarlar. Sembolik olarak, E matematiksel beklentiyi ve I 'da cari dönemde edinilebilir tüm bilgiyi gösterirse; rasyonel enflasyon beklentileri $\pi^e = E(\pi | I)$ şeklinde formüle edilebilir. Altı çizilmelidir ki, edinilebilir bilgi kavramına (2) nolu eşitlikteki enflasyon hesaplama mekanizması da dahildir.

Rasyonel beklentiler, parasal büyümenin beklenen oranını hesaplamakta da rol oynamaktadır. (3) nolu denklemde ifade edildiği gibi, cari parasal büyüme hesaplama mekanizması yoluyla parasal büyümenin beklenen oranı belirlenir. Farklı olarak, reaksiyon fonksiyonunun beklenen değeri parasal büyümenin rasyonel beklentisini oluşturur.

$$m^e = \theta(y - y^n)_{-1} \quad (5)$$

Kısaca, beklenen para büyümesi oranı politika reaksiyon fonksiyonunun tahmin edilebilir değişkenince sağlanır. Rasyonel ekonomik birimler, tesadüfi terim hariç politika reaksiyon fonksiyonu hakkındaki her şeyi bilirler. Sabit terimler, katsayılar ve önceden tanımlanmış değişkenler de buna dahildir. Bunlar, parasal büyüme beklentisinin formülasyonunda kullanılan tüm bilgidir [6].

(1)'den (5)'e kadar ki denklemler, rasyonel beklentiler modelindeki temel ilişkileri göstermektedir. Modelde (3)'den (5)'e kadar ki eşitlikler, (1) nolu eşitlikte yerine konularak tek değişkenli bir eşitlik yazılabilir:

$$\varepsilon + u = \beta(y - y^n) \quad (6)$$

(6) nolu eşitlik, Phillips Eğrisi analizi çerçevesinde, tesadüfi şoklardan ileri gelen enflasyonist sürprizlerin yarattığı üretim açığını yansıtmaktadır. Hemen dikkati çekeceği gibi (6) nolu denklemde tahmin edilebilir bir unsur yoktur. Bunun anlamı, sistematik para politikası uygulamalarının reel ekonomik faaliyetleri etkileme gücü olmadığıdır. Sadece beklenmeyen parasal büyüme, reel ekonomik faaliyetler üzerinde etkili olmaktadır. Varılan bu sonuç Rasyonel Beklentiler Teorisinin en önemli çıkarsaması olarak kabul edilen; "Politika Etkisizliği Hipotezi"dir [7].

III. MODELLER ve AMPİRİK BULGULAR

Teorik bölümde değinildiği gibi, beklentilerin rasyonel olması durumunda uygulanan politikaların reel ekonomik faaliyetler üzerinde her hangi bir etkisi olmayacaktır. Bunun yegane istisnası, beklenmeyen şoklar olması ya da beklenmeyen politik kararların

uygulamaya konulmasıdır. Doğal olarak, beklenmeyen olaylar ancak gerçekleştikten sonra tespit edilebilir. Bununla beraber, gerçekleştirmelere dayanılarak yapılacak ampirik bir araştırma, bizlere beklenmeyen olayların ekonomi üzerinde etkili olup olmadığını ve/veya hangi tür beklenmeyen olayların daha etkili olduğunu analiz etme imkanı sunacaktır. Bu bölümde, teorik açıklamalarda yer verilen (2) nolu eşitlik baz alınmıştır. (2) nolu eşitlik hatırlanacak olursa, enflasyon kapasite uyumlu parasal büyüme oranı ve tesadüfi şok terimiyle açıklanmaktadır:

$$\pi = m + \varepsilon \quad (2)$$

Tesadüfi bir şokun gerçekleşme olasılığı, teori gereği ortalama olarak sıfırdır. Ancak bu, ekonomide her hangi bir şokun gerçekleşmeyeceği anlamına da gelmemektedir. Sadece, şokların gerçekleşme olasılığının gerçekleşmeme olasılığından çok az olduğu matematiksel şekilde ifade edilmektedir. Eğer her hangi bir şok yaşanmazsa, enflasyon tek başına kapasite uyumlu parasal büyüme oranıyla açıklanabilir. Bununla birlikte, uygulamada parasal büyüme oranının enflasyonu açıklayan en önemli değişken olmasına karşın, yegane değişken olmadığı da sıklıkla gözlenmektedir. Nitekim, Tablo.1'de listelenen bulgularımız da bu yöndedir (Bkz. 1, 2 ve 3 nolu satırlar).

İstatistik tekniği açısından, parasal büyüme oranı dışındaki ve modelde dışlanan tüm unsurlar hata terimi içinde toplanmıştır. O halde, bu anlamda hata terimi tesadüfi şoklar kadar hesaba katılmayan tüm diğer etkenleri de kapsamaktadır. Bahsedilen mantık dokusu içinde, biz tesadüfi şokları karakterize ettiğine inandığımız olayları hata teriminden çıkartır ve ilave bir değişken haline getirirsek; bunların enflasyonu açıklama güçlerini test etme imkanına kavuşabiliriz.

Şimdi (2) nolu eşitliği bir regresyon denklemi şeklinde yeniden ifade edelim ve açıklamalarımızı bunun üzerinde sürdürelim:

$$\pi = c + \rho m + \varepsilon \quad (2^1)$$

(2¹) nolu eşitlik gösterim açısından farklı olsa da, ifade ettiği gerçeklik açısından (2) nolu eşitliğin aynısıdır. Biz sadece (2) nolu eşitliğe regresyon katsayılarını simgeleyen semboller eklemiş olduk. Bu aşamada, tesadüfi şokları karakterize ettiğine inandığımız olayları birer değişkene dönüştürmemiz ve hata teriminden ayırtmamız gerekmektedir.

$$\varepsilon = \sum_{i=1}^n \omega_i d_i + \mu$$

Ortada bizim şok olabileceğine inandığımız olaylar vardır ve bunların tümünün mutlaka tesadüfi şoklar olduğunu söylemek mümkün değildir. Öte yandan,

Rasyonel Beklentiler Kuramının yaklaşımını temel alsak bile, ekonomik birimlerin beklentilerini tümüyle rasyonel olarak oluşturdukları konusunda kesin bir bilgimiz olmadığını düşünerek, istatistik tekniğine sadık kalmalıyız. Yani, eğer beklentiler rasyonel değilse, parasal büyüme oranı ve şoklar dışında da enflasyonu açıklayan değişkenler olabilir. Bu itibarla, ε hem bizim tarafımızdan belirlenen ve şokları simgeleyen d_i ($i=1,2,3,\dots,n$) değişkenlerinin, hem de hesaba katmadığımız ya da yanlış kattığımız unsurları belirten ve μ ile simgelenen yeni bir hata teriminin toplamı olarak ayrıştırılmalıdır. μ teriminin de ortalaması sıfırdır. O halde (2¹) nolu eşitlik aşağıdaki gibi yeniden yazılabilir.

$$\pi = c + \rho m + \sum_{i=1}^n \omega_i d_i + \mu \quad (7)$$

(7) nolu eşitlik; test edeceğimiz modellerin temel kalıbını oluşturmaktadır. Yine ifade ettiği gerçeklik açısından (2) ve (2¹) nolu eşitliklerden farksızdır. Burada, d_i ($i=1,2,3,\dots,n$) bizim tarafımızdan belirlenen ve Türkiye'de enflasyonu etkileyen tesadüfi şoklar olduğuna inanılan olayları simgelemektedir. Yaşanmış şokları, nicel olarak belirtmek imkansızdır. Yani şoklar nitel değişkenlerdir. Bu sebeple, gölge değişkenlerle şokları simgeleriz ve şokların olduğu dönemleri 1, olmadığı dönemleri de 0 olarak belirtiriz.

Çalışmamızda, önemli iç ya da dış kökenli ekonomik ve siyasal olayları kapsayan üç gölge değişken kullandık ve (7) nolu kalıbı bunlara göre test ettik. Gölge değişkenlerden ilki (d_1), Türkiye ekonomisi ve enflasyon üzerinde etkili olduğuna inandığımız ekonomik olayları simgelemektedir. İkinci gölge değişken (d_2), önemli siyasal olayları (seçimler, referandumlar, savaşlar, siyasi krizler v.s.) belirtmektedir. Üçüncü gölge değişken ise ($d_3=d_1+d_2$), ekonomik ve siyasal olayların bir bileşkesidir (Bkz. Tablo.2).

Diğer taraftan; modelimizdeki bağımlı değişken olan enflasyon, özellikle kronikleştiğinde zaman içinde kendini güçlendiren bir davranış sergiler. Buna ek olarak, iktisadi zaman serilerinde sık rastlanan yanıltıcı korelasyon sorunu söz konusu olabilir (İktisadi zaman serileri, özellikle konu aldığımız enflasyon ve parasal büyüme oranı gibi değişkenler, çoğu kez yükselen ya da düşen eğilimi yansıtacak şekilde aynı yönde ilerleyebilirler. Buna bağlı olarak, değinilen türde değişkenlerin regrese edilmesi sonucu yüksek R^2 değerleri bulunabilir. Fakat değinilen sebeple, elde edilen yüksek R^2 değerleri gerçek ilişkiyi yansıtmak yerine değişkenlerdeki ortak eğilimden kaynaklanabilmektedir. Böyle bir sorunu ortadan kaldırmak için, kullanılan serilerin doğrusal bir eğilim gösterdiği varsayılarak modele bir trend değişkeni eklenmesinde yarar vardır). Bu sebeplerle, modele zamanı ya da genel eğilimi yansıtacak şekilde bir trend değişkeni (t) ilave edilmiştir [8].

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde; test edeceğimiz modellerin genel kalıbı aşağıdaki şekilde ifade edilebilir:

$$\pi = c + \rho m + \omega_1 d_1 + \omega_2 d_2 + \omega_3 d_3 + \lambda t + \mu \quad (8)$$

(8) nolu eşitlik; 1961-1999 dönemi için doğrusal, logaritmik ve yarı logaritmik fonksiyon formlarında test edilmiş ve Tablo.1'de listelenen sonuçlara ulaşılmıştır. Tablo.1'deki sonuçlar, çözülen regresyonların istatistik açıdan anlamlılığı yüksek görülenlerini listelemektedir.

Tablo.1'e göre anlamlı modeller; 3, 6, 9, 21, 24 ve 25 numaralı olanlardır. Diğer modeller, bir çok kriter açısından azımsanmayacak sonuçlarına karşın özellikle istatistik anlamlılık açısından zayıftır. %5 anlamlılık düzeyine göre yapılan t testleri, sıralanan modeller dışındakilerin en azından bu düzeyde anlamsız olduklarını göstermektedir.

İstatistik anlamlılığı yüksek modeller içinde; 9, 21 ve 24 numaralı modeller, diğer üçüne oranla daha az anlamlı görülmektedir. 25 numaralı haricindekilerin tümü yarı logaritmik formdadır. Sadece 25 numaralı model, doğrusal bir yapıdadır ve o da bağımlı değişkenin zaman içindeki gelişimini gösteren bir trend modelidir. Teorik ve istatistik anlamlılık göz önüne alındığında; özellikle 3, 6 ve 9 numaralı modeller öne çıkmaktadır.

Elde edilen bulgular dahilinde, ekonomik içerikli olayların (kararların, krizlerin v.b.), pür siyasal olaylara göre enflasyon üzerindeki açıklayıcı gücü görece yüksektir. Önemli ekonomik olayları niteleyen d_1 serisi, siyasal olayları niteleyen d_2 serisine oranla daha anlamlı sonuçlar vermektedir (Bkz. 6 ve 9 numaralı modeller). Bununla birlikte; d_1 ve d_2 serilerinin kesiştiği dönemlerde söz konusu etkinin arttığı yadsınmamalıdır. Bunu ortaya koymak için geliştirilen d_3 serisi ile yapılan tahminler, d_2 'yi içeren tahminleri aşmakla birlikte yine de istatistik anlamlılık olarak d_1 'li tahminlerin gerisinde kalmıştır.

IV. SONUÇ

Bu çalışmada, beklenmeyen şok niteliğinde olduğu düşünülen iç ya da dış kaynaklı önemli ekonomik ve siyasal olayların Türkiye'de yaşanan enflasyon üzerindeki etkileri araştırılmaktadır. Yapılan ampirik testlerin sonuçları göstermiştir ki, Türkiye'de enflasyon parasal büyüme oranı kadar beklenmeyen şoklardan da etkilenmektedir. Elde edilen bulgular, sözü geçen olaylar içinde; ekonomik nitelikli olanların (beklenmeyen iç ya da dış kaynaklı krizler, devalüasyon veya istikrar

programları gibi para otoritelerince alınan şok kararlar) enflasyonu etkileme güçlerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Çalışma, teorik olarak Rasyonel Beklentiler Kuramını temel almakla birlikte; sağlanan sonuçların sözü edilen kuramı kanıtladığı ileri sürülemez ve zaten çalışma böyle bir amaç da taşımamaktadır. Bununla beraber, tesadüflük özelliği taşıyan olayların enflasyonu açıklama güçleri bulunmasına bakılarak, belirli ölçüde Kuramın desteklediğinden söz edilebilir. Ancak bir kez daha altı çizilmelidir ki; gölge değişken olarak alınan olayların tümünün gerçekten tesadüfi şoklar olup olmadığı kesin bir şekilde söylenemeyeceği gibi, test edilen modellerde enflasyonu açıklama kabiliyetine sahip bazı diğer değişkenlerin ihmal edilmiş olması da mümkündür. Eldeki bulgular, sadece oluşturulan gölge değişkenlerin Türkiye'deki enflasyonu açıklama gücü bulunduğunu kesin bir biçimde göstermektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] MUTH, John F., "Rational Expectations and the Theory of Price Movements", *Econometrica*, Vol. 29, July 1961, ss.315-335.
- [2] LUCAS, Robert E. Jr., "Some International Evidence on Output-Inflation Trade-offs", *The American Economic Review*, Vol. 63, 1973, ss.326-334.
- [3] LUCAS, Robert E. Jr., "Econometric Policy Evaluation: A Critique", *The Phillips Curve and the Labor Market*. Edited by K. Brunner, A. Meltzer, Vol. 1, Carnegie-Rochester Conference on Public Policy, Amsterdam, North Holland, 1976, ss.19-46.
- [4] FISHER, Douglas, *Money Demand and Monetary Policy*, Harvester Wheatsheaf, Exeter, 1989, ss.165-168.
- [5] HUMPHREY, Thomas M., "Some Recent Developments in Phillips Curve Analysis", *Essays on Inflation*, Fifth Edition, Federal Reserve Bank of Richmond, Virginia, January 1986, ss.119-127.
- [6] HUMPHREY, Thomas M., *From Trade-offs to Policy Ineffectiveness: A History of the Phillips Curve*, Federal Reserve Bank of Richmond, Virginia, October 1986, ss.20-26.
- [7] SARGENT, Thomas J., "Rational Expectations", *The New Palgrave Dictionary of Money and Finance*, Edited by P. Newman, M. Milgate, J. Eatwell, Vol. 3, The Macmillan Press, 1994, ss.281-285.
- [8] GUJARATI, Damodar N., *Basic Econometrics*, Second Edition, McGraw-Hill, New York, 1994, s.214.

Tablo.1: Modellerin Test Sonuçları
 $(\pi = c + \rho m + \omega_1 d_1 + \omega_2 d_2 + \omega_3 d_3 + \lambda t + \mu)$

No.	\hat{c}	$\hat{\rho}$	$\hat{\omega}_1$	$\hat{\omega}_2$	$\hat{\omega}_3$	$\hat{\lambda}$	\bar{R}^2	S.H.	D.W.	F
1*	0.153 (1.208)	0.830 (9.938)					0.720	0.1645	1.636	98.763
2**	-0.05 (-1.308)	0.932 (11.322)					0.770	0.1040	1.600	128.186
3***	-0.563 (-6.483)	0.583 (10.201)					0.731	0.1126	1.458	104.058
4*	0.201 (1.883)	0.761 (10.586)	0.213 (4.102)				0.804	0.1377	1.993	78.916
5**	-0.05 (-1.764)	0.860 (11.903)	0.131 (3.902)				0.834	0.0884	1.977	96.349
6***	-0.531 (-7.155)	0.537 (10.756)	0.141 (3.901)				0.805	0.0956	1.854	79.625
7*	0.457 (3.191)	0.458 (3.293)	0.218 (4.482)			0.0096 (2.491)	0.829	0.1287	1.848	62.285
8**	-0.06 (-2.266)	0.461 (3.028)	0.140 (4.551)			0.0078 (2.901)	0.862	0.0805	1.808	80.274
9***	-0.284 (-3.106)	0.246 (2.779)	0.145 (4.703)			0.0092 (3.768)	0.858	0.0818	1.749	77.270
10*	0.116 (0.928)	0.828 (10.189)		0.09 (1.774)			0.735	0.1601	1.784	53.625
11**	-0.07 (-1.855)	0.928 (11.541)		0.055 (1.661)			0.780	0.1016	1.746	68.520
12***	-0.588 (-6.840)	0.582 (10.441)		0.06 (1.703)			0.744	0.1098	1.609	56.154
13*	0.370 (2.174)	0.525 (3.203)		0.098 (1.983)		0.096 (2.098)	0.758	0.1531	1.697	40.595
14**	-0.08 (-2.280)	0.555 (3.090)		0.063 (2.018)		0.0074 (2.290)	0.804	0.0961	1.614	52.815
15***	-0.343 (-3.139)	0.290 (2.755)		0.068 (2.142)		0.0093 (3.145)	0.795	0.0983	1.531	49.977
16*	0.09 (0.747)	0.828 (10.672)			0.128 (2.612)		0.758	0.1529	1.685	60.568
17**	-0.08 (-2.341)	0.927 (12.058)			0.079 (2.536)		0.799	0.0971	1.675	76.717
18***	-0.605 (-7.313)	0.582 (10.907)			0.085 (2.539)		0.765	0.1051	1.522	62.911
19*	0.335 (2.046)	0.539 (3.452)			0.130 (2.783)	0.0092 (2.106)	0.779	0.1461	1.604	45.713
20**	-0.09 (-2.760)	0.566 (3.322)			0.083 (2.831)	0.073 (2.339)	0.822	0.0091	1.541	59.316
21***	-0.367 (-3.496)	0.300 (2.992)			0.088 (2.920)	0.009 (3.199)	0.813	0.0093	1.448	56.105
22*	0.391 (2.215)	0.549 (3.230)				0.0089 (1.874)	0.738	0.1592	1.559	54.491
23**	-0.05 (-1.572)	0.599 (3.221)				0.0066 (1.980)	0.787	0.1001	1.473	71.113
24***	-0.328 (-2.869)	0.307 (2.785)				0.0088 (2.848)	0.774	0.1031	1.373	66.084
25*	0.937 (16.092)					0.022 (8.862)	0.671	0.1783	1.304	78.532
26***	-0.02 (-0.648)					0.016 (10.526)	0.733	0.1121	1.204	105.195

Parantez içindeki değerler %5 anlamlılık düzeyine göre hesaplanmış t istatistikleridir.

(*) Doğrusal model.

