

**Öneri, Cilt 4, Yıl 7, Sayı 16, Haziran 2001**

Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayın Organıdır. Altı Ayda Bir Yayınlanır.

ENSTİTÜ ADINA SAHİBİ : Prof.Dr. Şadi Can SARUHAN  
(Enstitü Müdürü)

YAYIN KURULU : Prof.Dr. Nevin DENİZ Prof.Dr. Bekir TOPALOĞLU  
(Enstitü Müdür Yardımcısı) Prof.Dr. Tuncay KOCAMAZ  
Prof.Dr. Emin ARTUK Prof.Dr. Müjdat ŞAKAR  
Prof.Dr. Osman ALTUĞ Prof.Dr. Cengiz OKMAN  
Prof.Dr. Ömer Faruk BATIREL Prof.Dr. Ayla OKTAY  
Prof.Dr. Jale CİVELEK Prof.Dr. Ünsal OSKAY  
Prof.Dr. Uğur DAI Prof.Dr. Nurten GÜNAL  
Prof.Dr. Nadir DEVLET Prof.Dr. Haluk SUMER  
Prof.Dr. Suat OKTAR Prof.Dr. Münevver TURANLI  
Prof.Dr. Celal ERBAY Prof.Dr. Rona TURANLI  
Prof.Dr. Muzaffer DARTAN Prof.Dr. İlhan ULUDAĞ  
Prof.Dr. Müçteba İLGÜREL Prof.Dr. Mustafa UZUN  
Prof.Dr. Taner KARAHASANOĞLU Prof.Dr. Cevdet YAVUZ  
Prof.Dr. Acar SEVİM Prof.Dr. Feryal İREZ

DANIŞMA KURULU : Prof.Dr. Hayri ÜLGEN (İstanbul Üniversitesi, İşletme Fak. 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](mailto:ugur.yozgat@marun.edu.tr))

YAYINA HAZIRLAYANLAR : Prof. Dr. Uğur YOZGAT  
Taylan SULAOĞLU, Gül GÜRSOY, Ayla Zehra ÖNCER (Arş. Grv.)

ADRES : Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Ressam Namık İsmail Sok. 34590 Bahçelievler - İSTANBUL

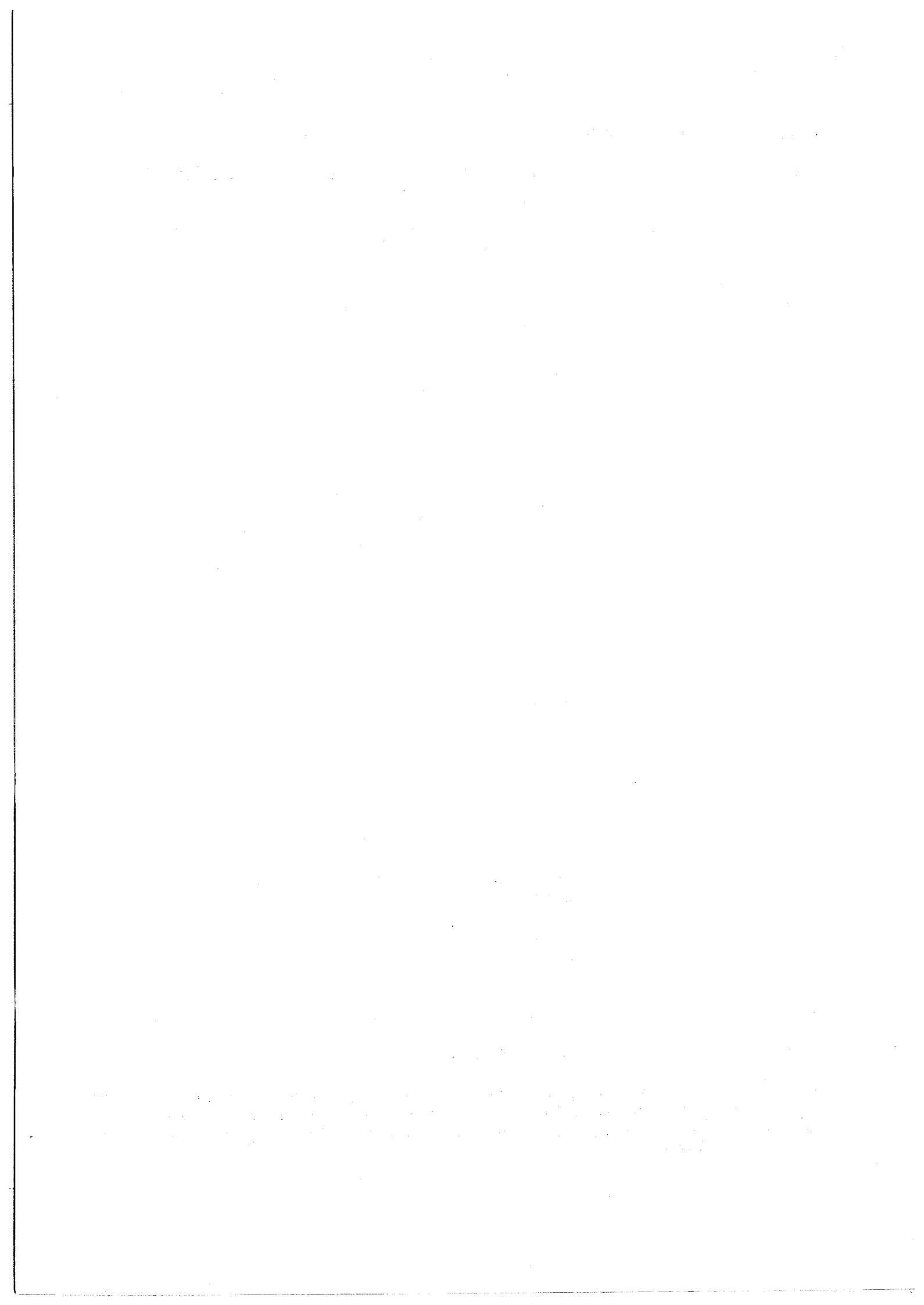
Tel: (212) 584 14 44 - 554 78 09 - 506 47 24

Fax: (212) 506 88 61

KAPAK TASARIMI : M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü

BASKI : Çiftçioğlu Matbaacılık

Dergide yayımlanan yazılardaki görüşler yazarlarına aittir. Yayın Kurulu tarafından benimsendiği anlamına gelmez. Dergiden yazılar kaynak adı göstermek suretiyle aktarılabilir. Yayınlanması uygun bulunmayan yazılar geri verilmez. Yayın Kurulu yazının özüne dokunulmaksızın gerekli yazım ve cümle değişiklikleri yapabilir.