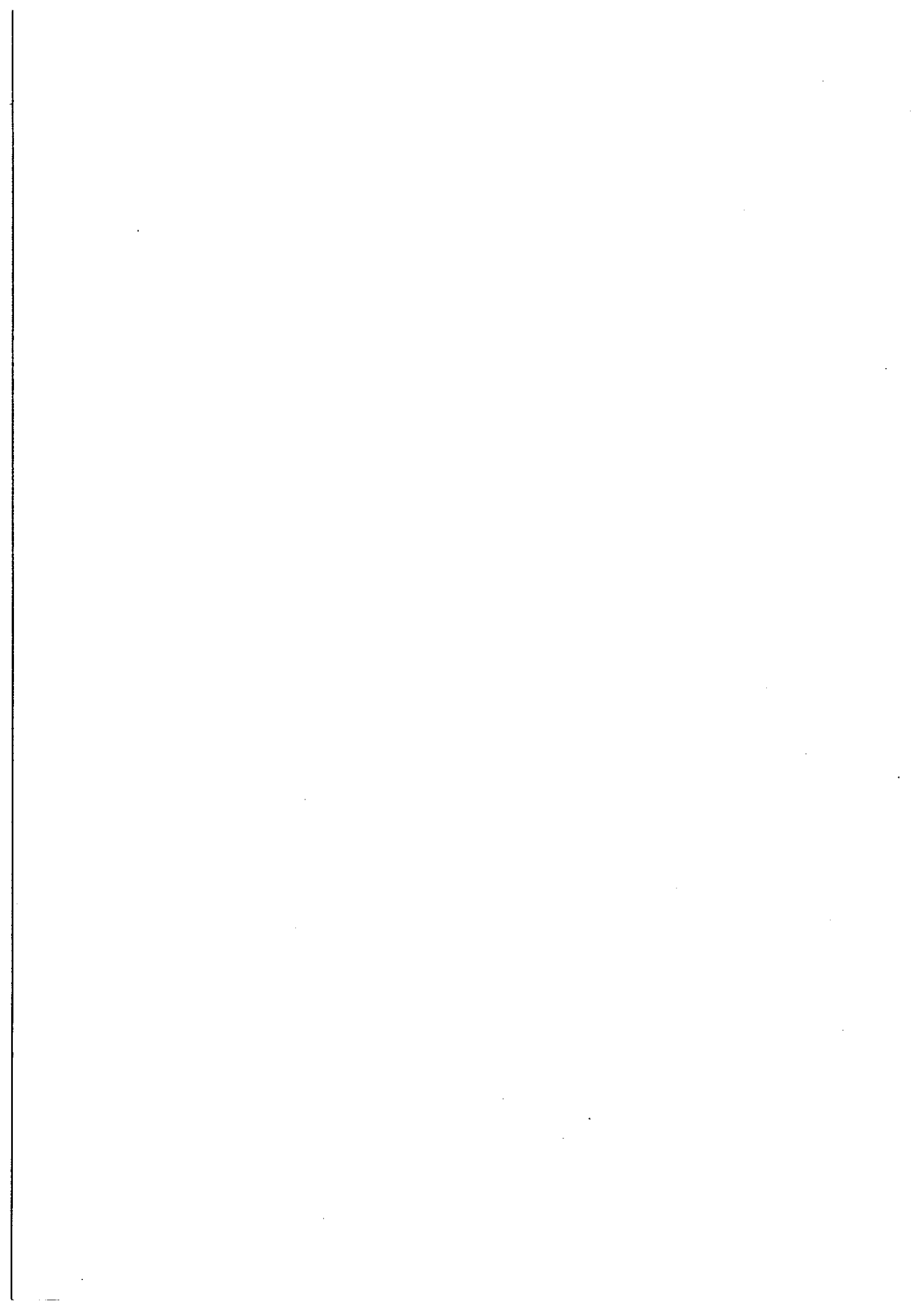
(**) Logaritmik model.

(***) Yarı logaritmik model (bağımlı değişken logaritmiktir).

Tablo.2: Modellerde Kullanılan Gölge Değişkenlerin Tanımları

Yıllar	d_1	d_2	D_3 (= d_1+d_2)	Açıklamalar	
				d_1 : Ekonomik Gelişmeler	d_2 : Siyasal Gelişmeler
1961	0	1	1		Anayasa için Halk Oylaması
1962	0	0	0		
1963	0	0	0		
1964	0	0	0		
1965	0	1	1		Genel Seçimler
1966	0	0	0		
1967	0	0	0		
1968	0	0	0		
1969	0	1	1		Genel Seçimler
1970	1	0	1	10 Ağustos Devalüasyonu	
1971	0	1	1		12 Mart Müdahalesi
1972	0	0	0		
1973	0	1	1		Genel Seçimler
1974	1	1	1	I. Petrol Krizi	Kıbrıs Barış Harekati
1975	0	0	0		
1976	0	0	0		
1977	0	1	1		Genel Seçimler
1978	1	0	1	II. Petrol Krizi	
1979	1	1	1	Ekonomik Kriz	Ara Seçimler
1980	1	1	1	24 Ocak İstikrar Kararları	12 Eylül Müdahalesi
1981	0	0	0		
1982	0	1	1		Anayasa için Halk Oylaması
1983	0	1	1		Genel Seçimler
1984	1	1	1	Aralık 1983 ve Ocak 1984 Kararları	Yerel Seçimler
1985	0	0	0		
1986	0	0	0		
1987	0	1	1		Referandum ve Erken Genel Seçimler
1988	0	0	0		
1989	0	1	1		Yerel Seçimler
1990	0	0	0		
1991	1	1	1	Savaşa Bağlı Borsa Krizi	Körfez Savaşı ve Genel Seçimler
1992	0	0	0		
1993	0	0	0		
1994	1	1	1	26 Ocak Devalüasyonu ve Kriz	Yerel Seçimler
1995	0	1	1		Genel Seçimler
1996	0	0	0		
1997	1	0	1	Güneydoğu Asya Krizi	
1998	0	0	0		
1999*	0	0	0		

(*) 17 Ağustos ve 12 Kasım Depremleri ile 9 Aralık İstikrar Kararları dönem sonuna geldiğinden dikkate alınmamıştır.



DİSKRİMİNANT ANALİZİ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Nuran BAYRAM

Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F., Ekonometri Bölümü, İstatistik Anabilim Dalı, Dr.

Abstract: This paper examines various factors that are related to the problems academicians face in their working life. Applying discriminant analysis, the variables that have discriminating effects among academician's sex, title and marital status are brought to light.

I. GİRİŞ

Diskriminant analizi g grubun, p değişken içeren çok değişkenli normal dağılım gösteren X gözlem matrisine göre karakteristik özelliklerini taşıyan fonksiyonlar bulmayı, bu fonksiyonlara göre yeni bir gözlemin bu gruplardan herhangi birine doğru olarak atamayı, sınıflamayı sağlayan bir yöntemdir [1]. Bir diğer ifade ile, diskriminant analizi grup üyeliği bilinmeyen yeni birimleri sınıflamak için kullanılabilen kurallar üretir [2].

Bu doğrultuda diskriminant analizinin iki amacı ortaya çıkmaktadır. Birincisi, grupları birbirinden ayırmayı sağlayan diskriminant fonksiyonları bulmak ve bu fonksiyonlar yardımıyla gruplar arası ayırma en fazla etki yapan diskriminant değişkenler ortaya çıkarmak; ikincisi ise, hesaplanan diskriminant fonksiyonları aracılığı ile yeni gözlenen bir birimin sınıflama hatası minimum olacak şekilde hangi gruba dahil edileceğini belirlemektir [3].

Herhangi bir veri kümesine diskriminant analizinin uygulanabilmesi için aşağıdaki varsayımlar geçerli olmalıdır.

- Her grup çok değişkenli normal dağılım gösteren bir anakütleden çekilmiş olmalıdır. Bu şekildeki bir dağılımın varlığı grup üyeliği olasılıklarının ve önem testlerinin daha kesin şekilde yapılmasına imkan sağlamaktadır [4].

- Her grup için kovaryans matrisleri eşit olmalıdır.

- Değişkenler arasında çoklu bağıntı olmamalıdır. Çoklu bağıntı, iki veya daha fazla bağımsız değişkenin birbirleri ile çok güçlü ilişkili olması durumu olup, uygun olmayan katsayıların oluşmasına sebep olur. Bu bakımdan, diskriminant analizi yapılmadan önce, korelasyon matrisi oluşturularak, bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon değerlendirilmelidir. Eğer herhangi

iki değişken arasındaki korelasyon 0,70'ten büyük ise, dikkatli bir şekilde söz konusu değişkenlerden birinin analiz dışında tutulması veya iki değişkenin birleştirilmesi düşünülmelidir [5].

Diskriminant analizi kendi içinde iki grup ve çoklu grup olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.

II. İKİ GRUP DOĞRUSAL DİSKRİMİNANT ANALİZİ

İki grup diskriminant analizi, birimleri iki gruba ayırma veya iki grubun birine yada her ikisine yeni bir birimin atanması söz konusu olduğunda uygulanmaktadır. Bu durumda iki grup için doğrusal diskriminant fonksiyonu aşağıdaki gibidir:

$$Y_i = b_1 X_{i1} + b_2 X_{i2} + \dots + b_p X_{ip} \quad 2.1$$

Burada b_1, b_2, \dots, b_p diskriminant fonksiyonunun katsayılarını ve X_1, X_2, \dots, X_p diskriminant (bağımsız) değişkenleri göstermektedir. Bu doğrusal diskriminant fonksiyonu örneklem değerleri cinsinden yazıldığında;

$$D_s(x) = (\bar{x}_1 - \bar{x}_2)' S_p^{-1} \left[x - \frac{1}{2}(\bar{x}_1 + \bar{x}_2) \right] \quad 2.2$$

şeklinde. Burada, $S_p = \frac{(n_1 - 1)S_1 + (n_2 - 1)S_2}{n_1 + n_2 - 2}$ (iki

grubun ortak kovaryans matrisi; n_1 ve n_2 sırasıyla, birinci ve ikinci grubun örneklem hacmi),

$$S_i = \frac{1}{n_i - 1} \sum_{j=1}^{n_i} (x_{ij} - \bar{x}_i)(x_{ij} - \bar{x}_i)' \quad (\text{i. grup kovaryans}$$

matrisi) ve $\bar{x}_i = \frac{1}{n_i} \sum_{j=1}^{n_i} x_{ij}$ (i. grup ortalaması) şeklinde tanımlanır [6, 7]. Diskriminant fonksiyonu bulunurken,

gruplararası varyansın gruplarıçi varyansa göre maksimum kılınması gerekir. Yani,

$$F = \max \left(\frac{\text{Gruplararası Varyans}}{\text{Gruplarıçi Varyans}} \right)$$

oranının maksimum olması istenir [10] ve 2.1 veya 2.2'de verilen fonksiyon Fisher'in Doğrusal Diskriminant Fonksiyonu olarak tanımlanır [8]. Ayrıca diskriminant analizi kanonik korelasyon analizinin özel bir durumu olduğu için diskriminant fonksiyonu aynı zamanda Kanonik Diskriminant Fonksiyonu olarak da tanımlanır [8]. Kanonik diskriminant fonksiyonu verilerin minimum fonksiyon ile temsil edilmesini sağlamakta ve bu doğrultuda boyut indirgeme özelliğini de yerine getirmektedir [1].

Diskriminant Değişkenlerinin Anlamlılığını Değerlendirme:

İki grup için elde edilen diskriminant fonksiyonunda yer alan diskriminant değişkenlerinin anlamlılığını test etmek için oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

$$H_0 : \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$$

Burada μ_1 ve μ_2 sırasıyla grup 1 ve grup 2'nin ana kütle ortalamalarıdır. Bu hipotezler bağımsız t-örneklem testi kullanılarak test edilebilir. Alternatif olarak Wilks'in Λ test istatistiği kullanılabilir ve aşağıdaki gibi hesaplanır:

$$\Lambda = \frac{SS_w}{SS_t}$$

Burada, SS_w ; gruplar içi kareler toplamı, SS_t ; toplam kareler toplamını göstermektedir. Wilks'in Λ 'sının istatistiksel anlamlılığını test etmek için aşağıdaki F testinden yararlanır.

$$F = \left(\frac{1-\Lambda}{\Lambda} \right) \left(\frac{n_1 + n_2 - p - 1}{p} \right)$$

Burada p değişkenlerin sayısıdır [8]. Sonuçta, yukarıda belirtilen sıfır hipotezi reddedilip, alternatif hipotezi kabul edildiğinde, iki grup için diskriminant skorlarının ortalamalarının istatistiksel olarak farklı olduğu söylenir.

Diskriminant Fonksiyonunun İstatistiksel Anlamlılığı:

Her bir diskriminant değişken için iki grubun ortalamaları arasındaki farklar yukarıda Wilks' Λ test istatistiği kullanılarak test edilir. Birden daha fazla diskriminant değişken durumunda tüm değişkenlerin birlikte veya eşanlı olarak iki grup arasındaki farklılıkları test edilmek istendiğinde çok değişkenli anlamlılık testi uygulanır. Bu test istatistiği Wilks' Λ istatistiğinin direkt bir genellemesidir [8].

$$\Lambda = \frac{|W|}{|T|}$$

Burada W ve T sırasıyla grup içi ve toplam varyans matrisleridir. Önerilen Λ değerinin küçük bulunması gruplararası farklılığın önemli olduğunun bir işaretidir [11]. Wilks'in Λ 'sı aşağıdaki transformasyonun kullanımı ile bir χ^2 istatistiği olarak da uygulanabilir.

$$\chi^2 = -[n-1-(p+g)/2] \ln \Lambda$$

χ^2 istatistiği $p(g-1)$ serbestlik derecesi ile bir χ^2 dağılımına sahiptir [8].

Ayrıca kanonik korelasyonun karesi; diskriminant fonksiyonunun kısmi anlamlılığının bir ölçüsü olarak kullanılabilir.

$$CR^2 = \frac{SS_b}{SS_t} \Rightarrow CR = \sqrt{\frac{SS_b}{SS_t}}$$

Burada SS_b ; gruplararası kareler toplamını, SS_t ; toplam kareler toplamını göstermektedir. Diskriminant skoru diskriminant değişkenlerinin doğrusal bir fonksiyonu olduğu için, CR^2 diskriminant değişkenleri ile açıklanan gruplar arasındaki değişimin miktarını verir. Böylece CR^2 diskriminant fonksiyonunun gücünün bir ölçümü olup, regresyonda hesaplanan R^2 gibi yorumlanır [8].

Ancak, diskriminant fonksiyonundaki değişkenlerin ayırmaya etkilerinin ya da fonksiyona katkı miktarının bilinmesi özellikle yorum aşamasında önemli olduğundan, böyle bir karşılaştırmanın yapılabilmesi için bulunan katsayıların [11,

$$\hat{b}_j^* = \hat{b}_j \hat{s}_j$$

formülü ile standartlaştırılması gerekir. Burada, \hat{b}_j^* , \hat{b}_j ve \hat{s}_j sırasıyla, j değişkeninin; standartlaştırılmış katsayısı, standartlaştırılmamış katsayısı ve ortak standart sapmasıdır [8].

Bu standartlaştırılmış katsayılardan hareketle diskriminant değişkenlerinin yükü veya yapı katsayıları bulunur.

$$l_i = \sum_{j=1}^p r_{ij} b_j^*$$

Burada, l_i ; i değişkeninin yükü, b_j^* ; j değişkeninin standartlaştırılmış katsayısı ve r_{ij} ; i değişkeni ile j değişkeni arasındaki korelasyonu göstermektedir.

Yapı katsayıları diskriminant fonksiyonu ve diskriminant değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları olup -1 ile +1 arasında değişir [8].

III. SINIFLAMA METODLARI

Daha önce belirtildiği gibi diskriminant analizinin amaçlarından biri hesaplanan diskriminant fonksiyonları aracılığı ile yeni gözlenen bir birimin sınıflama hatası minimum olacak şekilde hangi gruba dahil edileceğini belirlemektir. Analizin sınıflama amacı olarak bu durum çeşitli metodlar yardımıyla ortaya konulacaktır.

1-Sınır Noktası (Cutoff-Value) Metodu: Ele alınan uzayı iki bölge içine ayıran diskriminant skoru sınır noktası değeri olarak adlandırılır. Normal olarak seçilen sınır noktası değeri yanlış sınıflandırmaların sayısını veya yanlış sınıflama hatalarını minimum kılan değerdir. Eğer iki grup için örneklem hacimleri eşit ise sınır noktası;

$$CV = \frac{\bar{y}_1 + \bar{y}_2}{2}$$

olarak hesaplanır. Burada \bar{y}_j ; j grup için ortalama diskriminant skorudur. Eğer iki grup için örneklem hacimleri eşit değil ise sınır noktası;

$$CV = \frac{n_1 \bar{y}_1 + n_2 \bar{y}_2}{n_1 + n_2}$$

şeklinde hesaplanır.

2-İstatistiksel Karar Teorisi Metodu: En yaygın kullanılan sınıflama metodudur. Bu metod ön olasılıklar ve yanlış sınıflama maliyetlerini hesaplamaya alarak yanlış sınıflama hatalarını minimum kılar.

$$y \geq \frac{\bar{y}_1 + \bar{y}_2}{2} + \ln \left[\frac{p_2}{p_1} \right]$$

ise gözlemi grup 1'e atar.

$$y < \frac{\bar{y}_1 + \bar{y}_2}{2} + \ln \left[\frac{p_2}{p_1} \right]$$

ise gözlemi grup 2'ye atar. Burada y verilen bir gözlem için diskriminant skoru ve p_j ; j grubunun ön olasılığıdır.

Yanlış sınıflama maliyeti aynı zamanda yukarıdaki sınıflama kuralının içine yerleştirilebilir.

	Gerçek Üyelik	
Tah.Ed.Üyelik	Grup 1	Grup 2
Grup 1	Sıfır maliyet	$c(1 2)$
Grup 2	$c(2 1)$	Sıfır maliyet

Tabloda $c(i|j)$ j grubuna ait bir gözlemi i grubu içine yanlış sınıflamanın maliyetidir.

$$y \geq \frac{\bar{y}_1 + \bar{y}_2}{2} + \ln \left[\frac{p_2 c(1|2)}{p_1 c(2|1)} \right] \quad 3.1$$

ise gözlemi grup 1'e atar.

$$y < \frac{\bar{y}_1 + \bar{y}_2}{2} + \ln \left[\frac{p_2 c(1|2)}{p_1 c(2|1)} \right] \quad 3.2$$

ise gözlemi grup 2'ye atar.

3-Sınıflama Fonksiyonu Metodu: Sınıflama aynı zamanda her bir grup için hesaplanan sınıflama fonksiyonları kullanılarak yapılabilir. Sınıflama fonksiyonlarını temel alan sınıflamalar eşitlik 3.1 ve 3.2 ile verilenlere özdeştir. Gözlemler en büyük sınıflama skoru ile gruba atanır. Bu fonksiyonlar sadece sınıflama amaçları için kullanıldığından ilgili fonksiyonların katsayıları yorumlanmaz.

4-Mahalanobis Uzaklık Metodu: Gözlemler aynı zamanda Mahalanobis veya her bir grubun merkezinden her bir gözlemin istatistiksel uzaklığı kullanılarak sınıflandırılabilir. Gözlem, Mahalanobis uzaklığı ile ölçüldüğünde, uzaklığa en yakın olan gruba atanır. İki grup olduğunda formül aşağıdaki gibidir [6]:

$$MD^2 = (\bar{x}_i - \bar{x}_j)' S_p^{-1} (\bar{x}_i - \bar{x}_j)$$

Bu dört sınıflama metodu;

- Veri çok değişkenli normal dağılımdan geliyorsa,
- İki grubun kovaryans matrisleri eşit ise ve
- Yanlış sınıflama maliyeti ve ön olasılıklar eşit ise

aynı sonuçları verir [8].

IV. İKİ GRUP KARESEL DİSKRİMİNANT ANALİZİ

Daha önce doğrusal diskriminant analizinin varsayımları belirtilmişti. Bu varsayımlardan biri de her grup için kovaryans matrislerinin eşit olması idi. İşte bu varsayım ihlal edildiğinde artık ilgili veri kümesine doğrusal diskriminant analizi uygulanamaz. Bu durumda veri kümesine karesel (kuadratik) diskriminant analizi uygulanır [1].

$$Q_s(x) = \frac{1}{2} \log \left(\frac{|S_2|}{|S_1|} \right) - \frac{1}{2} (x - \bar{x}_1)' S_1^{-1} (x - \bar{x}_1) + \frac{1}{2} (x - \bar{x}_2)' S_2^{-1} (x - \bar{x}_2)$$

V. ÇOKLU DİSKRİMİNANT ANALİZİ

Üç veya daha fazla grup arasındaki ayırma ele alındığında çoklu diskriminant analizi uygulanır. Çoklu diskriminant analizi, değerleri gruplar içine mümkün olduğu kadar yakın ve gruplar arasına mümkün olduğu kadar uzak olan değişkenlerin doğrusal kombinasyonlarının bir kümesini bulur [10]. Bu analizdeki amaçlar iki grup diskriminant analizi ile aynıdır. Fakat ilave bir amaç daha vardır o da, gruplar arasındaki en iyi ayrımı ortaya koyacak olan diskriminant fonksiyonlarının sayısını *minimum* tanımlamaktır [8]. Diğer bir ifade ile, üç veya daha fazla grup olması durumunda bulunacak diskriminant fonksiyonu sayısı $\min(g-1, p)$ tane olacaktır [2, 11].

$$L_i(x) = \log p_i + \bar{x}_i' S_p^{-1} \left(x - \frac{1}{2} \bar{x}_i \right)$$

Burada p ön olasılıkları göstermektedir.