# Öneri



## İÇİNDEKİLER

Sunuş : Avrupa'da Lisansüstü Eğitim: Dünü – Bugünü ve Yarını	Şadi Can Saruhan	v
Editör'den	Uğur Yozgat	vii
Bilgi Toplumu, Eğitimde Kalite ve Avrupa Birliğiyle Entegrasyon Sürecinde Yükseköğretim	K. Turay Yardımcı	ix
The Post-Graduate Studies in Social Sciences in Turkey: The Case of Marmara University, Institute of Social Sciences	Şadi Can Saruhan	1-14
Experiment and Reform in Graduate Education: The German Model of the Graduiertenkollegs	Robert Paul Königs	15-18
Development of a Common Core Curriculum for a "European PhD" within Biomedicine	Mikael Holst	19-21
Advantages and Disadvantages of Sojourns at Foreign Universities in the Research Training Period	Svein Kyvik	23-30
Research Degree Examining – Common Principles and Divergent Practices	S.D. Powell H. Green C. McCauley M. Shaw	31-44
Empowering Postgraduate Students Through Online Career Mentoring	Ellis Rubinstein	45-49
Starting Postgraduate Education at a Small University	Kimmo Eriksson	51-54
Recent Developments in Postgraduate Education in the United Kingdom	Howard Green	55-60
Doctoral Qualifications in Relation to Professional Careers	Stephen Hoddell	61-67
Re-Thinking the Postgraduate Education: The Case of the University of Aveiro (Portugal)	Nilza Costa Isabel Alarcão Jorge Frade	69-74
Postgraduate Students of Engineering in the Czech Republic – The Future of Science or a Dying Species?	Ladislav Musilek	75-80

Belçika'dan 2 ve Pakistan, Portekiz, İspanya, Litvanya, Estonya, Hırvatistan, Çek Cumhuriyeti ve Türkiye'den 1 katılımcı olmak üzere, **21 farklı ülkeden** toplam **95 akademisyen** bir araya gelmiştir.



Konferans, The Situation for the Postgraduate Student (Lisansüstü Eğitim Alan Öğrencilerin Durumu), Internal Co-operation (Dahili İşbirliği), Structure and Content (Yapı ve İçerik) ve Career and Demand (Kariyer ve Talep) temalarından oluşturulmuş ve bu konulara ilişkin 18 bildiri sunulmuştur.

Konferansın ilk gününde, İsveç Yükseköğretim Kurumu Başkanı Sigbrit Franke'nin yaptığı açılış sunumunun ardından, Linköping Üniversitesi Rektörü Bertil Andersson da katılımcılara hoşgeldiniz konuşması yapmıştır. Daha sonra sırasıyla Agneta Bladh İsveç'teki yüksek öğretim sistemi ve Avrupa'daki yükseköğretimin genel durumu hakkında bilgi vermiş, Enric Banda ise konferansın temel içeriğini, "Lisansüstü eğitimin dünü – bugünü ve geleceği" adlı sunumuyla ele almıştır. Bu sunumun ardından aynı konu hakkında düzenlenen panelde Avrupa'da lisansüstü eğitimin tarihsel gelişimi, günümüzde ulaştığı nokta ve neler yapılabileceği tartışılmıştır.

Aynı gün, bildirimler için paralel oturumlar düzenlenmiş, her oturum 500 kişilik salonlarda ve oldukça kalabalık bir dinleyici kitlesi karşısında gerçekleşmiştir. Bildiri sunumları interaktif olarak ve son derece samimi bir ortamda, soru-cevap diyalogu sağlanarak yapılmıştır. Özellikle dinleyiciler arasında bulunan üniversite öğrencileri ve akademisyenler, hakkında fazla bilgi sahibi olmadıkları ülkemiz ve eğitim sistemimizle ilgili çeşitli sorular yöneltmişler, bu yolla ülkemiz ve lisansüstü eğitim hakkında bilmek istediklerini öğrenmeye çalışmışlardır.

Konferansın ikinci gününde, ABB Direktörü Harry Frank yaptığı konuşmasında dünya çapında yüksek öğretimden beklentilere ve Avrupa'da lisansüstü eğitimlerini bitirmiş ve ABB'de çalışan araştırmacıların lisansüstü eğitimle ilgili izlenimlerine yer vermiştir. Bu konuşmanın ardından ise söz konusu araştırmacıların kendi izlenimlerini aktardığı bir panel düzenlenmiştir.

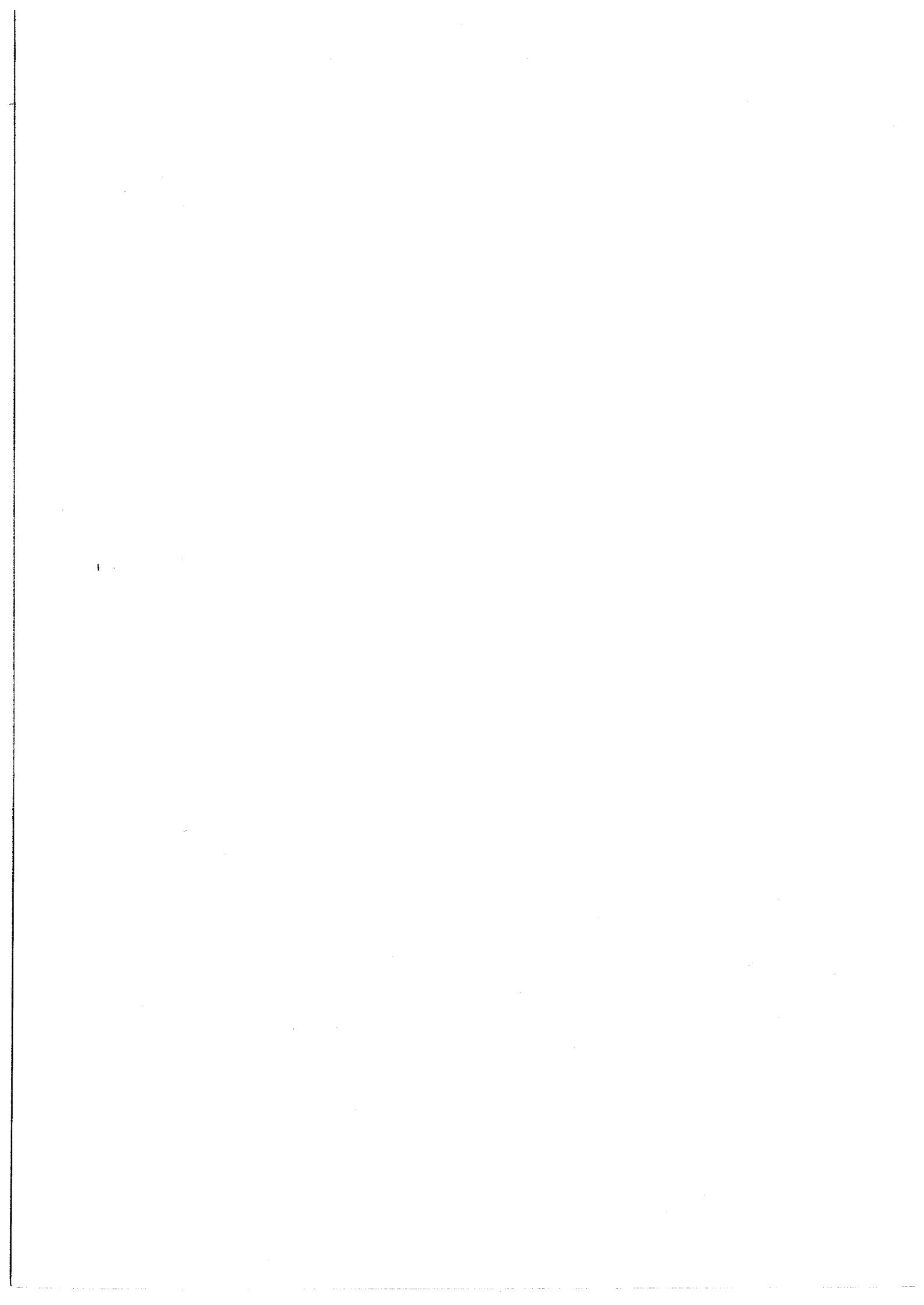
Genç Türkiye Cumhuriyeti'nin tüm dünyada ve özellikle Avrupa'da artık kendini ifade etmeye başladığı bu süreçte, ulusumuzun sosyo-kültürel yapısını, akademik ve bilimsel değerlerini, özellikle lisansüstü eğitimin tarihsel gelişimini anlatmak ve içinde bulunduğumuz



konumu tanıtmaq açısından, Üniversitemizin katıldığı bu konferansın son derece faydalı olduğunu aldığımız geri bildirimlerde de görmekteyiz.

Yaratıcı ve üretken bilginin genç nesillere aktarılması, global akademik platformdaki yeniliklerin, bilimsel-teknolojik gelişmeler ve sosyal olgunlaşmanın Türk geçliğine sağlanmasının milli ve mesleki sorumluluklarımızın en önde geleni olduğu inancındayız.

Yılda iki kez yayımlanan dergimizin bu özel sayısında İsveç'te sunulan bildiri metinleri ile özellikle Avrupa Birliği ile entegrasyon üzerine yazılan makalelere yer vermeyi uygun bulduk. Bilginin paylaşıldıkça çoğalacağı inancıyla tüm okuyucularımıza yararlı olmasını diler, saygılar sunarım.



## Editör'den

Prof. Dr. Uğur YOZGAT

Değerli Öneri Dergisi Okuyucuları,

2000-2001 eğitim öğretim yılının başarılı bir şekilde tamamlandığı bu günlerde on altıncı (özel) sayımızla, sizlerle, her zamanki gibi söylenen zamanda bir kere daha buluşmanın mutluluğunu yaşıyorum.

Bu sayımızdan itibaren hakemli bir dergi olarak yılda dört sayı ile karşınıza çıkmayı planladığımızın müjdesini de vermekten ayrıca gurur duyuyorum.

Yılda dört sayı çıkartmak bir çok kişiye hayal gibi gelse de bunun sizlerin değerli katkıları ile gerçekleştirilebileceğine inanıyorum.

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 “**50-100 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..

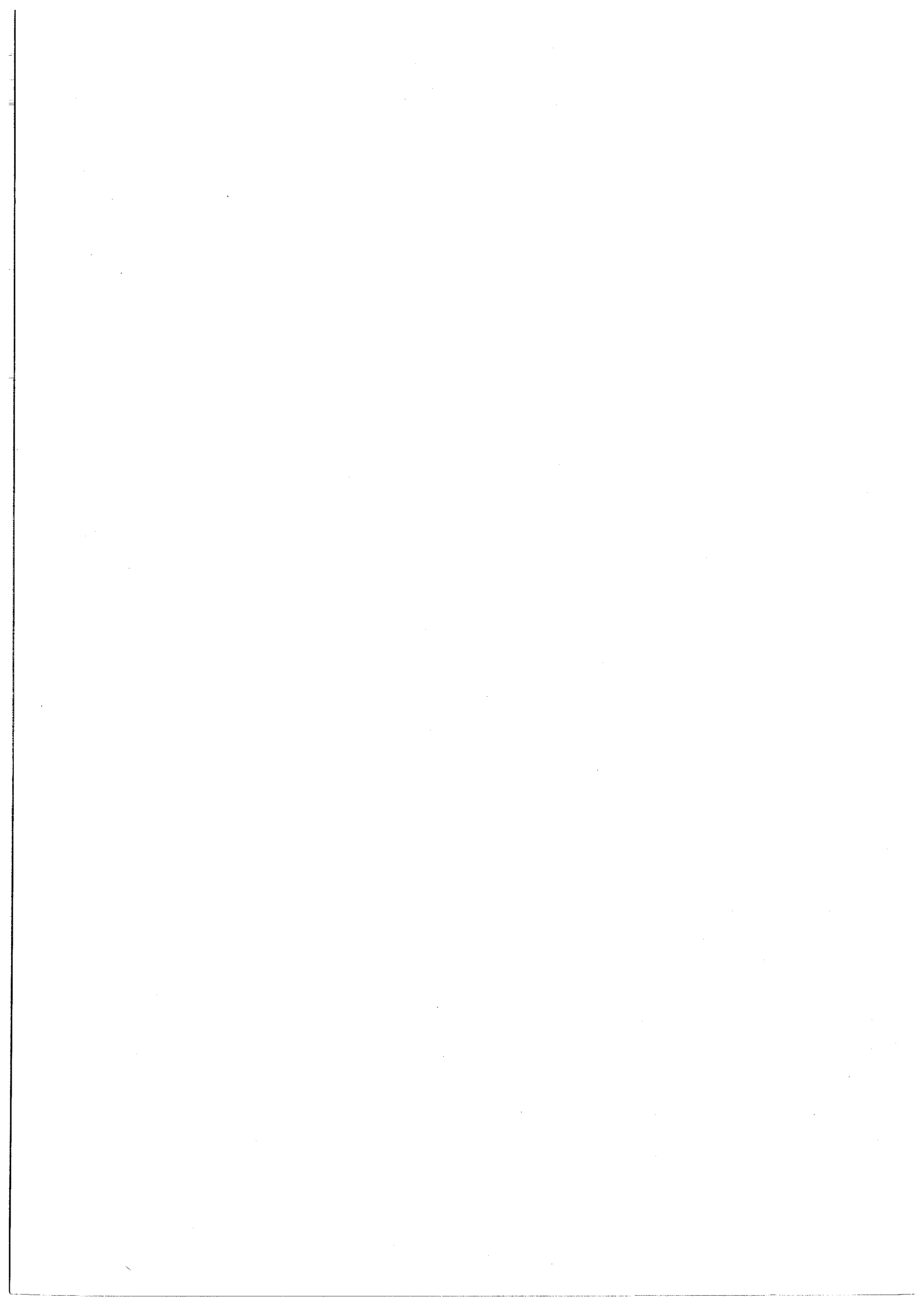
Değerlendirilmek üzere bize ulaştırılan makalelerin artan oranda internet üzerinden gönderilmesi sevindiricidir.