VI. AŞAMALI (STEPWISE) DİSKRİMİNANT ANALİZİ

Aşamalı diskriminant analizi, diskriminant fonksiyonunu ortaya koymak için diskriminant değişkenlerinin en iyi kümesini seçmede yararlı bir tekniktir. Diskriminant fonksiyonunu ortaya koymak için değişkenlerin en iyi kümesi; ileriye doğru, geriye doğru

Grupların kovaryans matrislerinin eşit olup olmadığı Box's M testi yada Bartlett testi ile araştırılır. Bu durumda hipotez çifti ve Box's M test istatistiği aşağıdaki gibidir [9].

$$H_0 : \sum_1 = \sum_2$$

$$H_1 : \sum_1 \neq \sum_2$$

$$M = (n - g) \ln |S_p| - \sum_{i=1}^n (n_i - 1) \ln |S_i|$$

Yapılan test sonucunda sıfır hipotezi reddedildiğinde grupların kovaryans matrislerinin eşit olmadığı ortaya çıkar ve veri grubuna karesel diskriminant analizi uygulanır. Bu durumda karesel diskriminant fonksiyonu aşağıdaki gibidir [6]:

veya aşamalı (stepwise) prosedürü kullanımı ile seçilebilir.

İleriye Doğru Seçim: Bu seçimde, diskriminant fonksiyonu içine ilk giren değişken verilen istatistiksel kriter ile ölçüldüğünde gruplar arasında en iyi ayrımı ortaya koyan değişkendir. Bir sonraki adımda giren değişken istatistiksel kriter ile ölçüldüğünde, diskriminant fonksiyonuna ilave ayırma gücünün maksimum miktarını ilave eden değişkendir. Prosedür diskriminant fonksiyonu içine ilave değişkenler girmeyene kadar devam eder.

Geriye Doğru Seçim: Bu seçim diskriminant fonksiyonundaki tüm değişkenler ile başlar. Her adımda, bir değişken elimine edilir (ortadan kaldırılır), ki o istatistiksel kriter ile ölçüldüğünde, ayırma gücünde azalmanın en az miktarını ortaya koyan değişken ile olur. Prosedür daha fazla değişken elimine edilemeyeceğine kadar devam eder.

Aşamalı (Stepwise) Seçim: Aşamalı seçim ileriye ve geriye doğru seçim prosedürünün bir kombinasyonudur. Seçim diskriminant fonksiyonunda değişken yokken başlar ve her bir adımda değişkenler hem ilave edilir hem de atılır.

Eğer değişkenler kendi aralarında korelasyonlu değilse, bu prosedürlerin her biri aynı diskriminant fonksiyonunu verir [8].

VII. UYGULAMA

Yukarıda teorik yapısı ortaya konulan iki grup ve çoklu grup diskriminant analizleri "Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları" adlı projenin* veri kümesi ele alınarak uygulanmıştır.

Diskriminant analizi akademisyenlerin Cinsiyet, Unvan ve Medeni Durumlarına göre uygulanmış ve bu durumda,

- D1: Başka bir işyeri, daha iyi bir ücret verecek olsa kariyerinizi bırakıp o işyerine geçer misiniz?
 D2: Yurtdışına en son ne zaman çıktınız?
 D3: Yurtdışına bilimsel amaçlı olarak çıktınız mı?
 D4: Bilimsel çalışmalar yapmak için yeterli zamanınız oluyor mu?
 D5: Haftada toplam kaç saat derse giriyorsunuz?
 D6: Halen yapmış olduğunuz öğretim üyeliği mesleği sizi manevi anlamda tatmin ediyor mu?
 D7: Bilimsel çalışmalarınızı yaparken internetten yararlanıyor musunuz?
 D8: Kendi alanınızda süreli yayınlara aboneliğiniz var mı?
 D9: Bulduğunuz fakültede geleceğinizle ilgili kadro sıkıntınız var mı?
 D10: Eğer kadro sıkıntınız varsa ne yapmayı düşünüyorsunuz?

D11: Mesleğe girme kararı vermenizde sizce en çok etkili olan faktör hangisi olmuştur?

D12: Mesleğe başlarken duyduğunuz heyecanı halen hissediyor musunuz?

D13: Çocuklarınızın da öğretim üyesi olmasını ister misiniz?

D14: Kurumunuzu veya işyerinizi değiştirmeyi hiç düşündünüz mü?

D15: Kredili sistemin bir parçası olan yaz okulu uygulamasına taraftar mısınız?

D16: Ders ücreti ağırlıklı eğitim uygulamasına (ikinci eğitim) taraftar mısınız?

D17: Öğretim üyesinin kendisini geliştirmesi açısından üniversite kaynak aktarımı yeterli olmadığı için danışmanlık hizmetinin uygulanabilirliği hakkında ne düşünüyorsunuz?

değişkenleri bağımsız (diskriminant) değişkenler olarak ele alınmıştır.

Yapılan çalışmanın amacı; ilgili diskriminant değişkenlerin ayrı ayrı cinsiyet, unvan ve medeni durum ile analizi sonucunda ayırıcı etkilerini veya farklılık gösterdiği durumları ortaya koymaktır. Çalışma SPSS paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Cinsiyet değişkeni onyedeki diskriminant değişkeni ile analize tabi tutulduğunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo.1: Grupların Eşitliği Testi, Yapı Matrisi ve Fisher'in Doğrusal Diskriminant Fonksiyonu

Değişkenler	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.	Yapı Matrisi	Kadın	Erkek
D1	,996	2,596	1	659	,108	-,194	6,571	6,400
D2	,974	17,728	1	659	,000	,506	-4,836E-02	,146
D3	,992	5,428	1	659	,020	,280	1,053	1,041
D4	,995	3,296	1	659	,070	-,218	4,504	4,264
D5	,997	2,258	1	659	,133	,181	,628	,663
D6	1,000	,096	1	659	,757	-,030	2,691	2,670
D7	,999	,631	1	659	,427	,096	4,145	4,261
D8	,995	3,264	1	659	,071	,217	4,973	5,229
D9	,998	1,145	1	659	,285	,129	4,832	4,908
D10	,972	18,807	1	659	,000	,522	1,092	1,301
D11	1,000	,302	1	659	,583	,066	1,369	1,419
D12	1,000	,008	1	659	,927	,011	2,214	2,425
D13	,977	15,422	1	659	,000	-,472	5,262	4,573
D14	1,000	,190	1	659	,663	-,052	4,188	4,187
D15	,998	1,489	1	659	,223	-,147	3,339	3,238
D16	,997	2,270	1	659	,132	-,181	4,776	4,615
D17	,995	3,165	1	659	,076	-,214	,956	,759
Sabit							-50,871	-49,451

Yukarıdaki tablonun ilk beş sütununda her bir grup için ortalamaların eşitliği testinin sonuçları görülmektedir. Bu durumda cinsiyete göre 0,05 anlamlılık düzeyinde yurtdışına en son çıkma (D2), yurtdışına bilimsel amaçlı çıkma (D3), kadro sıkıntısı sonucunda izlenecek yol (D10) ve çocuklarının öğretim üyesi olmasını isteme (D13) şeklindeki düşüncelerin farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Test sonucunda Wilks' Lambdanın 1 olması, gözlenen grup ortalamalarının eşit olmasını ifade eder. Böylece büyük Lambda değerleri, grup ortalamalarının

farklı olmadığını, küçük değerler ise, grup ortalamalarının farklı olduğunu belirtir [5]. Bu durum tablonun altıncı sütununda yer alan yapı matrisinden de gözlenebilmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi, yapı matrisinde yer alan yapı katsayıları diskriminant fonksiyonu ve diskriminant değişkenleri arasındaki korelasyon katsayılarıdır. İlgili sütun incelendiğinde diskriminant fonksiyonu ile en yüksek korelasyona sahip değişken kadro sıkıntısı sonucunda izlenecek yol (D10)dur.

Tablo.2: Özdeğerler, Wilks' Lambda ve χ^2 Değerleri

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans %	Kanonik Korelasyon	Wilks' Lambda	χ^2	df	Sig.
1	,105	100,0	,308	,905	64,910	17	,000

Box's M	F Approx.	df1	df2	Sig.
165,652	1,051	153	774272,559	,318

Tablo.2 incelendiğinde, akademisyenlerin ele alınan değişkenlere ait düşüncelerinin kadın veya erkek akademisyen olmalarına göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte hemen altındaki tablo incelendiğinde teoride belirtilen kovaryans matrislerinin eşitliği varsayımının geçerli olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, diskriminant analizini yapmadan önce, yine teoride belirtildiği gibi, korelasyon matrisi oluşturulmuş bağımsız değişkenler arasındaki korelasyonlar cinsiyet, unvan ve medeni durum için ayrı ayrı dikkate alınarak incelenmiş ve 0,70'den büyük korelasyon değerlerine rastlanmadığı için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağıntı olmaması varsayımının ihlal edilmediği görülmüştür. Fakat çok fazla yer tutması nedeniyle ilgili matrisler burada sunulmamıştır.

Tablo.3: Sınıflandırma Sonuçları

Gerçek Grup Üyeliği	Tahmin Edilen Grup Üyeliği		Toplam
	Kadın	Erkek	
Kadın (Yüzdeler)	70 %29,4	168 %70,6	238 %100
Erkek (Yüzdeler)	49 %11,6	374 %88,4	423 %100
Gruplanmamış Bireyler (Yüzde)	0 %0	4 %100	4 %100

Doğru Sınıflandırma Oranı: %67,2

Tablo.3 incelendiğinde gerçek grup üyeliğinde yer alan 238 kadın akademisyenin 70'i (%29,4), 423 erkek akademisyenin ise 374'ü (%88,4) yapılan analizle doğru olarak sınıflandırılmıştır. Sonuçta elde edilen diskriminant fonksiyonunun doğru sınıflandırma yüzdesi (her iki grubun tartılı ortalaması ile elde edilmiştir) %67,2'dir.

Aynı diskriminant değişkenleri akademisyenlerin unvanları dikkate alınarak analiz edildiğinde aşağıdaki tabloya ulaşılmıştır.

Tablo.4 incelendiğinde grup ortalamalarının testi sonucunda unvanlara göre 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösteren diskriminant değişkenleri; yurtdışına en son çıkma (D2), yurtdışına bilimsel amaçlı çıkma (D3), haftalık toplam derse girme saatleri (D5), manevi tatmin (D6), internette yararlanma (D7), kadro sıkıntısı (D9) ve kadro sıkıntısında izlenecek yol (D10) şeklinde ortaya çıkmıştır.

Akademik kariyer basamaklarında dört unvan (grup) bulunduğu için dört tane Fisher'in doğrusal diskriminant fonksiyonu bulunmuştur. Fakat yapılan testler sonucunda indirgeme ile üç kanonik diskriminant fonksiyonu elde edilmiştir. Nitekim Tablo.6'da sunulan yapı matrisinde her bir kanonik diskriminant fonksiyonunda en yüksek korelasyona sahip değişkenler belirtilmiştir.

Tablo.4: Grupların Eşitliği Testi ve Fisher'in Doğrusal Diskriminant Fonksiyonu

Değişkenler	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.	Arş.Gör.	Yard.Doç.Dr.	Doç.Dr.	Prof.Dr.
D1	,989	1,989	3	525	,115	6,421	6,613	6,614	6,876
D2	,891	21,481	3	525	,000	,779	,349	7,380E-02	-1,100
D3	,944	10,386	3	525	,000	1,080	,887	,803	2,232
D4	,987	2,256	3	525	,081	4,747	4,025	3,935	3,696
D5	,887	22,298	3	525	,000	,250	1,000	,970	1,010
D6	,978	3,867	3	525	,009	3,364	3,312	2,983	2,363
D7	,979	3,686	3	525	,012	4,818	4,914	4,248	4,557
D8	,997	,612	3	525	,608	4,188	4,124	4,153	4,847
D9	,961	7,158	3	525	,000	4,426	5,699	5,213	4,923
D10	,961	7,055	3	525	,000	1,637	1,276	1,159	1,494
D11	,989	1,868	3	525	,134	1,442	1,436	1,557	2,172
D12	,991	1,593	3	525	,190	2,480	2,720	2,716	3,922
D13	,989	2,006	3	525	,112	4,486	4,670	4,326	3,525
D14	,999	,205	3	525	,893	4,594	4,437	4,454	4,108
D15	,986	2,475	3	525	,061	2,355	2,978	3,095	4,238
D16	,995	,922	3	525	,430	4,681	5,031	4,973	3,985
D17	,990	1,831	3	525	,140	,599	,704	,539	-6,473E-03
Sabit						-51,746	-53,116	-49,118	-57,180

Tablo.5: Özdeğerler, Wilks' Lambda ve χ^2 Değerleri

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans %	Kanonik Korelasyon	Wilks' Lambda	χ^2	df	Sig.
1	,346	67,3	,507	,633	236,359	51	,000
2	,128	24,9	,337	,852	82,645	32	,000
3	,040	7,8	,197	,961	20,440	15	,156

Box's M	F Approx.	df1	df2	Sig.
280,310	1,196	306	615140,049	,081

Tablo.5 incelendiğinde indirgeme sonucunda ulaşılan üç ayrı kanonik diskriminant fonksiyonundan sadece ilk ikisinin 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra, birinci kanonik diskriminant fonksiyonu ile toplam varyansın %67,3'ü, ikinci kanonik diskriminant fonksiyonu ile %24,9'u açıklanmaktadır. Sonuçta ilk iki kanonik diskriminant fonksiyonu ile toplam varyansın %92,2'si açıklanmaktadır.

Aşağıdaki yapı matrisi (Tablo.6) incelendiğinde, yurtdışına en son çıkma (D2) düşüncesinin birinci kanonik diskriminant fonksiyonunda en yüksek korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Bu fonksiyonda ikinci en yüksek korelasyona sahip olan, daha iyi bir ücret

karşılığında kariyeri bırakma (D1) değişkeni Tablo.4'de yer alan grup ortalamalarının eşitliği testinde anlamlı farklılık yaratan değişkenler arasında yer almadığı için yorumlamada yer almamıştır.

İkinci kanonik diskriminant fonksiyonunda, en yüksek korelasyona sahip değişkenler; haftalık toplam derse girme saatleri (D5), kadro sıkıntısı (D9), internette yararlanma (D7), manevi tatmin (D6) şeklindedir.

Üçüncü kanonik diskriminant fonksiyonu 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmadığı için yorumlanmamıştır. Bununla birlikte Box's M testi incelendiğinde, kovaryans matrislerinin eşit olduğu varsayımının geçerli olduğu görülmektedir.

Tablo.6: Yapı Matrisi

Değişkenler	Fonksiyon		
	1	2	3
D2	,513	,498	-,026
D1	-,179	-,050	-,007
D5	-,515	,525	,095
D9	-,188	,471	,092
D7	,076	,359	,254
D8	,192	,262	,118
D17	,067	,258	-,101
D13	,109	,235	,085
D4	,150	,200	-,019
D16	-,069	,158	-,100
D3	,334	,283	,511
D10	,303	,146	,383
D12	,084	,108	,359
D8	,054	-,002	,249
D11	-,056	-,236	,247
D15	-,167	,127	,244
D14	,002	,005	-,170

Sınıflandırma sonuçları Tablo.7'de verilmiştir.

Tablo.7: Sınıflandırma Sonuçları

Gerçek Grup Üyeligi	Tahmin Edilen Grup Üyeligi				Toplam
	Arş.Gör.	Yard.Doç.Dr.	Doç.Dr.	Prof.Dr.	
Arş.Gör. (Yüzdeler)	33 %48,5	21 %30,9	14 %20,6	0 %0	68 %100
Yard.Doç.Dr. (Yüzdeler)	18 %7,0	164 %63,8	74 %28,8	1 %4	257 %100
Doç.Dr. (Yüzdeler)	4 %2,0	85 %42,9	109 %55,1	0 %0	198 %100
Prof.Dr. (Yüzdeler)	0 %0	0 %0	4 %66,7	2 %33,3	6 %100
Gruplanmamış Bireyler (Yüzde)	17 512,5	93 %68,4	26 %19,1	0 %0	136 %100

Doğru Sınıflandırma Oranı: %58,2

İlgili tablo incelendiğinde araştırma görevlilerinin 33'ü (%48,5), yardımcı doçentlerin 164'ü (%63,8), doçentlerin 109'u (%55,1) ve profesörlerin 2'si (%33,3) doğru olarak sınıflandırılmıştır. Sonuçta elde edilen kanonik diskriminant fonksiyonlarının doğru sınıflandırma oranı %58,2'dir.

Bu kez değişkenler akademisyenlerin medeni durumları dikkate alınarak analize tabi tutulduğunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo.8 incelendiğinde grup ortalamalarının eşitliği testinde 0,05 anlamlılık düzeyinde, yurtdışına bilimsel amaçlı çıkma (D3), haftalık toplam derse girme saatleri (D5), manevi tatmin (D6), çocuklarının öğretim üyesi

olmasını isteme (D13) şeklindeki düşüncelerde akademisyenlerin medeni durumları dikkate alındığında farklılık gösterdiği bulunmuştur.

Tablo.8: Grupların Eşitliği Testi ve Fisher'in Doğrusal Diskriminant Fonksiyonu

Değişkenler	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.	H.Evlenmedi	Evli	Boşanmış	Eşi Öldü
D1	,996	,832	3	661	,476	6,410	6,409	6,745	5,554
D2	,989	2,428	3	661	,064	,116	9,205E-02	-1,474E-02	,143
D3	,979	4,831	3	661	,002	1,277	1,082	,582	,368
D4	,994	1,279	3	661	,281	4,627	4,326	4,225	2,446
D5	,955	10,308	3	661	,000	,327	,633	,784	,907
D6	,986	3,086	3	661	,027	2,800	2,592	2,419	3,936
D7	,999	,218	3	661	,884	4,260	4,144	4,163	4,996
D8	,998	,460	3	661	,711	5,178	5,198	4,924	5,816
D9	,997	,701	3	661	,552	4,912	4,853	4,587	6,587
D10	,997	,762	3	661	,516	1,348	1,300	1,380	,508
D11	,997	,653	3	661	,581	1,289	1,416	1,294	1,474
D12	,989	2,342	3	661	,072	2,563	2,455	2,121	3,951
D13	,982	3,966	3	661	,008	4,994	4,694	5,682	2,844
D14	,997	,553	3	661	,646	4,253	4,203	3,728	4,214
D15	,998	,361	3	661	,782	2,862	3,288	3,079	3,577
D16	,993	1,612	3	661	,185	5,031	4,647	5,216	3,273
D17	,990	2,211	3	661	,086	,981	,770	1,041	2,111
Sabit						-52,486	-49,267	-52,560	-56,467

Tablo.9: Özdeğerler, Wilks' Lambda ve χ^2 Değerleri

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans %	Kanonik Korelasyon	Wilks' Lambda	χ^2	df	Sig.
1	,102	62,5	,305	,854	103,006	51	,000
2	,036	22,3	,188	,941	39,401	32	,173
3	,025	15,2	,156	,976	16,010	15	,381

Box's M	F Approx.	df1	df2	Sig.
255,885	1,114	306	47137,774	,110

Tablo.9 incelendiğinde sadece birinci kanonik diskriminant fonksiyonunun 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu ve toplam varyansın %62,5'inin bu fonksiyon ile açıklandığı görülmektedir. Yine Box's M testi sonucunda kovaryans matrislerinin eşit olduğu bulunmuştur.

Tablo.10'da birinci kanonik diskriminant fonksiyonunda en yüksek korelasyona sahip değişkenlerin haftalık toplam derse girme saatleri (D5), bilimsel çalışmalar yapmak için yeterli zaman bulma (D4), mesleğe girme kararında en etkin faktör (D11) ve yaz okulu uygulaması taraftarlığı (D15) olduğu görülmektedir. Fakat Tablo.8'de bu değişkenlerden sadece haftalık toplam derse girme saatleri (D5) değişkeninin grup ortalamalarının eşitliği testinde farklılık gösterdiği bulunduğu için diğer değişkenlerin ilgili fonksiyonda ayırıcı gücü olmadığı söylenebilmektedir.