İşlemlere hız kazandırmak amacıyla makale, özet ve anahtar kelime dosyalarınızı [ugur.yozgat@marun.edu.tr](mailto:ugur.yozgat@marun.edu.tr) adresine yollayabilirsiniz.

Ayrıca her türlü soru, istek ve dilek ve eleştirilerinizi de [ugur.yozgat@marun.edu.tr](mailto:ugur.yozgat@marun.edu.tr) adresine bildirebilirsiniz.

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

Saygılarımla



# BİLGİ TOPLUMU, EĞİTİMDE KALİTE VE AVRUPA BİRLİĞİYLE ENTEGRASYON SÜRECİNDE YÜKSEKÖĞRETİM

**Prof. Dr. K. Turay Yardımcı**  
*Marmara Üniversitesi Rektörü*

Teknolojinin baş döndürücü bir ivme kazandığı, ülkelerarası sınırların kalktığı, bilgi toplumuna doğru hızlı bir geçişin yaşandığı günümüzde kurumsallaşma ve sürekli gelişme üniversiteler için bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda, insana odaklı, katılımcı yönetim anlayışını benimseyen, vizyon ve misyonunu örgüt kademelerine yaygınlaştırmış, güçlü bir entelektüel sermayeye sahip, öğreten ve aynı zamanda öğrenen üniversiteler yeni milenyumda başarılı olabileceklerdir. Ulusların zenginliğinin büyük ölçüde o ülkedeki eğitimin ve özellikle de yükseköğretimin kalitesine bağlı olduğu düşüncesinden yola çıktığımızda, bireylere çağın gerektirdiği bilgi ve becerileri kazandırarak nitelikli ve yetkin düzeye ulaştırmayı hedefleyen üniversiteleri, kalkınma sürecinde büyük sorumluluklar beklemektedir. Bilimsel gelişmelerin hızlandığı, rekabetin uluslararası bir niteliğe büründüğü çağımızda bilginin en önemli ekonomik ve politik güç halini aldığı gerçeğinden hareket eden Üniversitemiz, evrensel değerlere açık, bilgi üretimine katkıda bulunan, analitik düşünceye ve kavramsal beceriye sahip, özgüveni yüksek, yaratıcı bireyler yetiştirmeyi temel amaç edinmiştir.

Üniversitemiz sürekli gelişim felsefesi ile sürdürülebilir bir mükemmellik düzeyine erişmeyi hedeflemektedir. Sinerji yaratacak işbirliklerine gidilmesi, iyileştirme çabalarına birey ve takım düzeyinde katılımın özendirilmesi ve desteklenmesi, süreçlerin daha fazla değer yaratacak biçimde tasarlanması, sürekli öğrenmenin teşvik edilmesi bu amaca yöneliktir. Öğrencilerden, iş dünyasından ve medyadan sistematik olarak aldığımız geri bildirimlerden eğitim sürecimizde etkin olarak yararlanılmaktadır. Bir bilgi merkezi olarak Üniversitemiz eğitim ve araştırma faaliyetlerinin yanı sıra çevresi ile etkin biçimde etkileşimde bulunmakta, sosyal ve kültürel alanlarda çeşitli kurumlarla ortak çalışmalar yapılmaktadır.

Giderek genişleyen Avrupa ailesinin ayrılmaz bir parçası olan ülkemiz, gün geçtikçe daha da derinleşen Avrupa'daki entegrasyon sürecinin her aşamasında yerini almayı amaç edinmiştir. Diğer yükseköğretim kurumları gibi Üniversitemizi de bu süreç boyunca ve sonrasında önemli görevler beklemektedir. Bu bağlamda, eğitim kalitesinin artırılması üniversitelerin öncelikleri arasında başta gelmektedir. Helsinki Zirvesi ile gündeme gelen ve üyeliğe aday ülkelerin yerine getirmesi gereken koşullar olarak lanse edilen Kopenhag Kriterleri, her alanda Avrupa Birliği (AB) normlarıyla uyumlu düzenlemeleri zorunlu kılmaktadır. Ekonomik ve finansal konularla birlikte gelişen ve neticede siyasal birliği amaçlayan Avrupa'daki entegrasyonun vazgeçilemez bir boyutu da eğitimidir. Bu bütünleşme içersinde eğitimin rolü 25 Mayıs 1998 tarihli Sorbonne Deklarasyonu'nda belirtilmiştir. Adı geçen Deklarasyon, "Avrupa Yükseköğretim Alanı"nın kurma ve Avrupa vatandaşlığını zenginleştirme ve pekiştirmedeki görevleri vurgulamaktadır. Deklarasyona göre, "Avrupa Alanı"nın oluşmasında üniversiteler merkezi bir rol üstlenmektedirler.

Bologna'da 19 Haziran 1999 tarihinde yükseköğretim dünyasından temsilcilerin ve eğitimden sorumlu Avrupa ülkeleri bakanlarının katılımıyla gerçekleştirilen toplantıdan sonra yayımlanan ve "Avrupa Yükseköğretim Alanına Doğru" olarak adlandırılan Deklarasyon, Avrupa'daki yükseköğretim kalite sistemlerinin uyumu üzerinde yoğunlaşmıştır. Avrupa

Birliği'ne üye ülkelerin yanında Avrupa Ekonomik Platformu ile Avrupa Birliği'ne aday olan Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri tarafından da imzalanan "Bologna Deklarasyonu"nun ana amaçları; Avrupa ülkelerinde farklı yükseköğretim sistemlerinin yapısında ortak alanları araştırmak, bu sistemler arasında uyumu sağlamamanın yollarını bulmak ve gelecekte bu yapıların bütünleşmesinde etkisi olabilecek trendleri belirlemektir.

Deklarasyonda, eğitimde "Avrupa Alanı" kavramı içinde ve Avrupa yükseköğretim sistemi geliştirme inancıyla, aşağıdaki amaçların rehberliği doğrultusunda adımlar atılması kararlaştırılmıştır :

- Kolay anlaşılabilir ve karşılaştırılabilir bir eğitim sisteminin benimsenmesi,
- Esas olarak lisans ve lisansüstü olmak üzere iki ana bölüm temeline dayalı bir eğitim sisteminin uygulanması,
- Avrupa Kredi Transfer Sistemi (European Credit Transfer System-ECTS) gibi bir kredi sisteminin oluşturulması,
- Serbest dolaşımın etkili uygulanmasına karşı engelleri ortadan kaldırarak, öğrenci ve öğretim üyelerinin hareketliliğinin sağlanması.

Avrupa Birliği'nin 1995-1999 yıllarını kapsayan birinci SOCRATES programından alınan olumlu sonuçlar neticesinde, 2000-2006 periyodunu kapsayacak olan ikinci SOCRATES programı bekletilmeksizin uygulamaya konulmuştur. İlk SOCRATES programında yer almayan Türkiye'nin, ikinci SOCRATES programına katılma fırsatını yakalaması son derece olumlu bir gelişmedir. Bu fırsat, özellikle verilen eğitimin milli sınırları aştığı ve uluslararası boyutlara ulaştığı günümüzde Marmara Üniversitesi'ne de önemli görevler yüklemektedir.

Avrupa Birliği Bakanlar Konseyi ve Avrupa Parlamentosu tarafından 24 Ocak 2000'de alınan 253/2000 sayılı karara göre, ikinci SOCRATES programı için 1 milyar 850 milyon Euro'luk bir bütçe ayrılmıştır. SOCRATES programının; bir "Bilgi Avrupası" yaratmak, Avrupa ülkeleri arasında eğitimin her düzeyinde güçlü bir işbirliğinin kurulmasına yardımcı olmak, Avrupa'nın kültürel ve bilimsel gelenekleri vasıtasıyla yükseköğretimi "Avrupalılaştırmak" ve öğrenciler için tatminkar istihdam fırsatları sağlamak gibi önemli amaçları bulunmaktadır.

SOCRATES programı, okul öncesi eğitimi de içine alarak eğitimin tüm evrelerini kapsamaktadır. Bununla beraber, programın Üniversitemizi doğrudan ilgilendiren boyutu ERASMUS'tur. ERASMUS, Avrupa üniversiteleri arasında öğrencilerin serbest dolaşımı yanında öğretim üyelerinin de değişimini sağlayan bir alt programdır. Bu program, öğrencilerimizin herhangi bir Avrupa üniversitesinde bir yıla kadar öğrenim görmesi için bir fırsat olacak, öğretim üyelerimize de önemli yararlar sağlayacaktır. Böylelikle öğrencilerimiz, bilgilerini ve kapasitelerini geliştirme, farklı Avrupa kültürlerinden genç insanlarla etkileşimde bulunarak deneyim kazanma imkanı bulacaklardır. Öğretim üyelerimiz de, bu program ile Avrupalı meslektaşları ile ortak projelerde yer alma fırsatını ve branşlarında ayrı bir deneyim ve uzmanlık kazanma olanağını elde edeceklerdir.

SOCRATES programının başlaması ve öğrenci hareketliliğinin artması eğitimde bazı düzenlemeleri de gerektirmektedir. Bu düzenlemelerden birisi olan ECTS sistemi, öğrenci hareketliliğini kolaylaştırmak ve öğrencilerin yurt dışında gördükleri eğitimlerin kendi ülkelerinde tanınmasını garanti altına almak için geliştirilmiştir. ECTS esas itibariyle ülkeler arasındaki eğitim ve notlandırma sistemlerindeki farklılıkların doğurduğu sorunlar nedeniyle ortak bir dilin kullanılmasına olanak tanımaktadır. Sistem, öğrencilerin yurt dışında aldıkları ve başarılı oldukları ders kredilerinin, bir yükseköğretim kurumundan diğerine transfer edilmelerini sağlamaktadır. ECTS'nin diğer öğrenci hareketliliği programlarından ayrılan en önemli özelliği ise, yurt dışında eğitim yapacak olan öğrencilere, ev sahibi üniversitenin akademik hayatına aktif

olarak katılımına imkan vermesidir. Ayrıca ECTS çerçevesinde yurt dışında öğrenim gören öğrenciler sadece bir süre için değil, isterlerse programlarını tamamlayana kadar gitmiş oldukları yükseköğretim kurumunda kalabilmekte, dilerlerse üçüncü bir yükseköğretim kurumuna da yatay geçiş yapabilmektedirler. Bu sistemde akademik tanınmanın garanti altına alınması amacıyla öğrenci, öğrencinin kendi kurumu ve yurt dışında öğrenim göreceği kurum arasında üçlü bir anlaşma yapılmaktadır. Lisansüstü eğitimde uluslararasılaşmanın gündeme gelmesiyle öğrenci değişim programları da önem kazanmıştır. Gerçekleşen gelişmeler sonucu öğrenciler, sağlanacak uluslararası kolaylıklardan, kredi transferlerinin şeffaflığından, diplomaların ve akademik çalışmaların kabulünden önemli yararlar sağlayacaklardır. Bu programlarda aktif olarak yer alabilmemiz için Üniversitemiz de ECTS sistemine geçme konusunda girişimlere başlamıştır.

SOCRATES'in Üniversitemizle doğrudan ilişkisi bulunan bir diğer alt programı ise Avrupa lisanlarının öğrenilmesinde gelişimi amaçlayan LINGUA'dır. Süregelen küreselleşme trendinin bir sonucu olarak, Türkiye'nin Avrupa'yla birlikte dünyayla entegrasyonu, Türk gençliğinin en az bir yabancı dili çok iyi bilmesini de zorunlu kılmaktadır. Marmara Üniversitesi, yabancı dil kursları düzenleyerek, akademik programlarını Türkçe'nin yanı sıra üç farklı Avrupa dilinde (İngilizce, Fransızca, Almanca) yürüterek, yabancı diller üzerine çalışmalar için bir bölüm ve araştırma merkezi kurarak yabancı dil konusunda elinden gelen çabayı göstermektedir.

Avrupa'daki entegrasyon sürecinde üniversiteler, bireylerin eğitimleriyle ilgili geniş kapsamlı bir sorumluluk almakla yükümlüdürler. Marmara Üniversitesindeki trend, Avrupa'nın diğer seçkin üniversiteleriyle birlikte "Avrupa Yükseköğretim Alanı"nda yer almaya yöneliktir. Çağdaş bir yükseköğretim kurumu olan Üniversitemizde bu değerli amaca yönelik olarak uzun süredir süren bir gayret bulunmaktadır.

Üniversitemizde yaşam boyu öğrenme (life-long learning) felsefesinin hayata geçirilmesine büyük önem vermekteyiz. Yükseköğretimin bu süreçte etkin biçimde yer alması için çeşitli öğrenci kesimlerine hitap edecek lisans ve lisansüstü programları, kurslar, sertifika programları düzenlemekte, konferans ve seminer gibi etkinliklerde bulunmaktayız. Üniversitemizde bu tip faaliyetlerin koordinasyonu için MÜSEM (Marmara Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi) oluşturulmuştur.

Üniversitemizde bilgi üretimine katkıda bulunmak ve teşvik etmek amacıyla sosyal, sağlık ve fen alanlarında hazırlanan projeler ve lisansüstü tezler Üniversitemiz Araştırma Fonu tarafından desteklenmektedir. Lisansüstü tezlerin teorik bilgi yanında uygulamaya da yönelik olması bilimsel bilginin hayata geçirilmesine olanak sağlayarak, ülke gelişimine katkıda bulunacaktır. Araştırma Fonu tarafından desteklenen projeler kapsamında, sanayide uygulanabilir nitelikteki buluşlara Üniversitemizin patent alma ve bu sayede koruma sağlama hakkı bulunmaktadır.