Tablo.10: Yapı Matrisi

Değişkenler	Fonksiyon		
	1	2	3
D5	-,676	-,009	-,054
D4	,202	-,175	-,144
D11	-,141	,141	-,093
D15	-,126	,017	-,022
D13	,315	-,406	,276
D16	,184	-,318	,080
D9	-,001	,287	,087
D8	,033	,233	-,001
D1	-,138	-,215	-,076
D7	,059	,108	,091
D3	,344	,293	-,520
D17	,187	,131	,485
D2	,216	,302	-,344
D12	,260	,164	,333
D6	,310	,216	,315
D14	,047	,175	-,217
D10	,123	-,158	-,200

Tablo.11: Sınıflandırma Sonuçları

Gerçek Grup Üyeliği	Tahmin Edilen Grup Üyeliği				Toplam
	H.Evlenmedi	Evli	Boşanmış	Eşi Öldü	
H.Evlenmedi (Yüzdeler)	12 %9,2	118 %90,8	0 %,0	0 %,0	130 %100
Evli (Yüzdeler)	7 %1,4	503 %98,6	0 %,0	0 %,0	510 %100
Boşanmış (Yüzdeler)	0 %,0	22 %100	0 %,0	0 %,0	22 %100
Eşi Öldü (Yüzdeler)	1 %33,3	1 %33,3	0 %,0	1 %33,3	3 %100

Doğru Sınıflandırma Oranı: %77,6

Sınıflandırma sonuçlarının yer aldığı Tablo.11 incelendiğinde; elde edilen diskriminant fonksiyonları sonucunda yapılan sınıflandırma ile 510 evli akademisyenin 503'ünün %98,6 oranı ile en yüksek doğru sınıflandırma olasılığına sahip olduğu görülmektedir. Sınıflandırma sonuçları toplam olarak ele alındığında, akademisyenlerin gerçekte ait oldukları grup üyeliğinin %77,6'sının doğru tahmin edildiği görülmektedir.

VIII. SONUÇ

Yapılan çalışmada akademisyenlerin çalışma yaşamı ve kariyer sorunlarına ilişkin onyediy farklı değişken ele alınmış ve bu değişkenlerden hangilerinin akademisyenlerin cinsiyetleri, unvanları ve medeni durumları arasında ayırıcı etkiye sahip olduğu diskriminant analizi uygulanarak ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu doğrultuda akademisyenlerin cinsiyetleri dikkate alındığında kadın ve erkek grubunu ayırmada en fazla etki yapan diskriminant değişkenler olarak; yurtdışına en son çıkma, yurtdışına bilimsel amaçlı çıkma, kadro sıkıntısı sonucunda izlenecek yol ve çocuklarının öğretim üyesi olmasını isteme şeklinde bulunmuştur.

Toplumda çocukluktan itibaren kız çocuğuna daha koruyucu bir yaklaşımın sergilenmesi ve bunun sonucu olarak kız çocuğunun önce aileye ilerleyen yıllarda da eşe bağımlı bir yaşam tarzını benimsemesi nedeniyle, kadın akademisyenlerin erkek akademisyenlere göre yurtdışına bilimsel amaçlı çıkmalarının daha az olduğu düşünülebilir. Aynı şekilde gerek kadro sıkıntısında izlenecek yol ve gerekse çocuklarının da öğretim üyesi olma düşüncesindeki farklılaşmaya kadının bağımlılığı ve ikili rolünün etken olduğu söylenebilir.

Akademisyenlerin unvanı dikkate alındığında ise dört gruba ayırmada en fazla etki yapan diskriminant değişkenleri; yurtdışına en son çıkma, yurtdışına bilimsel amaçlı çıkma, haftalık toplam derse girme saatleri, manevi tatmin, internetten yararlanma, kadro sıkıntısı ve kadro sıkıntısında izlenecek yol şeklinde elde edilmiştir.

Unvan yükseldikçe yurtdışına çıkma, haftalık ders saati yükü, manevi tatmin, kadro sıkıntısı ve sonucunda izlenecek yolun farklılık gösterdiği düşünülebilir. Farklılık gösteren bir diğer değişken ise, 20. yüzyılın teknolojisi olan ve yeni nesil tarafından daha çok benimsenen internet kullanımınıdır. Bu durumda akademik kariyerin başında olanların, sonunda olanlara nazaran internette daha fazla yararlandığı düşünülebilir.

Son olarak akademisyenlerin medeni durumu ele alındığında ise yine dört grubu ayırmada en fazla etkiye sahip olan diskriminant değişkenleri; yurtdışına bilimsel amaçlı çıkma, haftalık toplam derse girme saatleri, manevi tatmin ve çocuklarının öğretim üyesi olmasını isteme olarak bulunmuştur.

Medeni durum açısından, evli olanlarla bekar olanlar arasında, özellikle yurtdışına çıkmada, bekar olanların evli olanlara göre biraz daha şanslı olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra, haftalık ders saati açısından farklılaşmanın nedeni yorumlandığında ise, maddi getirisinden dolayı ders yükü fazla olanların evli olduğu düşünülebilir. Fakat bunun tersi de söz konusu olabilir. Şöyle ki, evli olanların iş ve aile yükümlülükleri nedeniyle haftalık toplam derse girme saatinin daha az olduğu söylenebilir.

Bu üç analizde grupları ayırmada etki yapan ortak diskriminant değişkeni ise, yurtdışına bilimsel amaçlı çıkma şeklinde elde edilmiştir.

Bu durumda erkek olmanın, bekar olmanın ve akademik kariyerin son safhalarında yer almanın yurtdışına bilimsel amaçlı çıkmada bir avantaj oluşturduğu söylenebilir.

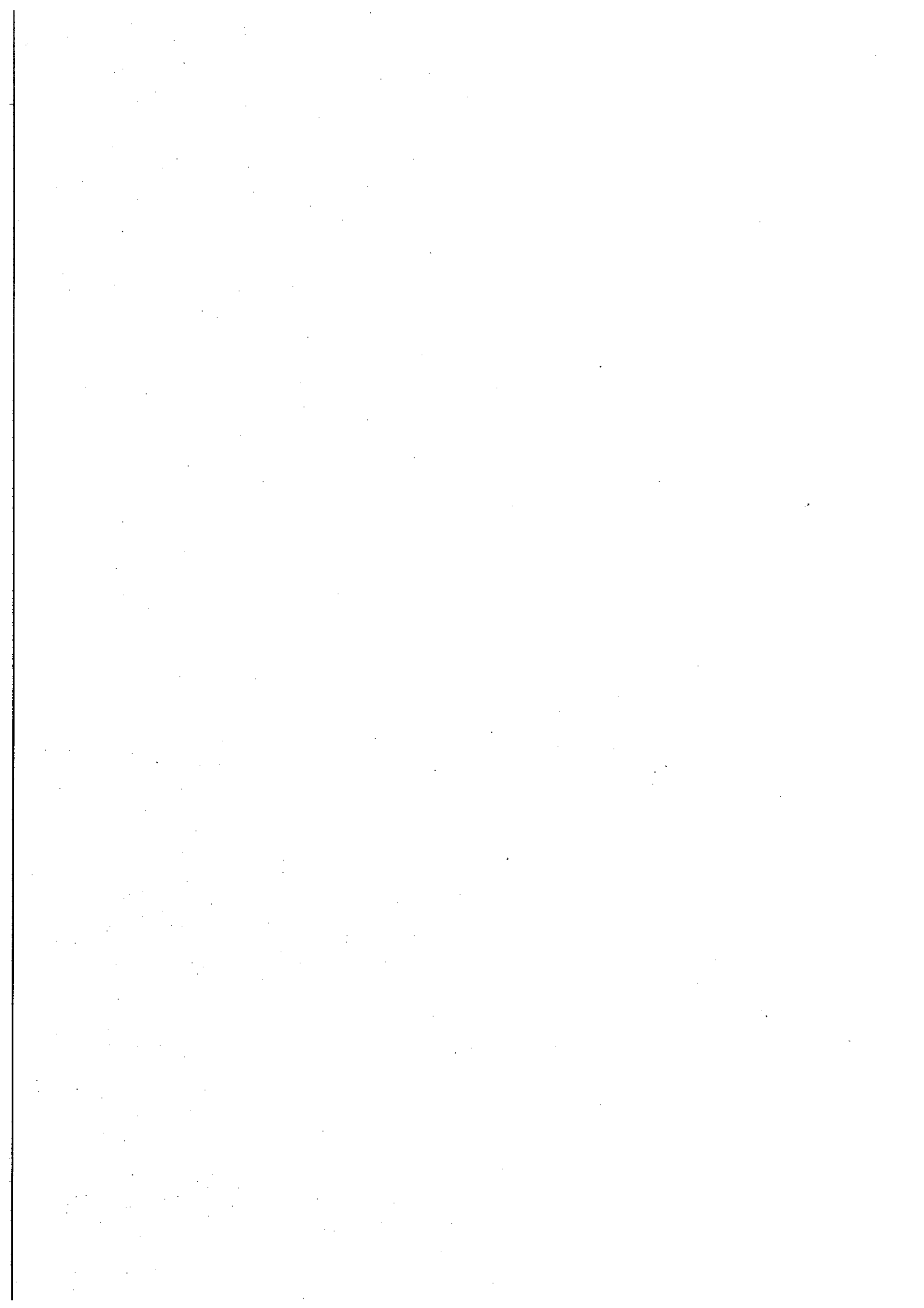
Sonuçta yapılan diskriminant analizinde akademisyenlerin medeni durumları dikkate alınarak yapılan ayırmada elde edilen diskriminant fonksiyonunun akademisyenlerin cinsiyetlerine ve unvanlarına göre ayırmada elde edilen diskriminant fonksiyonlarına göre daha iyi sonuç verdiği ortaya çıkmıştır. Bir diğer ifade ile, analize dahil edilen diskriminant değişkenleri doğrultusunda akademisyenlerin medeni durumlarını ayırmada ulaşılan diskriminant fonksiyonu ile yeni

gözlenen birimlerin hangi gruba dahil edileceği sınıflamasında diğerlerine göre daha iyi sonuçlara ulaşılabileceği söylenebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] ÖZDAMAR, Kazım, **Paket Programlarla İstatistiksel Veri Analizi 2**, Kaan Kitabevi, Eskişehir, 1999.
- [2] EVERITT, B.; DUNN, G., **Applied Multivariate Data Analysis**, Oxford Uni. Press, New York, 1992.
- [3] ÜNSAL, Aydın, **Önemli Bileşenler, Faktör, MANOVA ve Diskriminant Analizi Yöntemleri İle Şirketlerin Mali Başarılarının Analizi**, Ankara, 1996.
- [4] ÇAKMAK, Zeki, **Çoklu Ayırma ve Sınıflandırma Analizi**, Anadolu Üniversitesi. Yayınları No:658, Eskişehir, 1992.
- [5] AKGÜL, Aziz, **Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri**, Yükseköğretim Kurulu Matbaası, Ankara, 1997.
- [6] SEBER, G.A.F., **Multivariate Observation**, John Wiley&Sons, USA, 1984.
- [7] JOHNSON, R.; WICHERN, D., **Applied Multivariate Statistical Analysis**, 3.th ed., Prentice Hall, USA, 1992.
- [8] SHARMA, Subhash, **Applied Multivariate Techniques**, John Wiley&Sons, USA, 1996.
- [9] TACQ, Jacques, **Multivariate Analysis Techniques**, Sage Pub., London, 1997.
- [10] LEBART, L.; MORINEAU, A.; WARWICK, K., **Multivariate Descriptive Statistical Analysis**, John Wiley&Sons, USA, 1984.
- [11] TATLIDİL, Hüseyin, **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz**, Cem Web Ofset, Ankara, 1996.

* Bu proje Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu tarafından desteklenmiştir. (Proje No: 99/29)



SİGORTA SEKTÖRÜ SORUNLARI YOĞUN BAKIM GEREKTİRİYOR

Güler Şebnem DUMAN

Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Dr.

Abstract: Insurance activities are of vital importance to societies and economies in terms of their functions. The activities of Turkish insurance sector stay far behind the level of development of the country and rank the last among other countries analyzed in the international comparisons. The problems are well known and it is not difficult to solve them. That's why the sector, the society and the economy are being harmed. Today, there is an urgent need for a solution to the problems of the insurance sector in order for both our economy to maintain a stable growth and for our people to lead a peaceful life by guaranteeing their risks.

I. GİRİŞ

Sigorta faaliyetleri, bilindiği gibi, hem riskleri güvence altına alma hem de yatırımlara kanalize olacak tasarruf fonlarına katkıda bulunma işlevleri nedeniyle insanlar ve ekonomiler için hayati derecede önemlidir. Sigorta, uzun yıllardan beri insanlar için yaşam standardı, ekonomiler için de vazgeçilmez bir mali kurum olmuştur. Sigortacılık faaliyetlerinin geliştiği ülkelerde gelişme ve büyüme istikrarlı ve hızlıdır. Zira hane halkı tasarruflarının içinde önemli bir yer tutan sigorta tasarrufları, yatırımları ve sermaye maliyetini önemli ölçüde etkiler. Sigorta, girişimcileri cesaretlendirir, mal dolaşımının alanını genişletir. Gerçekleşen bir çok risk sonucu ekonomiden çekilen güçlerin kısa bir zamanda tekrar yerine konmasını sağlar. Böylece hem milli gelir hem sosyal refah düzeyi yükselir. Riskleri güvence altına alınan insanlar huzurludur, yarınlarına güvenle bakar.

Türk sigorta sektörü (TSS), sorunlarına çözüm getirilememesi nedeniyle hem ülke gelişmesinin hem de dünya sigorta sektörleri gelişmesinin çok gerisinde kalmıştır. Bu gelişmişlik düzeyi, kalkınma ve gelişme çabalarında olan Türkiye'nin yüksek enflasyon başta olmak üzere ekonomik ve sosyal sorunlarının çözülebilmesini, dolayısıyla köklü ve kalıcı bir gelişme trendine kavuşmasını engellemiştir.

Ülkemizde her sektör kendi açısından önemli bir çok sorundan bahsetmektedir. Ancak bu sorunların çözümü hiçbir zaman sigorta sektöründe olduğu kadar uzun zaman dilimlerini gerektirmemiştir. TSS'de sorunlar saptanmış ve kısa bir zaman diliminde çözülebilecekken, onlarca yıl boyunca çözülememiştir.

Daha önceleri sorunların kronikleştiklerinden bahsederken, şimdi artık bu sorunların çözümü için yoğun bakım gerektiğini söyleyebiliriz. TSS'nin yoğun bakıma alınması için ilgili kesimlerin acilen harekete geçmesi zorunluluğunu bu yazımızda bir epikrizi titizliği içinde açıklamaya çalışacağız.

II. TÜRK SİGORTA SEKTÖRÜNDE TEMEL SORUNLAR

TSS sorunlarını ana başlıklar altında toplamak gerekirse, aşağıdaki şekilde gruplandırabiliriz:

1. Üretim düşüklüğü
2. Eğitim ve tanıtım eksikliği
3. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yetersizliği ve sonuçları
4. Hukuksal düzenlemelerin yetersizliği
5. Teknik terimlerde, ölçme ve değerlendirme göstergelerinde standardizasyon eksikliği

A. Üretim Düşüklüğü

1999 yılı itibariyle, Türkiye'de 62'si sigorta ve 4'ü reasürans şirketi olmak üzere 66 şirket faaliyet göstermektedir. Direkt prim üretimi 972.614 milyar TL'dir. 1998 yılına oranla %77.72 oranında prim artışı görülmektedir. Ancak DİE Tüketici Fiyatlarındaki %64.9 oranındaki artış dikkate alındığında reel direkt prim üretim artışı %12.82'dir. Bunu branşlara indirgediğimizde ve enflasyonun getirdiği zahiri artış yani tüketici fiyatlarındaki artış hesaba alındığında Tablo-1'de görüldüğü gibi Yangın, Sağlık, Kaza ve Hayat branşlarının dışındaki branşlarda direkt prim üretimi artışı olmamış tam tersine düşüş olmuştur.

Tablo.1: Sigorta Branşlarına Göre Direkt Prim Üretim Artış Oran. (1998-1999) Milyar TL

Sigorta Dallararı	1998	1999	Artış (%)	*Gerçek Artış (%)
Yangın	75.899	156.128	105.71	40.81
Nakliyat	32.485	43.531	34.00	-30.9
Kaza	265.145	448.916	69.31	4.41
Makine-Montaj	25.279	37.744	49.31	-15.59
Ziraat	2.965	3.905	31.70	-33.20
Sağlık	53.560	107.497	100.70	35.80
Hayat	91.938	174.893	90.23	25.33
Toplam	547.271	972.614	77.72	12.82

Not: Tablo; Sigorta Denetleme Kurulu tarafından hazırlanan "1999 Türkiye'de Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor" dan yararlanılarak hazırlanmıştır.

* DİE Tüketici Fiyatlarındaki Artış, yukarıda kaynak olarak belirtilen 1999 Sigorta Faaliyetleri Hakkında Rapor'dan %64.9 olarak alınmıştır.

Direkt prim üretim düşüşü görülen branşlardan biri olan nakliye branşı, gelişmiş ülkelerde en üst düzeyde üretim yapılan branştır. Nakliye poliçeleri kısa süreli poliçelerdir. Taşımanın yapıldığı süre için geçerlidir. Taşıma bitince poliçe süresi biter. Ticaretin ve mal dolaşımının bu denli hızlandığı günümüzde nakliye branşından, çok büyük sayılarda poliçe ve prim üretimi yapılabilir. Nakliye branşının bir özelliği de, İthalat ve İhracat taşımalarında ülkeye döviz giriş ya da çıkışına neden olmasıdır. Gelişmekte olan ülkelerde döviz girişleri, Ödemeler Dengesi açıklarının kapatılması açısından çok önemlidir. Akılcı ekonomik politikalar izleyebilen ülkelerde ithalat konusu nakliye sigortalarının ülke içinde yapılması zorunluluğu getirilmiştir. Gelişmiş ülkeler çok uzun yıllar geliştirmekte olan ülkelerin teknik, mali, hukuki ve sosyal yapısının nakliye ve nakliye sigortalarının yapılmasına yeterli olamayacağı imajını yaratarak bu kanaldan çok büyük gelirler elde etmişlerdir. Bu döviz girişlerini sağlamak amacıyla sigorta fiyatlarını içine alan taşıma anlaşmaları düzenlemişlerdir. Bu döviz kaybı, geliştirmekte olan ülkeler için ithalatla beraber döviz çıkışlarını ve dolayısıyla da Ödemeler Dengesi açıklarını arttırmış, döviz dar boğazını içinden çıkılmaz hale getirmiştir.

İhracat konusu sigortalarda da aynı durum söz konusudur. İhracatı, nakliyesi ve sigortası ile birlikte yapmak, bizim gibi geliştirmekte olan ülkelerin döviz gereksinimi için önemlidir. Sigorta primlerinin dış ticaret hacminin %1'i kadar olduğu kabul edilmektedir. Bu denli önemli bir branşın prim üretiminde bir yıl öncesine oranla %30.90 oranında düşüş görülmesi kabul edilebilecek bir durum değildir.

Yine tarım branşı da bir yıl öncesine oranla %33.20 prim üretimi düşüşü göstermektedir. Tarım sektörü Türkiye'de bir çok açıdan çok önemli bir

sektördür. Herşeyden önce iktisaden faal nüfusun büyük bir yüzdesini oluşturmaktadır ve bu kesim insanının ait olduğu hiçbir sosyal güvence organizasyonu yoktur. Tarım kesimi insanı, sağlığı, hayatı, aleti, edavatı, aracı, gereci, ürünü ve tüm geleceği ile ilgili riskleriyle başbaşadır. Adeta kaderci olmaya zorlanmıştır. Başka bir seçeneği yoktur. Tarım branşı direkt prim üretimi 1998'de toplam direkt prim üretimi içindeki %0.54'lük payı ile 2.965 milyar TL. iken, 1999'da %0.40 ile 3.905 milyar TL. olmuştur. Böylesine büyük ve riskleri yoğun bir sektörde yok denecek kadar az olan üretim, 1999 yılında bir yıl öncesine göre toplam direkt prim üretimi içinde %33.20 oranında prim düşüşü göstermiştir.

Yine yok denecek kadar az üretim yapan Makine – Montaj branşında da %15.59 oranında bir düşüş görülmektedir.

1999 yılında Kişi Başına Prim (KBP) 14.849.363 TL gibi çok düşük bir rakamdır. 1999 yılı için Cari Faktör Fiyatlarıyla prim/GSMH %1.24'dür.

Buraya kadar yazılanlardan da anlaşılacağı gibi Türk sigorta sektörü'nün uygulamada olan branşlarında direkt prim üretimi çok düşük düzeydedir. Türk sigorta sektöründe bir de üretime kapalı yada tarım branşı gibi üretime kapalı denecek kadar az üretim yapılan branşlar vardır. İhracat kredi sigortaları başta olmak üzere çeşitli kredi sigortaları; üretici sorumluluk sigortaları ve çevre kirliliği sigortaları başta olmak üzere birçok sorumluluk sigortaları, az üretim yapılan yada üretime kapalı branşlardır. Bu alanlarda güvencesiz kalan risklerle ilgili hasarlar telafi edilemediği gibi, bir mali kurum olarak yararlanılacak fonların tesisi de mümkün olamamaktadır.