Yükseköğretimde son trendlere göz attığımızda sosyal ve etnik farklılık konusunun da giderek önem kazandığını görmekteyiz. Küreselleşen dünyamızda çeşitli sosyal ve etnik gruplardan gelen öğrencilerin beraber eğitim görmesi yükseköğretimde çeşitliliği sağlayacak ve yaratılan sinerji de o ölçüde büyük olacaktır. Bu bağlamda Üniversitemizde sosyal ve etnik çeşitliliği arttırmak ve desteklemek amacıyla yükseköğretim programlarına Türk Cumhuriyetleri ve akraba topluluklardan; Sudan, Libya, Çin vb. çeşitli ülke ve kültürlerden öğrenci alınmaktadır. Ayrıca çeşitli Avrupa üniversiteleriyle de karşılıklı yazılı anlaşmalar yapılmıştır.

Vizyonumuz doğrultusunda "Bilgi Avrupası"na yönelik eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla Marmara Üniversitesi'nin bütün birimlerinde ve özellikle lisansüstü eğitimde bir yeniden yapılanma süreci başlatmış bulunmaktayız. 52'si tezli yüksek lisans, 10'u tezsiz yüksek lisans, 36'sı doktora olmak üzere toplam 98 lisansüstü programda faaliyet gösteren ve 6223 öğrencisi bulunan Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün Avrupa ile entegrasyonun giderek daha büyük

önem kazandığı günümüzde EFMD (European Foundation for Management Development)'e üyelik ve akreditasyon için çalışmalarına başlaması son derece memnuniyet verici bir aşamadır.

Üniversitemiz eğitim kalitesini geliştirme ve teminat altına alma amacıyla gerçekleştirdiği kurumsal değerlendirme çalışmaları sonucunda bir "Öz Değerlendirme Ön Raporu" hazırlamıştır. Raporunda Üniversitemiz kendisini değerlendirmeye tabi tutarak SWOT analizini gerçekleştirmiş, güçlü ve zayıf yönlerini belirterek, dış çevredeki fırsat ve tehditleri ele almıştır. Raporu inceleyen üyesi olduğumuz Avrupa Üniversiteler Birliği (CRE)'nin dört değerlendircisi; Hollanda Tilburg Üniversitesi eski Rektörü Prof.Dr. Len F.W. de Klerk, İngiltere North London Üniversitesi Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Brian Roper, Hollanda Twente Yükseköğrenim Çalışmaları Merkezi İkinci Danışmanı Dr. Adrian C.L. Verkleij, Finlandiya Yükseköğretim Değerleme Kurumu Başkanı Prof.Dr. Jarmo Visakorpi; öz değerlendirme proje ekibi, akademik ve idari kadro, öğrenciler, dış müşterilerle tanışmak, Üniversitemizin kurumsal değerlendirme çalışmalarının ön değerlemesini yapmak üzere 19-21 Mart 2001 tarihleri İstanbul'a gelmiştir. Değerleme ekibinin Üniversitemiz hakkında olumlu izlenimlerle ayrılmış olması memnuniyet vericidir. Ziyaret sonucunda alınan geri bildirimler doğrultusunda Üniversitemiz kendisini geliştirmeyi sürdürecektir.

Üniversitemiz ile Bremen Üniversitesi arasında 29 Eylül 2000'de yapılan Anlaşma Memorandumu (Memorandum of Understanding) temel alınarak, bilimsel araştırma ve eğitimle ilgili tüm alanlarda işbirliğini içeren "Akademik İşbirliği Anlaşması" imzalanmıştır. Anlaşma 12 Nisan 2001 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Akademik işbirliği kapsamında taraflar;

- Lisans ve yüksek lisans öğrencileri, bilim adamları ve üniversite yöneticilerinin karşılıklı değişimini teşvik edeceklerdir. Bu bağlamda, katılımcı öğrencilere bilimsel destek verecekler, verilen eğitimin tanınmasını çift taraflı olarak sağlayacaklardır.
- Ortak eğitim programlarının geliştirilmesi ve uygulanmasını destekleyeceklerdir. Ortak eğitim imkanları, hem kısa süreli eğitimleri (örneğin yaz kursları) hem de 1-2 yıllık programları (örneğin master) kapsayacaktır. Ortak eğitim programlarının içerikleri, uyumlaştırıcı kurslar ve eğitim modülleriyle zenginleştirilecek; böylece ortak mezuniyet dereceleri verilebilecektir.
- Bilimsel konferans ve seminerler düzenleyeceklerdir. Her yıl uluslararası düzeyde ortak bir bilimsel konferansın dönüşümlü olarak İstanbul ve Bremen'de gerçekleştirilmesi kararlaştırılmıştır.
- Ortak bilimsel araştırma projeleri yürütülmesini teşvik edeceklerdir. Bu amaçla akademisyenlerin karşılıklı iletişim kurmasını ve karşılıklı bilgi akışını özendirileceklerdir.
- Eğitim alanında yeni araçların geliştirilmesi ve ortak kullanımı konusunda yakın işbirliği içinde olacaklardır.

Ayrıca belirtmek istediğim bir husus daha var. 4-5 Mayıs 2001 tarihleri arasında İsveç Yükseköğretim Kurulu tarafından Linköping Üniversitesi'nde düzenlenen "Avrupa'da Lisansüstü Eğitim: Dünü, Bugünü ve Yarını (Post-Graduate Education in Europe: Past-Present and Future)" adlı konferansta Sosyal Bilimler Enstitümüz Müdürü Prof.Dr.Şadi Can SARUHAN, sunduğu bildirisi ile Üniversitemizi başarıyla temsil etmiştir. Türkiye'de lisansüstü eğitimin, Enstitümüzün, lisansüstü programlarının ve faaliyetlerinin tanıtıldığı bildirimiz büyük ilgi görmüştür. Konferansta lisansüstü eğitimle ilgili karşılıklı fikir alışverişinde bulunulmuş, Avrupa'nın çeşitli üniversitelerindeki lisansüstü programları tartışılmıştır.

Ülkemizin Avrupa ile entegrasyonu sürecinde Marmara Üniversitesi olarak üzerimize düşen sorumlulukların bilincindeyiz ve bu doğrultuda çalışmalarımızı sürdürmekteyiz.





## THE POST-GRADUATE STUDIES IN SOCIAL SCIENCES IN TURKEY: THE CASE OF MARMARA UNIVERSITY, INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES

Prof. Dr. Şadi Can SARUHAN

*Director of the Institute of Social Sciences, Marmara University*

*(This paper was originally presented at "Post-Graduate Education in Europe: Past-Present and Future Conference" arranged by The National Agency for Higher Education in Sweden at Linköping University between 4-5 May 2001.)*

**Abstract:** As Turkey is one of the 13 candidate countries for EU membership, we believe this paper will be useful for the readers to obtain valuable information about the current situation of post-graduate studies in Turkey, taking into account the Institute of Social Sciences of Marmara University. The first section of the paper begins with the issues regarding the current higher educational system, its content and admissions. The mission and vision, governing bodies, admission of students, programs, research facilities and publications held in the Institute of Social Sciences of Marmara University follow a brief look into the structure of post-graduate studies in Turkey. Finally, the weak and strong sides of the Institute and their effect in the making of strategic policies have been touched on.

### I. HIGHER EDUCATION SYSTEM

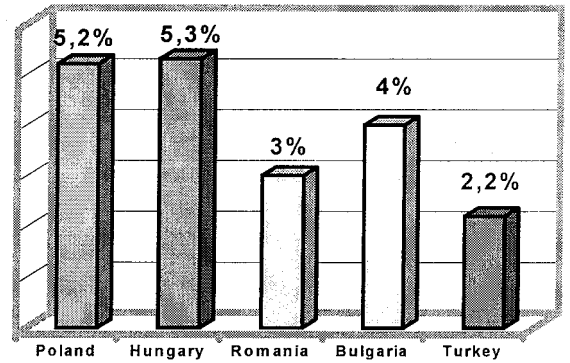
In case applying to a post-graduate program, there is one requirement surely to be met: Each applicant must hold a Bachelor's Degree. Therefore, the problems of Higher Education System continue at the post-graduate education level. With this in mind, it will be useful to start the paper with the academic background of our students, the Higher Education System in Turkey.

#### I.1. Financial Situation of Education

Many of the current problems of education in Turkey occur from financial shortages, as regards to budgetary resources allocated. Figure.1 shows a comparison between five EU membership countries.

A meaningful comparison emerges when we investigate this graph, showing the rates out of the national income allocated to education in the five European Union membership candidate countries as of 2000. The rates were 5.2% in Poland, 5.3% in Hungary, 3% in Romania and 4% in Bulgaria. However, the budgetary resources allocated to education are a real tragedy in Turkey. In 2000, the rate for all the branches of education, including higher education, was only 2.2%.

What is even more striking is the fact that the same rate was valid for education in the year 1980, as well.



*Figure 1 - Rates of National Income Allocated to Education in Five EU Membership Candidate Countries as of 2000*

#### I.2. Content of Higher Education

The purpose of higher education is to train manpower within a system of contemporary educational and training principles to meet the needs of the country. It provides high-level specialized education in various fields for students who have completed secondary education. **The Higher Education Law** (Law No. 2547), which went into effect in 1981, covers all higher education institutions and regulates their organization and functions. Universities comprising several units are established by the state and by law as public corporations having autonomy in teaching and research. Furthermore, private foundations in accordance with procedures can also establish institutions of higher education, under the supervision and control of the State, and principles set forth in the law provided that they are non-profit in nature.

The current structure consists of 71 **universities** (53 state and 18 private) and non-university institutions of higher education, including police and military academies and colleges. Each university consists of faculties and four-year schools, offering bachelor's level programs, the

latter with a vocational emphasis, and two-year vocational schools offering pre-bachelor's (associate's) level programs of a strictly vocational nature.

**I.3. Admission to Higher Education**

Admission to higher education is centralized and based on a nation-wide examination, **The Student Selection Examination** (hereafter referred as OSS) administered by **The Student Selection and Placement Centre (OSYM)** every year. The centre was established in 1973 and affiliated with the Council of Higher Education in 1981.

In Turkey, as in most other countries, the demand for higher education far exceeds the places available. In view of this fact the basic aims of OSS are two: Firstly, to assure a balance between: (a) the demand for higher education in general and individual higher education programs and (b) the quota available in higher education institutions. And secondly, to select and place students with the highest probability of success in all the available higher education programs, taking into consideration their preferences, and performance on OSS.

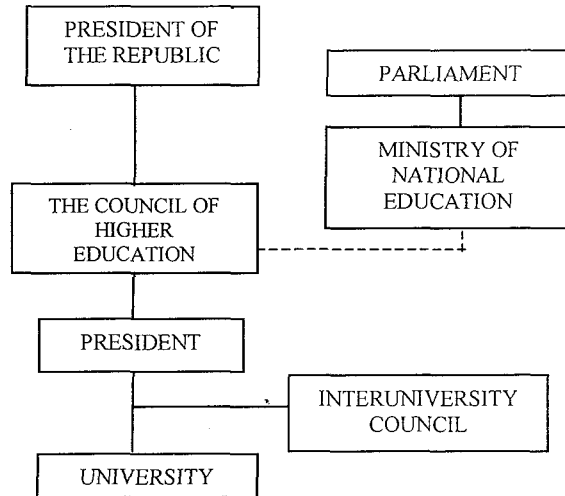
*Table 1 - Number of Applicants for The Student Selection and Placement Examination and Those Placed in Programs of Higher Education*

Year	Number of Applicants	Number of Those Placed	%
1991	892 975	196 253	22,0
1992	876 633	199 735	22,8
1993	979 602	260 303	26,6
1994	1 154 571	414 732	35,9
1995	1 249 965	370 826	29,7
1996	1 265 103	383 974	30,4
1997	1 399 061	412 260	29,5
1998	1 349 518	445 290	31,8
1999	1 359 579	425 612	30,9
2000	1 479 326	414 315	28,0
<b>AVERAGE:</b>			<b>28,7</b>

In order to compare the above given values within the total population of Turkey, it will be helpful to begin with the overall, which is approximately 65 millions as of 2000. 20% of this sum, nearly 13 millions are between ages 18 and 25, where people become eligible to apply for the Students Selection and Placement Examination. However, as clearly seen from the Table-1, only 11% of 13 millions, consider higher education and apply for the

examination, and 28% of the applicants are admitted to study at higher education level.

**I.4. The Organizational Chart of The Turkish Higher Education System and The Position of the Institutes**



*Figure 2 – The Organizational Chart of the Turkish Higher Education System*

**The Council of Higher Education** is an autonomous body with juristic personality, which governs all higher education, directs the activities of the institutions of higher education, within the context of duties and powers given by the Law. The Council of Higher Education consists of:

- Seven members selected by the President of the Republic, preferably from among former Rectors and distinguished professors,
- Seven members selected by the Council of Ministers, from among distinguished high-ranking civil servants,
- One member selected by the Chief of General Staff,
- Seven professors selected by the Inter-University Board.

**Inter-University Council** consists of the University Rectors, a professor selected by the Chief of the General Staff from the Armed Forces, appointed for a period of four years and one professor from each university selected by their senates for a period of four years.