Uluslararası karşılaştırmalarda aşağıdaki tablolarda görüldüğü gibi direkt prim üretimi, kişi başına prim ve prim/GSMH olarak dünya sıralamasında çok gerilerde yer almaktadır. Nüfus, yüzölçümü, gelişmişlik düzeyi, zenginlik kaynakları açısından Türkiye'nin daha avantajlı olduğu yada eşit avantaja sahip olduğu ülkelerin bile çok gerisinde bulunmaktadır.

Tablo.2: Türkiye'de Çeşitli Yıllarda Direkt Prim Üretimi (USD) (000 000)

Yıllar	Direkt Prim Üretimi	Dünya Payı %	Dünya Sıralamasındaki Yeri
1980	167	0.04	47
1986	253	0.03	51
1998	2.104	0.10	39

Not: Tablo Sigma 1982 / 5, 1988 / 5, 1999 / 7'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

1998 sonuçlarını hayat dışı ve hayat olarak ayırdığımızda, hayat dışı direkt prim üretiminde Türkiye 34. sırada ve 1750 USD ile %0.20 dünya payına sahiptir. Hayat direkt prim üretiminde ise 353 USD ile 44. sırada % 0.03 dünya payına sahiptir. Nüfus olarak bize yakın yada bizden az nüfuslu birkaç ülke ile ilgili rakamlar verelim.

Tablo.3: Çeşitli Ülkelerde Direkt Prim Üretimi 1998 (USD) (000 000)

Ülkeler	Hayat Dışı		Hayat	
	Direkt Prim Üretimi	Dünya Payı %	Direkt Prim Üretimi	Dünya Payı %
Fransa	42.592	4.78	74.048	5.86
Hollanda	15.539	1.74	21.482	1.70
İngiltere	57.035	6.40	124.010	9.81
İsviçre	9.084	1.02	23.962	1.90
İtalya	28.118	3.16	29.827	2.36
Türkiye	1.750	0.20	353	0.03

Not: Tablo, Sigma 1999 / 7'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo.4: Çeşitli Ülkelerde Prim / GSMH (%)

	1960	1970	1980	1985	1998	1998 Dünya Sıralaması (Sıra No)
Japonya	2.4	3.9	5.1	6.9	11.73	5
Güney Afr.	4.1	4.3	4.4	7.2	20.63	1
Güney Kore	0.4	1.1	2.9	6.9	13.87	2
İngiltere	4.5	5.4	5.8	7.1	12.09	4
İtalya	1.4	2.0	2.0	2.5	4.92	22
Yunanistan	-	0.6	1.1	1.1	1.79	58
İsviçre	4.1	4.6	6.1	7.0	12.61	3
Türkiye	0.5	0.4	0.3	0.4	1.06	73

Not: Tablo, Sigma 1983 / 5, 1988 / 5, 1999 / 5'den yararlanılarak hazırlanmıştır.

Türkiye; 1960'da 33 ülke içinde 31. sırada, 1970'te 45 ülke içinde 44. sırada 1980'de 52 ülke içinde 52. sırada, 1985'te 46 ülke içinde 46. sırada, 1998'de ise 88 ülke içinde 73. sırada yer almaktadır.

Oysa, son 30 yılda ekonomik kalkınmaları ile dikkati çeken Güney Kore, Güney Afrika, Japonya, İtalya gibi ülkelerde direkt prim üretimindeki artışın GSMH'daki artıştan fazla olduğu yani prim elastikiyetinin 1'in üstünde olduğu açıkça görülmektedir. Oysa Türkiye'de bu oran ilk 20 yıl içinde düşüşler göstermiş, 38 yıl sonra 1.06 ya çıkmıştır.

B. Eğitim ve Tanıtım Eksikliği

Sigorta konusu ile ilgili bilgilerin, eğitsel ve öğretsel özellikteki kaynaklardan bilimsel bir plan ve program içinde eğitim kurumlarında ve konuyu bilen eğitimciler tarafından öğretilmesi ülkemiz için söz konusu

değildir. Çok yakın bir zamana kadar sigortacılıkla ilgili herhangi bir ders ya da okul söz konusu değildi. 1970 yılında Milli Reasürans T.A.Ş ve Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği tarafından kurulan Türk Sigorta Enstitüsü Vakfı yıllar boyunca sigorta şirketlerine eleman eğitime görevini üstlenmiştir. Daha sonra Marmara Üniversitesi ve İstanbul Üniversitesi bünyesinde yüksek lisans çalışmaları başlamıştır. İlköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim düzeyinde bir eğitim yokken lisansüstü düzeyde öğretim yapılması birçok sorunu beraberinde getirmiştir. Ancak sektörün bütünüyle bilimsel eğitim programlarından yoksun kalması daha sakıncalı olacağından, sorunlar en aza indirgenerek lisansüstü programları yürütülmüştür. Şu anda Marmara Üniversitesi bünyesinde bir Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesinde de sigortacılık dersi vardır. Bunların dışında 2 yıllık yüksek eğitim ve bazı Meslek Yüksek Okullarında bölüm olarak yer almaktadır. Bu da sevindiricidir. İlk, orta ve çoğu ilgili yükseköğretim kurumlarında değil ders olarak, konu olarak bile eğitim programlarına konmamıştır. Oysa sigorta konusundaki eğitimin ilk öğretimden itibaren başlaması ve devamlı olması hem insan yaşamı, hem de ekonomiler için taşıdığı önem nedeniyle gereklidir.

Eğitim kurumlarında yerini bulamayan sigorta sektörü hakkında doğal olarak öğretsel ve eğitsel kitaplar da yok denecek kadar az düzeydedir. İletişim kanallarında eğitici, öğretici programlar yapılmamaktadır. Bütün bunların sonucu olarak sigorta halk tarafından bilinmemektedir.

Eğitim sorununu çözmek için :

- Halkın sigorta konusunda eğitilmesi,
 - Sigortanın tanıtılması;
 - Çocukların eğitimi
 - Yetişkinlerin eğitimi
 - Çeşitli meslek gruplarının sigorta ile ilişkileri çerçevesinde eğitilmeleri
 - Sağır ve dilsizlerin eğitimi
 - Körlerin eğitimi
- Sigorta şirketleri yönetici ve elemanlarının ve dağıtım kanalı sayılan aracılarının gelişmiş sigortacılık , aktüerya, pazarlama ve uluslararası sigorta rekabeti konularında eğitilmesi,
 - Ekspertlik müesseseleri, itfaiye, tamir servisleri, hastahaneler, doktorlar, hukukçular gibi sektörün ilişki içinde olduğu kesimlerin sigorta ile ilişkileri çerçevesinde eğitilmeleri, gerekmektedir.

Bilinmeyen bir şeyin talebini arttırmak zordur. Yeteri kadar bilinmediğinden dolayı insanlarda sigorta güvencesi satın alma motivasyonu yaratmak ta fevkalade zor olmaktadır. Sigortacılıkta, satış, üretimden önce

yapılır. Satışı yapabilmek için talebin uyarılmış olması gerekir. Tanınmayan, bilinmeyen soyut bir ürünün satışı için nihai tüketiciye gidildiğinde satış yapılamamaktadır. Zor satış, sigorta pazarlamacısı olan acente ya da üreticisi bezdirmektedir. Bu durum maliyeti artırıcı unsurları nedeniyle sigorta şirketlerinin de daha önce üretim yapılmamış alanlara girmelerini engellemektedir. Dolayısıyla sigorta şirketleri birbirlerinin üretimlerini alarak hayatîyetlerini devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Bu durumda rekabetin getirdiği aşırı fiyat düşürmelerinin sergilendiği sonuçlar sektörü sarsmaktadır. Üretim yapılmayan alanlar, güvencesiz kalmakta, bu alanlarda gerçekleşen hasarlar sonucu ekonomiden çekilen güçlerin telafi edilmesi, tekrar yerine konması mümkün olamamakta, ekonomi dolayısıyla toplum sürekli zarar görmektedir.

Sigorta ve reasürans şirketlerinde çalışan elemanların eğitim düzeyleri de eğitim sorununun boyutunu göstermektedir. Tablo 5'te sigorta ve reasürans şirketlerinde çalışan elemanların eğitim düzeyi verilmiştir. İlk ve orta eğitim bugünün ilk öğretimi (8 yıllık) sayılmaktadır. Lise ve üniversite eğitimini ülkemiz şartlarında yeterli diye düşünsek bile ilköğretimi düşünmek mümkün değildir. 1980-1990 ve 1999 yılları için Sigorta Faaliyeti Hakkında Rapor'lardan elde ettiğimiz sonuçlara göre bu yıllarda istihdam edilen ilköğretim mezunu elemanların sektör içindeki dağılımını sektördeki eğitim düzeyini belirlemek amacıyla Tablo:6'da veriyoruz.

Görülüyor ki, 1980'li yıllarda sigorta ve reasürans şirketlerinde çalışan elemanların %34.92'si ilköğretim mezunudur. Bu oran, 1990'lı yıllarda % 20.07 ve 1999'da %5.85'tir. 1999 yılı için lise mezunu sayısı çok yüksektir. 3757 Lise mezununa karşılık 5632 üniversite mezunu vardır. Lise mezunlarına ilk ve ortaokul mezunlarını katarsak bu rakam 4341'e çıkmaktadır. Sigorta ve reasürans şirketlerinde çalışan elemanların bugün için yarısına yakın bir kısmı ilk, orta ve lise mezunu'dur. Bizce bu oran çok yüksek bir orandır.

C. Araştırma ve Geliştirme Faaliyetlerinin Yetersizliği ve Sonuçları

Türkiye'de uzun yıllar sektör tekel usulü tarifelerle üretim yapmıştır. Tarifeler mevzuata göre ya yetkili kamu otoritelerince tespit edilmiş, ya da şirketlerin ortak hazırladığı tarifeler yetkili kamu otoritelerince tasdik edilerek yürürlüğe konmuş ve değişinceye dek o fiyatlar bütün sigorta şirketlerince uygulanmıştır.

Bu yöntem, Sigorta şirketlerinin uzun yıllar fiyatlandırma konusunda herhangi bir çalışma yapmalarına, aktüerya konusunda yetersiz kalmalarına neden olmuştur. Aktüerya bilim ve eğitimi de ilgili kesimler tarafından ihmal edilmiştir. Sigortacılığın ham maddesi, yardımcı maddesi hep istatistik verileridir.

Aktüerya ve fiyatlandırmadan bu denli uzak kalmak sektörde istatistik bilgi derleme gereği ve alışkanlığının da gelişmemesine neden olmuştur. Sektör, 1987 yılında birdenbire serbest tarifeye geçtiğinde, istatistik veri ve teknik bilgi eksikliğinin sıkıntısını ağır bir şekilde yaşamıştır. Kendi istatistiklerimizi derleyip biriktirinceye dek yabancı ülkelerin verilerinden yararlanılmaya çalışılmıştır. Sigorta sektöründe kullanılan istatistikler çok uzun zaman dilimleri ile ilgili olduklarında sağlıklı sonuçlar verirler. Örneğin, deprem sigortaları için yüzlerce yıllık istatistikler gereklidir. Yangın, tarım, hayat ve sağlık istatistikleri uzun zaman dilimleri için veri gerektiren istatistiklerdir. Nakliye, elektronik cihaz, inşaat istatistikleri gibi istatistikler ise çok değişken istatistiklerdir. Teknoloji, çevre, insan ilişkileri gibi bir çok etkene bağlı değişiklikler gösterebilirler. Dolayısıyla başka ülkelere derleme istatistiklerle fiyatlandırma sağlıklı sonuç vermez.

Ülkemizde 1990'lı yıllarda, sigorta şirketlerinde araştırma ve geliştirme departmanları kurulmaya başlamıştır. Ya da mühendislik departmanı adı altında hem çeşitli ekspertiz işlemleri yapılmış, hem de istatistik veriler derlenmeye çalışılmıştır. Bilimsel şekliyle ve işlevleriyle, gerçek anlamda bir araştırma ve geliştirme faaliyetleri grubu, şirketlerin bünyesinde olmadığı gibi, sigorta şirketlerinin ortak finanse ettiği böyle bir bağımsız grup ta yoktur. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yetersiz oluşu beraberinde doğal olarak ;

- Hatalı iş kabul politikaları
- Hatalı fiyatlandırma
- Hatalı reasürans işlemleri
- Muhafazakar üretim politikaları

gibi sorunları getirmektedir. Bu sorunlar sigortacılığın gelişmesini ve verimliliğini etkilemektedir.

D. Hukuksal Düzenlemelerin Yetersizliği

Sigorta mikro açıdan bakıldığında güvence satışı olarak bir risk yönetim türüdür. Sigorta hasarlar ödeninceye kadar biriken ve yatırımlara kanalize olan tasarruflar nedeniyle de bir mali kurumdur. Ancak sigorta ürün olarak düzenlendiğinde, poliçe dediğimiz ve sigortalı ile sigortacının haklarını ve sorumluluklarını üzerinde taşıyan bir sözleşmedir. Hukuk içinde "akit" olarak yer alır. Henüz riskler bir olasılık olarak varken düzenlenen poliçe, gelecekte risk gerçekleştiğinde tazminat ödemeleri açısından sorun yaratmamalıdır. Aynı zamanda bir riski yönetmek amacıyla bir takım sorumluluklar yüklenen sigorta şirketi de risk konusunda yanıtlanmamalı ve bu riski yönetmenin bedelini alabilmelidir. Ayrıca sigorta, konusu itibarıyla halka hitap ettiğinden dolayı geniş bir tüketici grubu söz konusudur. Bu tüketici grubunun korunması gerekmektedir.

Tablo.5: Türk ve Yabancı Sigorta Şirketleri ile Reasürans Şirketlerinde Çalışan Personel Sayısı

ŞİRKET TÜRÜ	ŞİRKET ÇALIŞANLARININ ÖĞRENİM DURUMU										
	BAYAN					BAY					GENEL TOPL.
	İLK	ORTA	LİSE	UNİV.	TOPL.	İLK	ORTA	LİSE	UNİV.	TOPL.	
1980											
Türk Şirketleri	90	214	531	129	964	312	178	440	375	1.305	2.269
Yabancı Şirketler	2	20	37	2	61	17	18	23	10	68	129
Reasürans Şirketleri	6	25	46	22	99	23	15	36	63	137	236
TOPLAM	98	259	614	153	1.124	352	211	499	448	1510	1634
1990											
Türk Şirketleri	34	171	896	511	1.612	330	191	624	962	2.107	3.719
Yabancı Şirketler	10	35	194	96	335	39	31	77	161	308	643
Reasürans Şirketleri	9	9	59	42	119	61	17	41	68	187	306
TOPLAM	53	215	1149	649	2.066	430	239	742	1.191	2.062	4.668
1999											
Sigorta Şirketleri	40	51	2.172	2.857	5.120	224	182	1514	2675	4.595	9.715
Reasürans Şirketleri	6	1	33	47	87	65	15	38	53	171	258
TOPLAM	46	52	2.205	2.904	5.207	289	197	1552	2728	4.766	9.973

NOT: Tablo ; Sigorta Denetleme Kurulu tarafından hazırlanan "Türkiye'de Sigorta Faaliyeti Hakkında Rapor"lardan yararlanılarak hazırlanmıştır.

Tablo.6: Sigorta ve Reasürans Şirketlerinde Çalışan İlk ve Orta Eğitimli Eleman Oranı

	1980		1990		1999*	
	Bayan	Bay	Bayan	Bay	Bayan	Bay
Türk Şirk.	31,53	37,54	12,71	24,72		
Yabancı şirk.	36,06	51,47	13,43	22,72	1,77	8,83
Reasür. şirk.	31,31	27,73	15,12	41,71		
TOPLAM	31,76	37,28	12,97	32,44	8,04	46,78
					1,88	10,19
Ortalama	34,92		20,07		5,85	

NOT: Tablo; 5. no'lu tablodan yararlanılarak hazırlanmıştır.

*Kaynak kitapta 1999 yılı rakamları için Türk ve Yabancı Şirketler ayrımı yapılmadığından ortalama ortak alınmıştır.

Hukukun içinde bir akit olarak yer alan sigorta, bir ticari faaliyet olma nedeniyle de yine hukuksal düzenlemeler içinde yer almaktadır. Birçok hukukla ilişkilendirilebilen bu sektörün hukuksal düzenlemelerle ilgili sorunlarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- Sigorta sözleşme kanunu yoktur.
- Sigorta Denetim kanunu onlarca yıldan beri çeşitli tasaklarla revize edilmeye çalışılmaktadır. Ancak bir türlü istenen düzeye ulaşamamıştır.
- Kanun Hükmünde Kararnemeler, gerekli incelemeler yapılmadan çıkarıldığından iptal edilme ya da yeni sorunlara neden olma gibi mahzurlarla sistemde yer almaktadır.
- Kanunlar, kanun hükmünde kararname, yönetmelikler, genel şartlar gibi hukuksal düzenlemeler arasında entegrasyon sorunu yaşanmaktadır.

Bu maddelere kısaca açıklık getirmek gerekirse; sigorta, sigortalı ile sigotacı arasındaki hak ve sorumlulukları belirleyen bir akittir. Ancak sözleşme kanunu yoktur. Onlarca yıldan beri bu eksiklikten bahsedilmekte ama çözüme gidilmemektedir. Sigorta denetleme kanunu ise, devletin sigortalıların hak ve menfaatlerinin korunması amacı ile sigorta şirketlerinin denetlenmesi nedeniyle gereklidir. Sigorta şirketlerinin ekonomik faaliyetine ve çalışma hürriyetine müdahale eden devletin bu müdahaleyi nasıl yapacağını bu kanunla belirlemesi gerekmektedir. Türkiye'de Sigorta Murakebesi ile ilgili ilk kanun 1927 yılında çıkarılan 1149 sayılı kanundur. Daha sonra 1938'de yürürlüğe giren 3392 sayılı kanun ile 1959 yılına kadar sigorta denetimi yapılmıştır. Bugün ise, 1959 yılında yürürlüğe konan 7397 sayılı kanun geçerlidir.

7397 sayılı Sigorta Murakebe Kanunu 1959 yılında çıkarken olumsuz eleştiriler almıştır.

Yayınlanmadan önce birkaç taslak çalışması yapılmıştır. Bu çalışmalara rağmen istenen amaca ulaşılamamış ve 7397 sayılı kanun da kısa bir süre sonra revize edilmek durumunda kalmıştır. Taslak çalışmaları, uzun yıllar ve birkaç defa yapılmıştır. Temmuz 1990 yılında bir taslak daha hazırlanmasına rağmen, bu taslağın da olumsuz eleştiriler alması üzerine Haziran 1994'te "7397 sayılı Murakabe Kanunu'nun Bazı Maddelerinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin 539 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname" çıkarıldı. Bu kararname de yetki aldığı 3991 sayılı kanunun iptali neticesinde yürürlükten kalkmış oldu.

Şimdi, 7397 sayılı kanun eski haliyle uygulanmaya devam ederken, yine birçok yönüyle olumsuz eleştiriler alan yeni bir "Sigorta Denetim Kanunu" taslağı hazırlanmıştır. Üzerinde tartışmalar devam etmektedir.

Bu denli önemli bir sektörün hukuksal düzenlemelerinin temelini teşkil edecek bir sözleşme kanununun olmaması, bir denetim kanununun yıllardan beri istenen şekilde revize edilememesi, yönetmeliklerin, genel şartların kanunlarla çelişkili olması doğal olarak hukuk platformunda tartışılan sigortalı sigortacı yükümlülük ve haklarının tespitinde sorun yaratmaktadır. Bu süreç mantığın kabul edebileceği bir süreç değildir.

E. Teknik Terimlerde, Ölçme ve Değerlendirme Göstergelerinde Standardizasyon Eksikliği

Türk sigorta sektöründe terim kargaşası yaşanmaktadır. Yabancı dil olarak İngilizce, Fransızca, İtalyanca, Arapça, Osmanlıca, Türkçe gibi birçok dilden alınma terimlere yer verilmekte aynı kavram birkaç dille ifade edilmektedir. Standardizasyon çalışmasına gidilmesi özellikle bilimsel çalışma ve karşılaştırmalar için önem taşımaktadır.