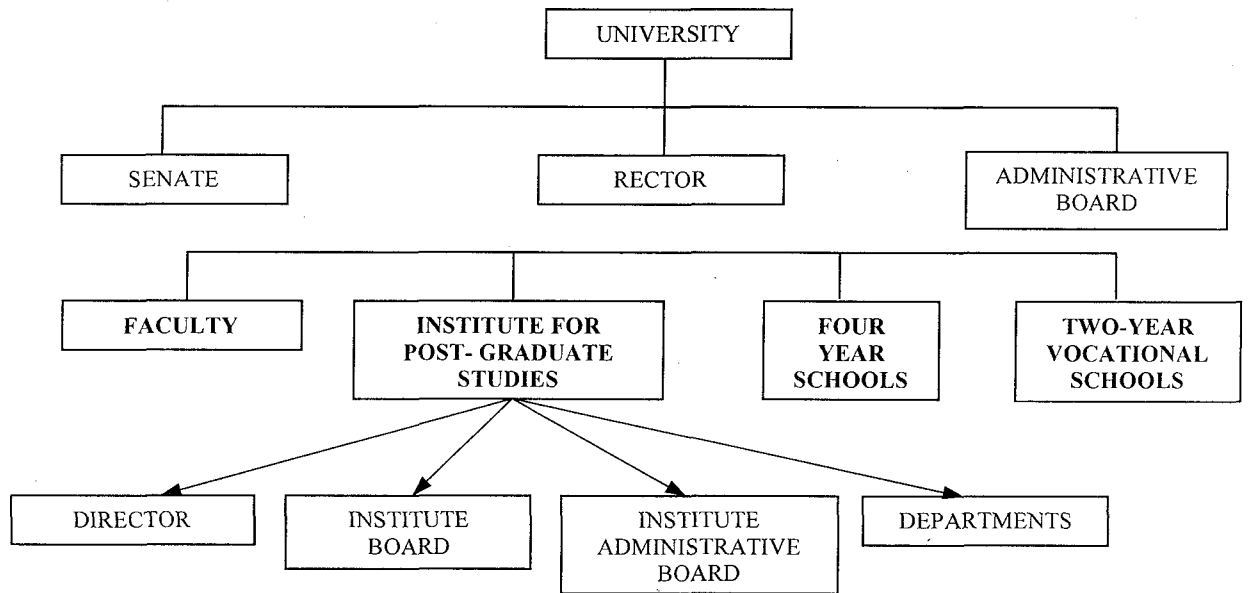


Figure 3 – The Organizational Chart of the Turkish Higher Education System (continued)

**The Senate:** Under the chairmanship of the Rector, the Senate consists of Vice-Rectors, the Deans of each Faculty, Institute Directors, a teaching staff elected for a term of three years by the respective Faculty Board and Directors of the Graduate Schools and Schools of Higher Education attached to the Office of Rector.

**Rector:** The President of Republic appoints The Rector for four years from among candidates holding the academic title of professor, selected by the teaching staff members of the university. The Council of Higher Education proposes to the President of the Republic three candidates receiving the highest number of votes.

**University Administrative Board:** Under the chairmanship of the Rector, the University Administrative Board consists of the Deans and three professors to be selected by the Senate for a period of four years. The Vice-Rectors may participate in the meetings of the Board as “ex-officio” members. The Board has the responsibility to assist the Rector in the implementation of decisions.

**Table 2 – The Number of Registered Post-Graduate Students in Turkey**

Year	Master's	Doctorate and Competency in The Arts	Total
1990-91	22.456	10.593	33.049
1991-92	25.006	11.705	36.711
1992-93	30.615	12.838	43.453
1993-94	33.442	13.949	47.391
1994-95	35.797	14.752	50.549
1995-96	41.012	16.025	57.037
1996-97	49.853	19.673	69.526
1997-98	51.320	19.427	70.747
1998-99	49.123	19.996	69.119
1999-00	50.979	20.367	71.346
<b>2000-01</b>	<b>53.547</b>	<b>19.543</b>	<b>73.090</b>

## II. POST-GRADUATE STUDIES

### II.1. Post-Graduate Studies in Turkey and at Marmara University

Post-graduate-level programs in the universities include Master's, Doctorate, and Competency in the Arts degree programs. The Table.2 and Figure.4 give statistical data regarding registered post-graduate students:

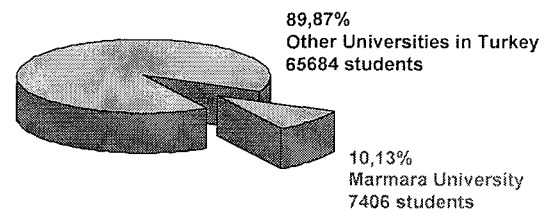
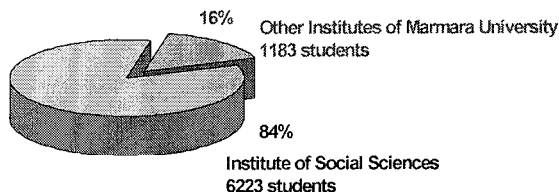


Figure 4 – The Share of Marmara University in the Dispersion of Registered Post-Graduate Students in 2000-2001 Academic Year

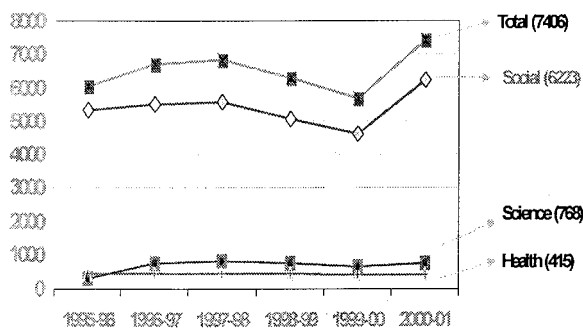
**Table 3 - The Number of Registered Post-Graduate Students at the Institutes for Post-Graduate Studies of Marmara University**

Years	1995-1996	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001
Social	5323	5503	5572	5076	4609	6223
Science	306	760	823	762	648	768
Health	434	454	447	459	409	415
<b>Total</b>	<b>6063</b>	<b>6717</b>	<b>6842</b>	<b>6297</b>	<b>5666</b>	<b>7406</b>

Table.3 shows that 10,13% of those registered master's, doctorate and competency in the arts students actually study at the *Marmara University*, and 84% of this sum study at *The Institute of Social Sciences of Marmara University*. There are currently 4865 master's and 1358 doctorate students registered. Among 4865 master students, 4535 study at master's with thesis programs and 330 at non-thesis master's programs.



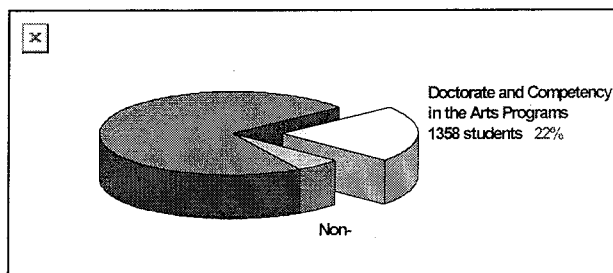
**Figure 5 – The Share of the Institute of Social Sciences in the Dispersion of Registered Post-Graduate Students at Marmara University in 2000**



**Figure 6 – The Number of Registered Post-Graduate Students in the Institutes of