Ölçme ve değerlendirme teknik ve göstergelerinde de bir standardizasyona ihtiyaç vardır. Sektörün 2005 yılında AB'nin muhasebe standartlarını kullanmaya başlayacak olması bu soruna büyük ölçüde çözüm getirecek kanısındayız.

III. SONUÇ ve ÖNERİLER

Görüldüğü gibi, TSS'de sorunlar, uzun zaman dilimleri boyunca sürmekte, teşhis konmasına rağmen çözülememektedir. Sektör, dünya üzerindeki diğer ülkelerin sigorta sektörlerine göre çok geride kalmıştır. Dünya ülkeleriyle karşılaştırmalarda sürekli en son birkaç ülke arasında yer almıştır. Oysa daha önce de belirttiği gibi, ülkede halkın geleceği olan insanlar olabilmesi, huzura kavuşabilmesi, ekonomiden çekilen güçlerin tekrar yerine konabilmesi ve yatırımlara fon sağlanabilmesi için sigorta faaliyetleri işlevlerinin işlerlik kazanacağı düzeyde olması gerekir. Sigorta işlevlerinin işlerlik kazanmadığı

ülkelerde gerçekleşen riskler, toplumu ve ekonomiyi sürekli kemirir, eritir, bitirir. Yerine konamayan ekonomik güçler, darboğazları, huzursuzlukları ve yeni düzen arayışlarını beraberinde getirir. Yarını olmayan toplumlar, kaybedecek bir şeyi olmayan toplumlardır. Bu toplumlarda sosyo-ekonomik ve sosyo-politik istikrarsızlıklar kendini gösterir, anarşi doğar. Ülkemizin bugünkü durumu da böyledir.

Sigorta konusunda yapılacak reformları sigorta şirketlerinden beklemek akılcı bir düşünce tarzı değildir. Sigorta şirketleri ticari şirketlerdir. Karlılık birinci amaçlarıdır. Sosyal amaçlar hayatiyetlerini olumsuz etkiliyorsa ya da bir belirsizlik söz konusu ise cesur davranıp risklere olur olmaz giremezler. Sigorta konusu birçok kesimin sorumluluk duyması gereken bir konudur. Bu kesimlerin başında devlet, eğitim kurumları, mali ve ekonomik kamu otoriteleri gelmektedir. Halk, sigorta şirketleri, iletişim kanalları ve diğer sektörler – ki bunların riskleri yönetim altına alınacaktır – sorumluluklarının bilincinde gerekli katkılarda bulunmalıdırlar. İşte bu sorumluluğun bilincinde dediğimizde sigorta konusunda eğitim ve tanıtım faaliyetleri bütün önemiyle gündeme gelmektedir. Bu eğitim ve tanıtımın sorumluluk bilinci şekline gelebilmesi için onlarca yıl eğitim yapılması gerekir. İlk beş-on yıl, yoğun bakım gereği, bir eğitim-öğretim programı şeklinde, bütün iletişim kanalları ve eğitim kurumlarıyla yapılmalıdır.

Hukuksal düzenlemeler çok kısa bir zamanda sorunlardan arındırılmalıdır. Bir "Sigorta Sözleşme Kanunu" çıkarılmalıdır.

Sigorta şirketlerinin ortak bir araştırma ve geliştirme grubu kurulmalıdır. Bu faaliyetlerin çok pahalı olması nedeniyle ortak olması önerilmektedir. Politika formüle eden bilgilerin ışığında, yeni branşlar üretim alanına katılmalı, yeni alanlara sigorta üretimi götürülmelidir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] -----, Türkiye'de Sigorta Faaliyeti, Sigorta Denetleme Kurulu, 1980.
- [2] -----, Türkiye'de Sigorta Faaliyeti, S.D.K., 1990.
- [3] -----, Türkiye'de Sigorta Faaliyeti, S.D.K., 1999.
- [4] -----, DİE Türkiye İstatistik Yıllığı, 1999.
- [5] SARIASLAN, Metin, "Rücu Alacakları Muhasebesi", Birlik, Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği yayını, Mayıs 2001, Yıl 2, S. 17, s.13.
- [6] KENDER, Rayegan, "Sigorta Murakabe Kanunu Tasarısı", Sigorta Dergisi, Sigorta Hukuku Türk Derneği, sayı 1, 2001, s.143.
- [7] -----, SİGMA, Swiss Re, No:5, 1982, ss.10-13.
- [8] -----, SİGMA, Swiss Re, No:5, 1988, ss.14-15, 20.
- [9] -----, SİGMA, Swiss Re, No:7, 1999, ss.22-23, 28-29.
- [10] ACINAN, Hilmi, "İhracat Kredi Sigortaları", Sigorta Dünyası, Sayı 395, Mart 1993, ss.37.

TÜRKİYE DOĞAL BİTKİ ÖRTÜSÜNDE RELİK BİR TÜR:DIOSPYROS LOTUS L. (KÜÇÜK MEYVELİ TRABZON HURMASI)

Nurten GÜNAL

Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi, Doçent Dr.

Abstract: Today, *Diospyros lotus* is one of the species of the *Diospyros L. taxon* which has a wide dispersal area in tropical and subtropical regions of the world and is sole naturally growing species in Turkey.

Diospyros lotus, remnant of mild and humid climate of Tertiary, has a limited dispersal area at middle and eastern parts of Blacksea region. Here it is found mixed with Euxine and Mediterranean types of elements on slopes facing Black Sea and in some valleys. Probably, the dispersal area of *Diospyros lotus* which was wider in Tertiary later diminished in Pleistocene due to climatic changes. Thus, *Diospyros lotus* gradually retreated to the present day parts where ecological conditions as a result of orography were established.

I. GİRİŞ

Abanozgiller (Ebenaceae) familyasının beş cinsinden biri olan *Diospyros L.* (Hurmalar), genellikle tropikal ve subtropikal bölgelerde yayılış gösteren, kalın kabuklu, üzümsü meyveleri ile dikkati çeken, kışın yaprağını döken veya daimi yeşil ağaç ve ağaççıklardır. Tropikal ve subtropikal sahalara yayılmış 200 civarında türü bulunan *Diospyros L.* cinsinin bazı türleri ekonomik açıdan çok değerli olan, öz kısmı koyu renkli, ağır ve sert odunları ile tanınırlar. Örneğin *Diospyros ebenum*, *D.melanoxylon* ve *D.ebenaster* siyah Seylan ve Hint abanozu olarak dünya ticaretinde değer taşırlar. *D.haploxytis* ve *D.microhambus*'dan Madagaskar abanozu elde edilir. Hindistan'ın dağlık sahalarında yetişen *D.montana* sarımsı-gri renkli, yumuşak ancak dayanıklı bir oduna sahiptir. *D.quaesita*'dan Seylan'da Calamander olarak bilinen damarlarının sıklığı, yüksek sertlik derecesi, sarımsı-kestane renkli siyah çizgileri nedeniyle kaplama ve mobilya yapımında kullanılan çok değerli bir odun elde edilir. Ana yurdu Angola olan, Gabon, Lagos, Calabar ve Nijerya abanozu olarak da bilinen *D.dendo* simsiyah ve sert odunundan dolayı değerli bir kereste ağacıdır [1,2]. *Diospyros L.* cinsinin *D.lotus* ve *D.kaki* türlerinin ise daha ziyade meyvelerinden faydalanılır. Bunlardan *Diospyros lotus*, *Diospyros L.* cinsinin Türkiye'de doğal olarak yetişen tek türüdür ve Küçük meyveli Trabzon hurması olarak tanınır.

Diospyros lotus 10-15 m ye kadar boylanabilen, yuvarlak tepeli, kışın yaprağını döken ağaç veya ağaççık görünümünde bir bitkidir. Koyu renkli ve derin çatlaklı kalın bir kabuğu olan *Diospyros lotus*'un 6-14 cm uzunluğundaki eliptik yapıdaki yaprakları 1-1,5 cm civarında kalın bir sapa sahiptir. Yapraklarının üst yüzü parlak koyu yeşil, önce tüylü, sonra genellikle çıplak olup, alt yüzü mavimsi renkte ve yumuşak tüylüdür.

Mayıs-Haziran aylarında sapsız, küçük, sarımsı-beyaz veya yeşilimsi-beyaz çiçekler açan *Diospyros lotus*'un meyveleri üzümsü bir yapıdadır. 15-20 mm çapında bir tarafı basık, küremsi meyveleri kiraz veya küçük eriği andırır (Şekil.1). Önceleri sarı renkli ve tuzeri dumanlı olan, olgunlaşınca mavimsi-siyah bir renge dönüşen meyveleri yumuşak ve tatlı olmasından dolayı yenir. Ülkemizdeki yayılış alanlarındaki bazı yerlerde, özellikle Trabzon ve Artvin (Yusufeli) yörelerinde meyveleri kurutularak da tüketilir. Türkiye'deki yetişme alanlarında karahurma, karayemiş, hurma eriği, Yahudi hurması [3], yabani hurma, yabani Trabzon hurması gibi adlarda verilen *Diospyros lotus*, *Diospyros L.* cinsinin diğer türleri gibi değerli bir oduna sahiptir.

Diospyros L. cinsinin ülkemizde meyvelerinden yararlanılması nedeniyle kültürü yapılan bir türü vardır. Büyük meyveli Trabzon hurması (*Diospyros kaki*) olarak bilinen bu tür, çapı 3.5-7 cm ye ulaşan, portakal veya parlak sarı ya da kavuniçi rengindeki, olgunlaşınca tatlılaşan ve yenilen meyveleri ile tanınır. A, B vitaminleri içeren ve tanence zengin meyvelerinden dolayı uzun zamandan beri ana vatanı olan Çin ve Japonya'da kültüre alınmış, daha sonra Avrupa'da kültürüne başlanmıştır. Bu türün ülkemizde daha çok Akdeniz (Adana, Hatay, İçel, Kahramanmaraş) ve Karadeniz (Ordu, Artvin) bölgelerinde kültürü yapılmaktadır.

II. COĞRAFİ YAYILIŞI

Diospyros lotus'un doğal yayılış alanı bugün, yeryüzünde, Kuzey Anadolu dağlarından, Kafkas dağlarına, İran'dan Afganistan, Hindistan, Çin ve

Japonya'ya kadar uzanmaktadır.Ana yurdu Çin ve Japonya'dır.Güney ve Orta Çinde doğal olarak bulunan *Diospyros lotus*, Batı Himalaya dağları, Özbekistan ve Tacikistan'ın dağlık bölgelerinde de doğal olarak yetişmektedir [1,4,5].

Diospyros L. cinsinin Türkiye'de doğal olarak yetişen tek türü olan *Diospyros lotus*, ülkemiz bitki coğrafyası açısından ilgi çekici özelliklere sahiptir. Türkiye'nin doğal bitki örtüsünü oluşturan türler içinde yayılış açısından gösterdiği seçicilik yanında, Tersiyer 'den kalan relikt tür özelliği de taşımaktadır.

Tersiyer'deki ılık-nemli bir iklimin kalıntısı olan *Diospyros lotus* [5-7] bugün, ülkemizde Karadeniz bölgesinin Orta Karadeniz bölümünde ve özellikle Doğu Karadeniz bölümünde kıyı kesiminde ve Karadeniz dağlarının alçak seviyelerinde doğal bir yayılışa sahiptir.

Ülkemizin kuzeyinde doğu-batı doğrultusunda uzanan, kıyı gerisinden birden bire yükselen Karadeniz dağları yüksek, eğimli yamaçlara sahip, Karadeniz'e dökülen akarsular tarafından dar ve derin vadilerle parçalanmış, son derecede arızalı bir relief çizer. Bu topografya içinde *Diospyros lotus*'un deniz etkisine açık dağların kuzey yamaçları eteklerini, deniz etkisinin sokulduğu vadi içleri ve yamaçlarını yetiştirme ortamı olarak seçtiği görülür.

Orta Karadeniz bölümünün doğu kesiminde, Samsun doğusunda, Yeşilirmak deltasında ve vadisinde dağınık olarak görülen *Diospyros lotus*, Canik dağları, Giresun dağları, Kalkanlı dağları, Soğanlık dağları, Göller dağı, Kaçkar dağları gibi yüksek dağların kuzey eteklerinde bulunur. Karadeniz dağlarını parçalayarak arızalı bir görünüm almasına yol açan batıdan doğuya doğru Kocaman çayı, Elekçi çayı, Bolaman çayı, Melet ırmağı, Pazar suyu, Aksu çayı, Harşit çayı, Görele çayı, Kale deresi, Maçka deresi, Yanbolu deresi, Solaklı çayı, İkizdere, Fırtına deresi, Çağlayan deresi ve Çoruh nehri gibi vadilerce nispeten iç kısımlara sokulur. Yayılış gösterdiği seviyeler, genellikle deniz seviyesi ile 400 m arasındadır. Ancak yer yer vadi içlerinde ve yamaçlarında 600 m ye kadar yükselir.

Diospyros lotus'un ülkemizdeki yayılış alanı flora bölgeleri açısından Walter' e göre [8] Orta Avrupa Kolşik kayın orman sahasında, Davis'e göre [9], Holarktık bölgenin Avrupa-Sibirya flora alanının *Fagus orientalis* ile karakterize edilen Öksin sektöründe yer alır. Zohary [6] sahayı Öksin sektörünün nemcil yayvan yapraklı ve karışık ormanlarına dahil eder.

Diospyros lotus, Davis'e göre Öksin [9], Zohary [6] ve Bröwicz [5]' e göre *Fagus orientalis*, *Pterocarya faxinifolia*, *Vaccinium arctostaphylos*, *Zelkova carpinifolia* gibi bir Öksin-Hurkaniyen türdür. Öksin

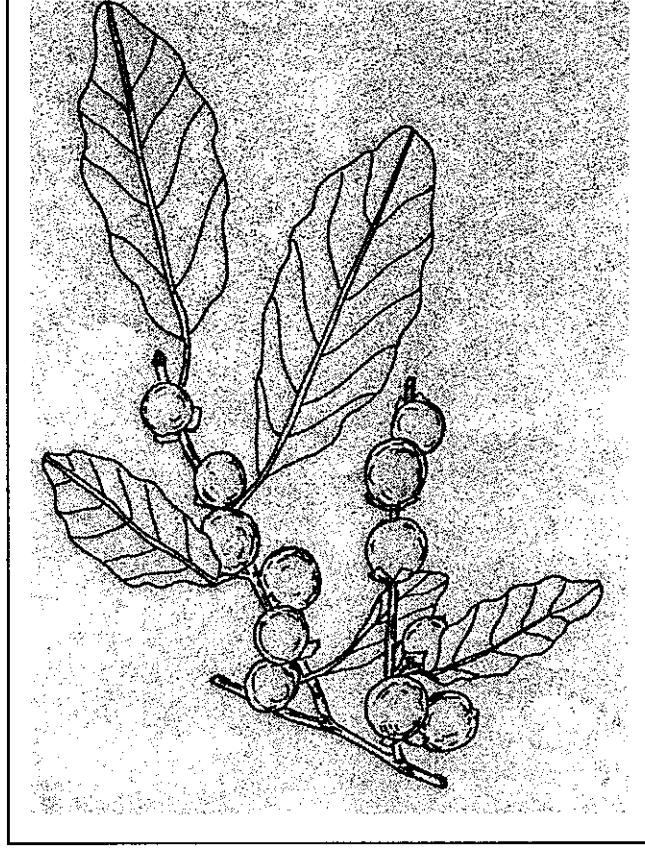
provansı, Davis tarafından Doğu Karadeniz bölümünü Orta Karadeniz bölümünden ayıran Melet ırmağı vadisinden geçen bir sınırla doğu ve batı olmak üzere ikiye ayrılmış ve doğuda kalan bölgeye Kolşik adı verilmiştir.Bu ayırımın temel nedeni, Öksin türlerin yoğunluğu ve yıllık yağış miktarlarının doğuya gidildikçe önemli oranda artmasıdır [9]. Bir Öksin elemanı olan *Diospyros lotus*'da yıllık yağış miktarının arttığı, yaz yağışları oranının yükseldiği Kolşik sektörde daha çok görülen bir türdür.

Karadeniz bölgesindeki doğal yayılış alanı dışında *Diospyros lotus*'un ülkemizin güneyinde, Kahramanmaraş güneydoğusundaki Ahır dağında, Dereköy vadisinde 1100 m de izole bir yayılışı vardır [4] (Şekil.2). Bu durum, diğer bir değişle *D.lotus*'un ülkemizin kuzeyindeki bugünkü yayılış alanından oldukça uzak bir alanda tekrar ortaya çıkışı, Türkiye bitki coğrafyası açısından türün önemini yansıtır. *Diospyros lotus*'un Anadolu vejetasyonundaki yayılış sahalarının önemli ölçüde değişikliklere uğradığını gösterir.

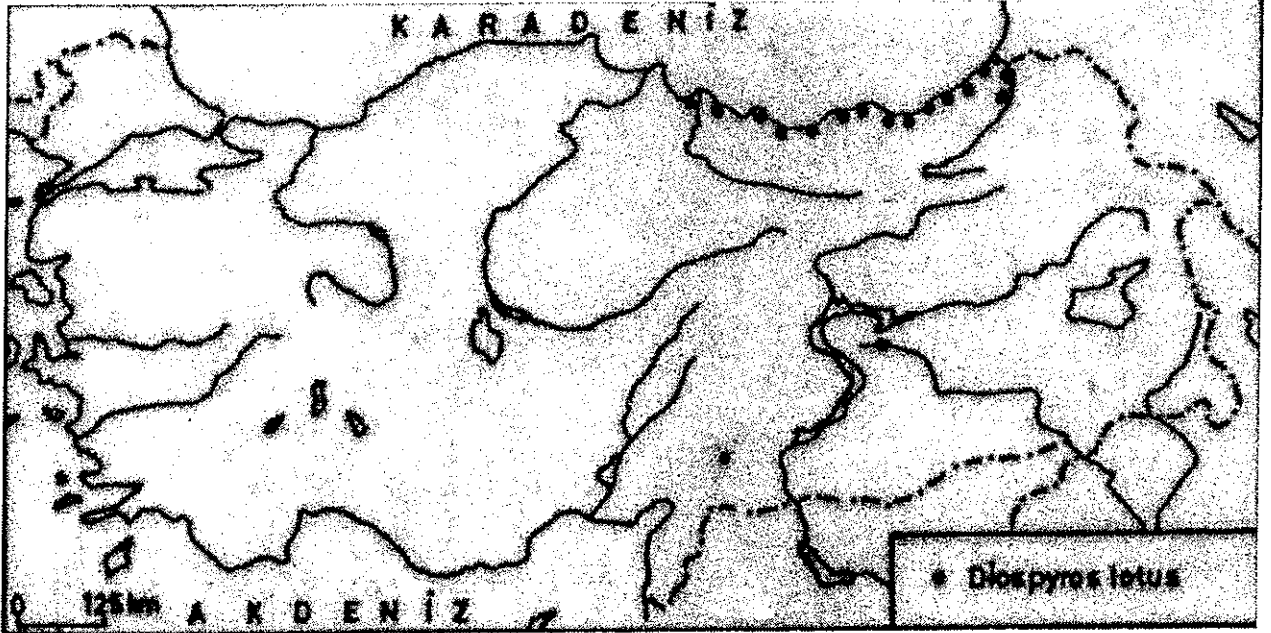
III. EKOLOJİK ve FLORİSTİK ÖZELLİKLERİ

Diospyros lotus'un Türkiye'de doğal olarak yetiştiği Karadeniz bölgesindeki yayılış alanlarında Karadeniz iklimi hüküm sürer. Karadeniz ikliminin etkileri, Karadeniz dağlarını kuzey-güney, kuzeydoğu-güneybatı ve kuzeybatı-güneydoğu doğrultusunda yaran vadiler boyunca ve Karadeniz dağlarının yükseltilerinin kaybettiği alanlarda iç kısımlara doğru sokulur. *Diospyros lotus*'un da yükselti kazanmasına ve iç kısımlara doğru sokulmasına yol açar.

Yetiştirme devresinin 220-240 gün arasında [10] değiştiği *D.lotus*'un yayılış alanlarında, diğer bir değişle Orta ve Doğu Karadeniz dağlarının kuzey yamaçlarının aşağı seviyelerinde, kıyı kesiminde yıllık ortalama sıcaklık 14.0 –15.0 °C civarındadır (Samsun 14.3 °C, Ordu 13.9 °C, Giresun 14.2 °C, Trabzon 14.6 °C, Rize 14.0 °C, Hopa 14.8 °C). En soğuk ayın ortalama sıcaklığı 6.0-8.0 °C arasında değişirken (Samsun 6.8 °C, Ordu 6.6 °C, Giresun 7.2 °C, Trabzon 7.4 °C, Rize 7.0 °C, Hopa 7.9 °C,), en sıcak ayın ortalama sıcaklığı 21.0-23.0 °C civarındadır (Samsun 23.1°C, Ordu 21.8 °C, Giresun 22.5 °C, Trabzon 22.6 °C, Rize 22.4 °C, Hopa 20.8 °C) Bu değerler Artvin çevresinde yıllık ortalama olarak 13.0 °C, soğuk ay ve en sıcak ay ortalaması olarak 3.4 °C ve 21.2 °C dir. Sıcaklığın 0.0 °C nin altına düştüğü gün sayısının oldukça az olduğu küçük meyveli Trabzon hurmasının yetiştirme alanlarında zaman zaman kuzeybatıdan gelen soğuk baskınlarının etkili olduğu dönemlerde kışın sıcaklığın –5.0 °C nin altına düştüğü , yazın ise 35.0 °C yi aştığı görülür.



Şekil.1: *Diospyros lotus* L.(Küçük meyveli Trabzon hurması)



Şekil.2: *Diospyros lotus* (Küçük meyveli Trabzon hurması)'un Türkiye'deki coğrafi yayılışı.

Diospyros lotus'un gelişme ortamı bulunduğu alanlarda yıllık ortalama yağış, kıyı kesiminde hemen her yerde 700 mm nin üzerindedir. Doğuya doğru orografik şartlara bağlı olarak artan yağışlar 2000 mm yi geçer (Samsun 724.0 mm, Ordu 1140 mm, Giresun 1320.0 mm, Trabzon 822.7 mm Rize 2346.0 mm, Hopa 2030.0 mm). Artvin çevresinde bu değer 645.0 mm dir. Karadeniz yağış rejimi tipinin hakim olduğu bu alanlarda her mevsim yağışlıdır. Kış yağışları oranı (Samsun % 32.2, Ordu % 31.6, Giresun % 29.2, Trabzon % 29.1, Rize % 29.9 ,Hopa % 28.1), sonbahar yağışları oranından (Samsun % 29.7 , Ordu % 28.1, Giresun % 32.5, Trabzon % 34.6, Hopa % 35.6) az farklıdır. İlkbahar yağışları oranı % 17-46 (Samsun % 23.4, Ordu % 20.5, Giresun % 17.8, Trabzon % 20.3, Rize % 46.7, Hopa % 20.7), yaz yağışları oranı % 15-20 arasındadır (Samsun % 14.5, Ordu % 18.2, Giresun % 18.9, Rize % 13.0, Hopa % 18.2). Bu değerler Artvin' de kışın % 34.9, sonbaharda % 25.8, ilkbaharda % 23.4, yazın % 15.9' dur.

Yağışlı gün sayısı tüm yetişme ortamlarında 130 günün üzerindedir. Yıllık nispi nem oranı Artvin (% 65) dışında % 70 i geçer (Samsun % 72, Ordu % 76, Giresun % 78, Trabzon, Rize % 73, Rize % 78, Hopa % 74). Bu oran kıyı kesiminde yaz mevsiminde de % 70-80 civarında seyrederek (Samsun % 72.7, Ordu % 76, Giresun % 80, Trabzon % 75, Rize % 80, Hopa % 79). Çoruh vadisi vasıtasıyla deniz etkisinin sokulduğu Artvin' de yaz mevsimi nisbi nem oranı % 68 dir. Yayılış alanlarında bulutlu gün sayısı genellikle 90-100 gün , kapalı gün sayısı 65-70 gün arasında değişir.

Genellikle kuzeyden gelen nemli rüzgarların etkisi kalan *D. lotus*'un yayılış alanlarında zaman zaman fön olayı görülür. Fön karakterindeki rüzgarlar sıcaklık artışlarına, dolayısıyla sahada aylık ortalama değerlerin yükselmesine neden olur.

Görüldüğü gibi yer yer biraz değişikliğe uğramakla beraber *Diospyros lotus*'un yetişme alanlarında ılık kışları, çok sıcak geçmeyen yaz mevsimi, bütün yıla az çok düzenli olarak dağılmış bol yağışlar, her ay yüksek nisbi nem oranı, don olayı olasılığının azlığı ile gerçekten nemli ılıman okyanussal bir iklim hüküm sürmektedir. Bu durum sıcaklık ve nem isteği yüksek bir tür olan *D. lotus*'un yetişmesi için elverişli bir ortam yaratmaktadır.

Diospyros lotus Karadeniz bölgesinde genellikle kuvvetli asit ve asit reaksiyonlu kırmızımı-sarı podzolik topraklar ve kahverengi orman toprakları üzerinde gelişmiştir. Bu topraklar killi balçık, killi bünyede olup organik madde bakımından zengindir. Ancak, *Diospyros lotus*'un yer yer taşlı, çakıllı ,kumlu bünyeli kolüvyal topraklar üzerinde de yetiştiği görülür.

Diospyros lotus, Karadeniz bölgesinde yetişme ortamı seçtiği alanlarda genellikle doğu kayını (*Fagus*

orientalis), meşe (*Quercus petraea*, *Q. cerris*, *Q. hartwissiana*), gürgen (*Carpinus betulus*, *C. orientalis*), Anadolu kestanesi (*Castanea sativa*), kızılgağaç (*Alnus glutinosa* subsp. *barbata*) dan oluşan nemli ormanların ağaççık katında veya bu ormanların tahrip sahalarını kaplayan psödomaki formasyonu içinde görülür. Ayrıca ormanın geniş ölçüde tahrip olduğu, kültür bitkilerinin (mısır, fındık, tütün, çay, fasulye) yetiştirildiği bahçeler ve tarlalar aralarında veya içlerinde de *Diospyros lotus*'a dağınık olarak rastlanır. Küçük meyveli Trabzon hurmasına çoğunlukla orman gülü (*Rhododendron ponticum*, *R. flavum*, *R. luteum*) ayı üzümü (*Vaccinium arctostaphylos*), sırımbağı (*Daphne pontica*), çoban püskülü (*Ilex colchica*), ceviz (*Juglans regia*), mürver (*Sambucus nigra*), papaz külahı (*Eunonymus latifolius*), taflan (*Laurocerasus officinalis*) gibi Karadenize özgü nemli ağaççık türleri ile dışbudak (*Fraxinus angustifolia*), kurtbağrı (*Ligustrum vulgare*), adi fındık (*Corylus avellana*), kızılçık (*Cornus sanguinea*, *C. mas*), üvez (*Sorbus torminalis*), yabani elma (*Malus silvestris*), yabani erik (*Prunus spinosa*), geyik dikenini (*Crataegus monogyna*), yabani gül (*Rosa canina*), defne (*Laurus nobilis*), katran ardıcı (*Juniperus oxycedrus*), sandal (*Arbutus andrachne*), kocayemiş (*A. unedo*), akçakesme (*Phillyrea latifolia*), menengiç (*Pistacia terebinthus*), laden (*Cistus salviifolius*), funda (*Erica arborea*), akça kesme (*Phillyrea latifolia*) gibi psödomaki elemanları eşlik eder. Ayrıca yer yer akçaağaç türleri (*Acer campestre*, *A. hyrcanum*, *A. cappadocicum*), Kafkas ihlamuru (*Tilia rubra* subsp. *caucasica*), çılbrtı (*Fontanesia phillyreoides*), keçi söğüdü (*Salix caprea*), ateş dikenini (*Pyracantha coccinea*), yalancı akasya (*Robina pseudoacacia*) bu topluluğa karışır. Doğuya doğru gidildikçe floristik yapıda nemli türlerin çoğaldığı görülür.

Samsun doğusunda ,Yeşilirmak deltasında, kıyından iç kısımlara doğru ilerledikçe Katranlı köyü çevresinde meşe (*Quercus cerris*, *Q. petraea*), adi gürgen (*Carpinus betulus*), kızılgağaç (*Alnus glutinosa* subsp. *barbata*) ve dışbudak (*Fraxinus angustifolia*) dan oluşan orman kalıntılarının ağaççık katında rastlanan *Diospyros lotus* [11], Yeşilirmak ve Melet çayı arasında kuzeybatı-güneydoğu doğrultusunda uzanan Canik dağlarının denize bakan yamaçları eteklerinde ve Yeşilirmak, Cudi ırmağı, Bolaman çayı, Melet ırmağı gibi büyük akarsular boyunca, deniz etkisinin hissedildiği vadi içlerinde akçakesme (*Phillyrea latifolia*), laden (*Cistus salviifolius*), menengiç (*Pistacia terebinthus*), katran ardıcı (*Juniperus oxycedrus*), katır tırnağı (*Spartium junceum*), kermez meşesi (*Q. coccifera*), defne (*Laurus nobilis*), funda (*Erica arborea*), sandal (*Arbutus andrachne*), adi fındık (*Corylus avellana*), kurtbağrı (*Ligustrum vulgare*), yabani akasya (*Robina pseudoacacia*), kızılçık (*Cornus mas*), dışbudak (*Fraxinus angustifolia*), yabani iğde (*Hippohali salicifolia*), yabani elma (*Malus acerba*) dan oluşan psödomaki formasyonu içinde dağınık olarak bulunur. Bu topluluğa nemicil adi gürgen, Kafkas ihlamuru, akçaağaç

(*A. cappadocium*) gibi ağaç türleri de karışır. Canik dağları batıya doğru yükseltilerinin kaybederler ve psödomaki elemanlarının daha fazla içeriye doğru sokulabilmelerinin sağlarlar. Bu alanda Ayvacık güneyindeki sırtlarda *Diospyros lotus*'un 500-550 m ye kadar yer yer sapsız ve saçlı meşe ormanlarının tahrip edildiği yerlerde, fakat geniş ölçüde tarım sahalarının etrafındaki alanlarda akçakesme, laden, menengiç, katırtırnağı, katran ardıcı, kermez meşesi, funda, defne, sandal, sumak (*Rhus coriaria*), boyacı katırtırnağı (*Jasminium fruticans*), ova akçağacı (*Acer campestre*), yabani iğde, yabani elma, y.gül, geyik diken, y. akasya, kızılçak, adi fındık, dışbudak, çoban püskülü, orman gülü sırımbağı ile yükseldiği görülür [12].

Orta Karadeniz bölümünün kıyı kesiminde doğuya doğru ilerledikçe yerleşmeler civarında kestane, gürgen, meşe, kızılbaş ormanlarının büyük ölçüde tahrip edildiği ve yerini tarım sahaları ve yer yer psödomaki formasyonuna bıraktığı dikkati çeker. Giderek artan yaz yağışları oranı psödomaki formasyonun içinde nemcil türleri yoğunlaştırır. Gözlemlerimize göre yerleşmeler gerisindeki yamaçlarda ormanların ortadan kaldırıldığı, psödomaki alanlarında veya tarlalar ve bahçeler arasındaki sahalar da orman kalıntıları ağaç veya ağaççık formunda *Diospyros lotus*'a dağınık olarak rastlanır. Çoğu yerde *D. lotus*'un meyvelerinden faydalanmak için fındık, çay ve mısır bahçeleri içinde korundukları görülür. Fatsa gerisindeki yamaçlarda *Carpinus betulus*, *C. orientalis*, *Fagus orientalis*, *Alnus glutinosa* subsp. *barbata*, *Quercus petraea* dan oluşan orman kalıntılarının ağaççık katında veya yer yer topluluklar oluşturan, içine daha çok *Vaccinium arctostaphylos*, *Corylus avellana*, *Rhododendron ponticum*, *Daphne pontica*, *Ilex colchia*, *Staphylea pinnata*, *Juglans regia*, *Cornus mas*, *Fraxinus ornus*, gibi nemcil türlerin karıştığı psödomaki formasyonu içinde *Diospyros lotus*'un 400-500 m ye yükseldiği görülür. Bu topluluk içine önceleri insan eliyle belirli yerlerde yetiştirilmiş, sonra kendiliğinden elverişli iklim şartları nedeniyle yayılış alanını genişletmiş olan *Robina pseudoacacia* (yalancı akasya) ve *Ailanthus glandulosa* (kokar ağaç) ile yer yer *Acer platanoides*, *A. cappadocium*, *Cistus salviifolius*, *Tilia rubra* subsp. *caucasica* ve *Erica aborea*'nin katıldığı görülür. Bu özellikler yamaçlar boyunca devam eder. Perşembe gerisindeki İstanbul boğazı köyü güneyindeki yamaçlarda küçük meyveli Trabzon hurmasının fındık bahçeleri içinde veya aralarındaki *Laurocerasus officinalis*, *Ilex aquifolium*, *Fagus orientalis*, *Daphne pontica*, *Cotinus coggyria*, *Sambucus nigra*, *Vaccinium arctostaphylos*, *Rhododendron ponticum*, *Prunus spinosa*, *Rubus fruticosus*, *Malus silvestris*, *Crataegus monogyna*'dan oluşan ağaççık formasyonu kalıntıları içinde dağınık ağaçlar veya ağaççıklar halinde gelişmelerini sürdürdükleri görülür.

Daha doğuda adını aldığı Trabzon çevresinde yerleşme ve kültür bitkileri tarımı nedeniyle küçük meyveli Trabzon hurmasının büyük ölçüde tahribe uğradığı dikkati çekerken, Trabzon güneyinde Maçka vadisi ve yamaçlarında *Diospyros lotus*'a *Carpinus orientalis*, *C. betulus*, *Alnus glutinosa* subsp. *barbata*, *Fagus orientalis*, *Castanea sativa*'dan oluşan orman parçalarında veya tahrip sahalarında psödomaki formasyonu içinde genellikle *Laurocerasus officinalis*, *Frangula alnus*, *Malus silvestris*, *Rhododendron ponticum*, *R. luteum*, *R. caucasicum*, *Corylus avellana*, *Eunonymus latifolius*,

Vaccinium arctostaphylos, *V. myrtillus*, *Daphne pontica*, *Mespilus germanica*, *Ligustrum vulgare*, *Sorbus torminalis*, *Ilex colchica*, *Hedera helix*, *H. colchica*, *Lonicera caucasica*, *Staphylea pinnata*, *Cornus sanguinea*, *C. mas*, *Prunus avium*, *Rosa canina*, *Rhus coriaria*, *Rubus fruticosus*, *Ruscus aculeatus*, *Crataegus monogyna*, *Phillyrea latifolia*, *Fortanisia phillreoides*, *Acer platanoides*, *Juglans regia*, *Tilia rubra* subsp. *caucasica* gibi ağaç ve ağaççık türleri arasında dağınık olarak 500-600 m ya kadar çıktığı görülür.

Doğu Karadeniz bölümünün doğusunda, Çoruh vadisi, Karadeniz etkilerinin iç kısımlara sokulmasına ve bu alandaki bitki örtüsünün de türce zenginleşmesine neden olmuştur. Borçka-Artvin arasında Çoruh vadisinde yamaçlarda *Diospyros lotus*'un, Öksin, Kolşik ve Akdeniz elemanları ile yayılışı dikkat çekicidir. Çoruh vadisi ve buna bağlı küçük vadi yamaçlarında psödomaki topluluğu içinde *Ostrya carpinifolia*, *Buxus sempervirens*, *Rhododendron ponticum*, *R. luteum*, *Quercus petraea* subsp. *iberica*, *Staphylea pinnata*, *Carpinus orientalis*, *Celtis glabrata*, *Acer divergens*, *Rhus coriaria*, *Ficus sp.*, *Arbutus andrachne*, *Cistus creticus*, *Laurus nobilis*, *Juniperus oxycedrus*'la görülen *D. lotus*'a [13], yine Çoruh vadisinde *Oleatum-Pinus* toplulukları içinde kolüvyal topraklar üzerinde *Q. iberica* var. *iberica*, *Cotinus coggyria*, *Similax asprea*, *Paliurus spina-christi*, *Juniperus excelsa*, *Rhus cotinus*, *Ficus caria*, *Clematis vitalba*, *Cistus creticus*, *Pyracantha coccinea*'nın eşlik ettiği gözlenmiştir [6].

Karadeniz bölgesindeki yayılış sahalarında çok çeşitli türler ile görülen *Diospyros lotus*, bu alandan oldukça güneyde olan Kahramanmaraş güneydoğusundaki Ahır dağında, Dereköy vadisinde, 1100 m yükseltideki izole yayılış sahasında Tersiyer'den kalan başka bir relik tür olan, oldukça yaşlı *Pterocarya faxinifolia* (yalankoz) ağaçları ile bulunmuştur [4]. Bu özellikler bitki coğrafyası açısından bir çok yönden dikkat çekicidir. Bu alanda Karadeniz bölgesindeki bugünkü yayılış gösterdiği seviyelerden oldukça yüksek bir seviyede ortaya çıkışı, bugünkü Akdeniz iklimi şartları altında istediği ekolojik şartları sahada bu yükseltide bulduğunun gösterirken, kendisi gibi bir öksin elemanı ve Tersiyer relikti olan *Pterocarya faxinifolia* ile bulunması her iki türünde iklim

değişmeler sonucunda elverişli lokal iklim şartları bularak bu alana çekilmiş olduğunu gösterir.

Bilindiği gibi Türkiye'nin doğal bitki örtüsünün bugünkü görünümünü kazanmasında iklim değişimleri ile ilgili yayılma ve çekilmelerin büyük etkisi olmuştur. Özellikle Dördüncü zamandaki iklim değişimleri doğal bitki örtüsü ve bu örtüyü oluşturan türlerin bugünkü yayılışı üzerinde derin izler bırakmıştır.

Tersiyer'de, Kuzey yarımküre genel olarak nemli-sıcak bir iklime ve günümüz tropik ve subtropikal bölgelerini hatırlatan yoğun bir floraya sahipti. Avrupa florası ile Anadolu florasının birbirleri ile uygun oldukları ve Anadolu ile Avrupa'da subtropikal şartların hüküm sürdüğünü ve bunun sonucu olarak da daha ziyade subtropikal şartları yansıtan vejetasyonun yer aldığı çeşitli araştırmalardan anlaşılmaktadır. Tersiyer'in son devri olan Pliosen'de iklim giderek soğumaya başlamış, Pliosen sonlarında soğuma iyice belirginleşmiştir. Kuaterner başlarından itibaren iklim şartlarında hızlı ve kısa süreli değişmeler bağlı olarak Tersiyer flora bölgelerinde ve vejetasyonunda geniş ölçüde alan kaymaları ve parçalanmaları meydana gelmiştir. Bugünkünden daha nemli ve daha soğuk olan glasiyal dönemlerde genel olarak vejetasyon katlarının yükselti sınırı alçalmış, Akdeniz vejetasyon alanı parçalanmış ve esas sahası daha sıcak olan bölgelere doğru gerilemiştir. Buna karşılık daha sıcak ve bugüne oranla çok daha kurak olan interglasiyal safhalarda tamamı ile ters yönde bir gelişme meydana gelmiştir. Step sahasını genişleterek tekrar iç kısımlara hakim olmuştur. Paleoboreal ve Kolşik orman flora sahaları parçalanmış, bunlara ait relikt türler ancak orografik faktörlerin elverişli lokal klima şartları sağladıkları bazı dağlık bölgelerde korunabilmiştir. Şiddetlenen yaz kuraklığı dolayısıyla Akdeniz vejetasyonu bilhassa kıyıları takiben, sahasının kuzeye doğru genişletmiş ve burada glasiyal safhada Paleoboreal floranın işgal ettiği kısımlara doğru yayılmıştır. Bütün bu progresif ve regresif yer değiştirmeler ve alan parçalanmaları aynı zamanda çeşitli floralara ait unsurların yer yer karışmalarına ve bazı relikt sahalarda meydana gelmesine yol açmıştır. Amanoslarda özel lokal klima şartları altında korunan Kolşik reliktler, Kuzey Anadolu dağları üzerinde görülen Paleoboreal Avrupa unsurları, Kolşik floranın bugünkü sahasında yer yer görülen Akdeniz flora elemanları bu gibi yer değiştirmelerin ve alan parçalanmalarının bir sonucudur [7,14].

Anadolu kömür havzalarında yapılan palinolojik araştırmalar da Orta Tersiyer'de bitki örtüsünün günümüze oranla son derecede gür olduğu, çeşitli bileşimde ormanların varlığını açıkça göstermektedir. Miosen de oluşan kırmızı renkli topraklarda Anadolu'da subtropikal şartların hakim olduğunu belli eder [10]. Anadolu'da fosil içeren kömür yataklarında yapılan araştırmalara göre, elde edilen Miosen florasına ilişkin

bulgular bugünkü flora ile karşılaştırıldığında mevcut taksonların büyük kısmının en azından cins düzeyinde Anadolu'nun bugünkü florası ile benzerlik gösterdiği anlaşılmıştır. Bu cinslerin en önemlileri içinde Diospyros'da bulunmaktadır. Diğer önemli cinsler Pinus, Quercus, Cedrus, Abies, Juniperus, Picea, Carpinus, Fagus, Castanea, Acer, Populus, Salix, Alnus, Betula, Zelkova, Juglans, Fraxinus, Frangula, Colutea, Buxus, Vaccinium, Ulmus, Pistacia, Laurus, Cercis, Clematis, Tilia, Typha, Phragmites, Liquidambar, Corylus, Cateagrus, Ilex, Platanus, Celtis ve Osmunda'dır [15,16].

IV. SONUÇ

Coğrafi yayılışı, ekolojik ve floristik özelliklerinin gösterdiği gibi Diospyros lotus, Türkiye bitki coğrafyası açısından önemli bir çok özelliklere sahip bir türdür. Bugün ılık ve nemli okyanusal iklim şartlarına sahip, bitki türleri bakımından zengin Orta ve Doğu Karadeniz dağlarının deniz etkisindeki yamaçlarında doğal olarak bulunmakta, doğuya doğru Kolşik sektörde yoğunluk kazanmaktadır. Nemli etkilerin kaybolduğu alanlarda sahadan çekilen Diospyros lotus, yayılış alanlarında çeşitli Öksin elemanları, bazı Akdeniz elemanları ile oluşturduğu topluluklar içinde görülmektedir. Ayrıca bugünkü Karadeniz bölgesindeki yayılış alanından oldukça uzakta ülkemizin güneyinde dar bir alanda ortaya çıkmaktadır.

Diospyros lotus'un Karadeniz bölgesindeki yayılış alanlarında bugün esas olarak Karadeniz iklimi hakimdir. Karadeniz iklimi özellikleri, diğer bir değişle yıllık ortalama sıcaklığın 13-14 °C arasında değişmesi, en soğuk ay ortalamasının 6.6-7.0 °C, en sıcak ay ortalamasının 22.0-24.0 °C civarında seyretmesi, sıcaklığın 0.0 °C nin altına inme olasılığının azlığı, yıllık yağış miktarının 700 mm nin üzerinde oluşu, yazların yağışlı geçmesi, yıl boyunca % 70 in üzerinde olan nispi nem oranı, don olasılığının azlığı sıcaklık ve nem isteği yüksek bir tür olan Diospyros lotus için elverişli bir ortam oluşturmuştur. D.lotus bu etkilerin devam ettiği vadiler boyunca iç kısımlara doğru sokulmuştur.

Diospyros lotus, ülkemizde doğal yayılış alanlarında genellikle deniz seviyesi ile 400 m arasında bulunur. Yer yer vadi içleri ve yamaçlarında 500-600 m ye kadar yükselir. Küçük meyveli Trabzon hurmasına çoğunlukla kayın, kestane, gürgen, meşe kızılğaç ormanları içinde veya bu ormanların tahrip sahalarda kaplayan psödomaki formasyonu içinde rastlanır. Ayrıca fındık, mısır, çay, fasulye bahçeleri kenarları ve içlerindeki ağaç ve ağaççık kalıntıları arasında Diospyros lotus dağınık olarak görülür. Diospyros lotus yayılış alanlarında genellikle kendisi gibi Öksin elemanları olan Vaccinium arctostaphylos, Ilex aquifolium, Euonymus latifolius, Daphne pontica,

Rhodendron ponticum, R.flavun, R. luteum, Corylus avellana, Cotinus coggyria, Cornus mas, C. sanguinea, Hedere colchica, Juglans regia, Laurocerasus officinalis, Plantanus orientalis gibi türlerle bulunur. Ayrıca Laurus nobilis, Arbutus unedo, A.andrachne, Erica arborea, Phillyrea latifolia, Cistus salviifolius, C.creticus, gibi Akdeniz elemanları ile de görülür. Bu türlerden Fagus orientalis, Juglans regia, Plantanus orientalis ve hododendron türleri aynı zamanda birer Tersiyer reliki özelliğindedir.

Diospyros lotus'un ülkemizin Karadeniz bölgesindeki bugünkü yayılışı, günümüzdeki iklim şartlarının doğal sonucu değil ,ülkemizin güneyindeki izole yayılışının ortaya koyduğu gibi Türkiye'nin floristik özellikleri üzerinde derin izler bırakmış olan Pleistosen'deki iklim değişiklikleri ile ilişkilidir. Diospyros lotus'un daha önce oldukça geniş olan yayılış alanı Pleistosen'deki iklim değişikliklerine bağlı olarak daralmış ve parçalanmıştır. Diospyros lotus da orografik faktörlerin yetişmesi için elverişli uygun şartlar sağladığı alanlara özellikle Doğu Karadeniz dağlarının Karadeniz'e bakan yamaçlarına çekilmiş veya Ahır dağı gibi lokal iklim şartları bulduğu alanlarda barınarak varlığını devam ettirmiştir. Tütün Tersiyer'den günümüze kadar ulaşmasında, bugünkü yayılış alanlarının coğrafi konumu ve relief özellikleri büyük rol oynamıştır.Karadeniz ve Doğu Karadeniz havzasını kuzeyden soğuk hava kütlelerinden koruyarak doğal engel oluşturan Kafkas dağları iklim değişimleri sırasında Doğu Karadeniz kıyılarında sıcaklığın fazla alçalmasını önlemiş, Karadeniz'in ılık-nemli güneydoğu köşesinde bir çok Tersiyer türleri gibi Diospyros lotus'un da Pleistosen'de bugünkünden farklı iklim şartları altında buralara sokularak yerleşmesine ve zamanımıza kadar korunmasına yol açmıştır.

Türkiye doğal bitki örtüsünü oluşturan türler içinde önemli bir relik tür olan Diospyros lotus doğal yayılış alanlarında öteden beri çok şiddetli tahriplere uğramıştır. Özellikle adını aldığı Trabzon çevresinde ve kültür bitkileri tarımlarının yapıldığı alanlarda bu tahrip çok belirgindir. Türkiye bitki coğrafyası bakımından varlığı önem taşıyan küçük meyveli Trabzon hurmasının tahribinin önüne geçilmesi ve korunması için önlemler alınması gerekmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] KAYACIK, H., **Orman ve Park Ağaçlarının Özel Sistematiği, Angiospermae (Kapalı Tohumlular)** Cilt III, İ.Ü. Orman Fakültesi Yayınları No 134, İstanbul.
- [2] YALTIRIK, F.; EFE, A., **Dendroloji**, İ.Ü. Orman Fakültesi Yayınları, No: 431, İstanbul, 1994, s.343- 344.
- [3] BAYTOP, T., **Türkçe Bitki Adları Sözlüğü**, Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Dil Kurumu Yayınları, No 578, Ankara, 1999, s.156.
- [4] YALTIRIK, F., "The Genus *Diospyros* L., in Davis", **Flora of Turkey and Aegean Island**, Vol.VII, Edinburg, 1972, ss.142-143.
- [5] BROWICZ, K., "Güneybatı Asya'nın Odunsu Florasındaki Hyrcanian ve Euxinian Elemanların Karşılaştırılması", Çev: A.Efe, İ.Ü. Orman Fakültesi Dergisi, Seri B, Cilt 38, Sayı 3, İstanbul, 1988, ss.16-125.
- [6] ZOHARY, M., **Geobotanical Foundation of the Middle East**, Vol. I.II, Amsterdam, 1971.
- [7] ERİNÇ, S., **Vejetasyon Coğrafyası**, İ.Ü.Coğrafya Enstitüsü Yayınları No 92, İstanbul, 1977.
- [8] WALTER, H., **Türkiyenin Vejetasyon Yapısı**, İ.Ü. Orman Fakültesi Yayınları, No 80, İstanbul, 1962.
- [9] DAVIS, P.H., "Distribution Patterns in Anatolia with Particular Reference to Endemism", **Plant Life of South-West Asia** (Ed.P.H.Davis, P.C.Harper, I.C., Hedge), **The Botanic Society of Edinburg**, 1971, ss.15-18.
- [10] ATALAY, İ., "Türkiye'de Vejetasyon Sürelerinin Dağılışı", **Atatürk Üniversitesi Araştırma Dergisi** Sayı 7, Erzurum, 1976, ss.247-279.
- [11] ÇOBAN, A., "Aşağı Kızılırmak ile Yeşilirmak Arasındaki Sahanın Bitki Coğrafyası", **Doktora Tezi**, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.
- [12] AKTAŞ, H., "Orta Karadeniz Bölümünün (Yeşilirmak-Melet Suyu - Kelkit Vadisi Arası) Bitki Coğrafyası", **Doktora Tezi**, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1992.
- [13] ATALAY, İ.; TETİK, M.; YILMAZ, Ö., **Kuzeydoğu Anadolu'nun Ekosistemleri**, Ormancılık Araştırma Enstitüsü Yayınları, No 147, Ankara, 1985.
- [14] ATALAY, İ., **Türkiye Vejetasyon Coğrafyası**, E.Ü. Basımevi, İzmir, 1994.
- [15] GEMİCİ, Y. "Tersiyerden Günümüze Türkiye Flora ve Vejetasyonu", **Doğa**, Türk Botanik Dergisi, Sayı 17, İstanbul, 1993, ss.221-226.
- [16] GEMİCİ, Y.; AKYOL, E.; SEÇMEN, Ö.; AKGÜN, F., "Macro et Microflore Fossile Bassin Neogene d' Eskişehir (Yatağan-Muğla)", **Journ of Fac.Sci. E.Ü.B.12** (1), İzmir, 1990, ss.29-41.
- [17] DAVIS, P.H., **Flora of Turkey and Aegean Island**, Vol.I, Edinburg, 1965, ss.16-21.
- [18] DÖNMEZ, Y., **Bitki Coğrafyasına Giriş**, İ.Ü. Coğrafya Enstitüsü Yayınları, No 84, İstanbul, 1976.
- [19] ERİNÇ, S. "Kuzey Anadolu Kenar Dağlarının Ordu - Giresun Kesiminde Landşaft Şeritleri", **Türk Coğrafya Dergisi**, Sayı 7-8, İstanbul, 1945, ss.119-140.
- [20] ERİNÇ, S., **Klimatoloji ve Metodları**, İ.Ü. Deniz Bilimleri ve Coğrafya Enstitüsü Yayınları, No 2, İstanbul, 1984.
- [21] EROL, O., **Dördüncü Çağ (Kuvaterner) Jeolojisi ve Jeomorfolojisinin Ana Çizgileri**, A.Ü. Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Yayınları, No 289, İstanbul, 1979.
- [22] İNANDIK, H., **Türkiye Bitki Coğrafyasına Giriş**, İ.Ü. Coğrafya Enstitüsü Yayınları, No 42, İstanbul, 1965.
- [23] KOÇMAN, A., **Türkiye İklimi**, E.Ü. Edebiyat Fakültesi Yayınları, No,72, İzmir, 1993.
- [24] NİŞANCI, A., "Karadeniz Bölgesinin İklim Özellikleri ve Farklı Yörelere", **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Özel Sayı 1, Samsun, 1988.

HAZİRAN 2002'de yayınlanacak olan "Öneri" Dergisinin 18. sayısı için makale son teslim tarihi 1 MAYIS 2002 dir. Yukarıda belirtilen tarihe kadar makalelerin, istenilen özelliklere göre Enstitümüze ulaşması gerekmektedir. İstenilen özellikler aşağıda belirtilmiştir.

ÖZELLİKLER

1-İlk sayfada, Türkçe ve İngilizce olarak düzenlenmiş, 100-150 kelime arasında özet bulunması gerekmektedir.

2-Makalenin adının Türkçe ve İngilizce olarak belirtilmesi gerekmektedir.

3-Makale yazılırken;

- **Kelime İşlem** : Winword 6.0 ve üstü

- **Yazı karakteri** : Times New Roman

- **Sayfa Yapısı: Kenar Boşlukları** : Üst: 3, Alt: 3, Sağ: 2, Sol: 2

- **Satır aralığı** : Tek satır

- **Girinti** : Özel, 1cm

- **Başlık** : 14 punto, sayfa ortası, Koyu. Hepsi büyük harf.

- **Yazar adı** : 11 punto, sayfa ortası, koyu, italik

- **Yazar bağlı olduğu bölüm** : 11 punto, sayfa ortası, italik

- **Özet** : 9 punto, koyu, çift sütun, iki yana dayalı

- **Ana makale** : 10 punto, iki sütun, iki yana dayalı. Makalede giriş, gelişme ve sonuç bölümleri bulunmalıdır.

- **Sütun genişliği** : Çift sütun, genişlik 8,25cm, aralık 0,5 cm

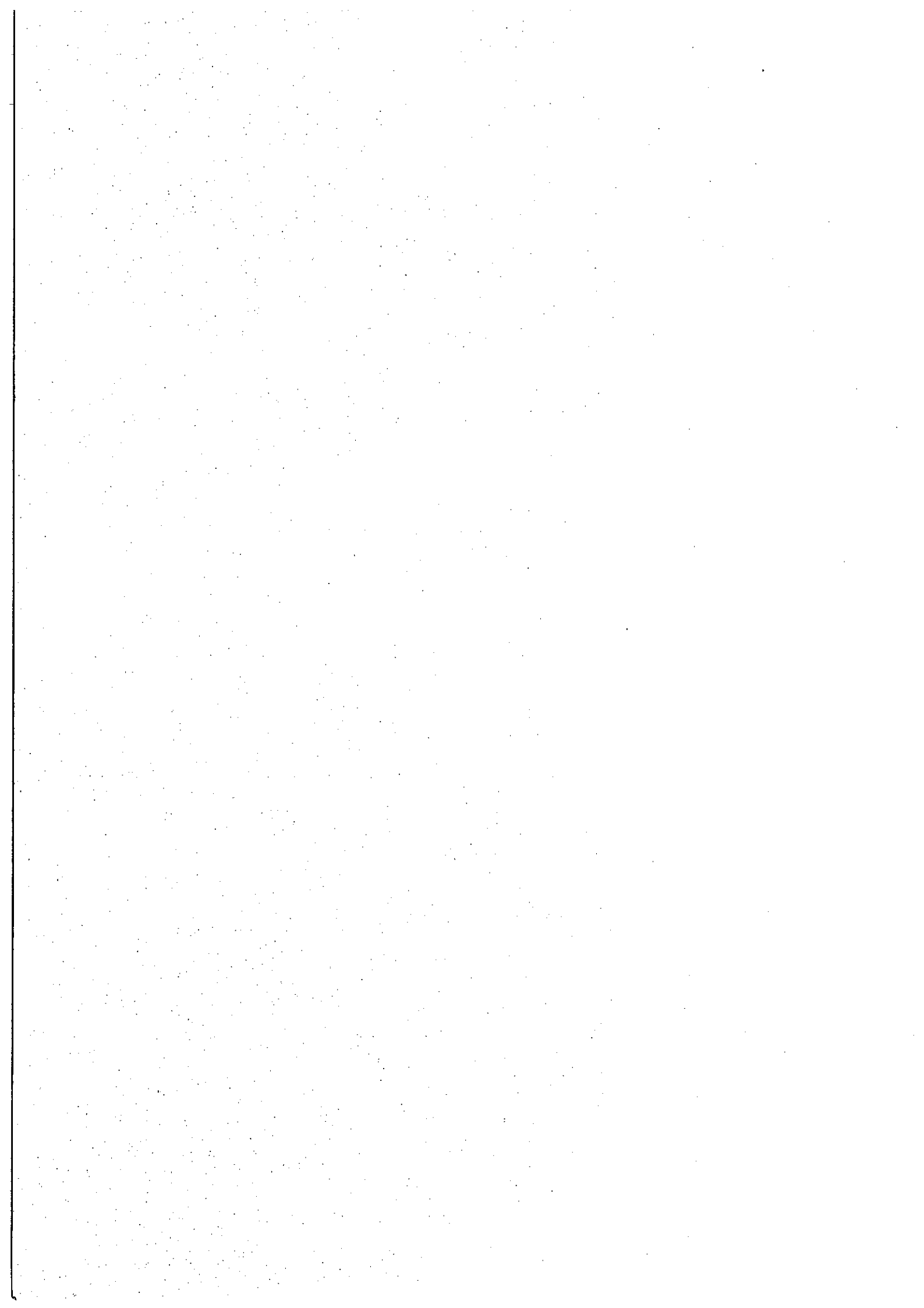
- **Yararlanılan Kaynaklar** : 9 punto, makalenin sonunda yer alacaktır.

4-Yukarıdaki özelliklerde yazılar 1 adet printer çıktısı ile birlikte 3 ½ inç'lik PC IBM formatında floppy enstitümüze teslim edilecektir.

5- Yazının e-mail ile ugur.yozgat@marun.edu.tr adresine gönderilmesinde yarar vardır.

6-İstenilen özelliklerde olmayan yazılar değerlendirilmeye alınmayacaktır.

7-Birden fazla yazı bir sayıda yayınlanamaz.



Öneri, Ocak 2002, Sayı 17, Cilt 5, Yıl 8

ENSTİTÜ ADINA SAHİBİ : Prof.Dr. Şadi Can SARUHAN (Enstitü Müdürü)

YAYIN KURULU:

Prof.Dr. Nevin DENİZ (Müdür Yrd.)	Prof.Dr. Şahamet BÜLBÜL (Müdür Yrd.)
Prof.Dr. Mücteba İLGÜREL	Prof.Dr. Acar SEVİM
Prof.Dr. Müjdat ŞAKAR	Prof.Dr. Osman ALTUĞ
Prof.Dr. Tuncay KOCAMAZ	Prof.Dr. Haluk SUMER
Prof.Dr. Cengiz OKMAN	Prof.Dr. Jale CİVELEK
Prof.Dr. Emin ARTUK	Prof.Dr. Rona TURANLI
Prof.Dr. Emin ARTUK	Prof.Dr. Ömer Faruk BATİREL
Prof.Dr. Şahamet BÜLBÜL	Prof.Dr. Celal ERBAY
Prof.Dr. Bekir KARLIĞA	Prof.Dr. Mustafa UZUN
Prof.Dr. Uğur DAI	Prof.Dr. Filiz Balta PELTEKOĞLU
Prof.Dr. Nurçay TÜRKÖĞLU	Prof.Dr. İlhan ULUDAĞ
Doç.Dr. Muzaffer DARTAN	Doç.Dr. Nurten GÜNAL
Prof.Dr. Ayla OKTAY	Prof.Dr. Feryal İREZ
Prof.Dr. Emine GÜRSOY NASKALI	

DANIŞMA KURULU:

Prof.Dr. Hayri ÜLGEN	İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Dekanı
Prof.Dr. Erol EREN	Doğuş Üniversitesi, İİBF Dekanı
Prof.Dr. Tamer KOÇEL	Kültür Üniversitesi, İİBF Dekanı
Prof.Dr. İsmail EFİL	Uludağ Üniversitesi, İİBF Dekanı
Prof.Dr. Taner BERKSOY	Bilgi Üniversitesi, İİBF Dekanı

EDİTÖR : Prof.Dr. Uğur YOZGAT (ugur.yozgat@marun.edu.tr)

YAYINA HAZIRLAYANLAR : Prof.Dr. Uğur YOZGAT
Arş.Grv. Taylan SULAOĞLU

BASIM YERİ : Çiftçioğlu Matbaacılık (212-589 18 27)

İLETİŞİM BİLGİLERİ

ADRES : Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ressam Namık İsmail Sk. No.1 34590 Bahçelievler, İstanbul
TEL : (212) 506 47 12-13 - 506 47 24
FAX : (212) 506 88 61
WEB : <http://sbe.marmara.edu.tr>

“ÖNERİ” Dergisi; Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Akademik yayınıdır. Altı ayda bir yayınlanır. Dergide yayınlanan makalelerdeki görüşler yazarlarına aittir, Yayın Kurulu tarafından benimsendiği anlamına gelmez. Yayınlanması uygun bulunmayan makaleler geri verilmez. Yayın Kurulu, yazının özüne dokunulmaksızın gerekli yazım ve cümle değişiklikleri yapma hakkını saklı tutar. Dergiden yapılan alıntılarda kaynak göstermek mecburidir.

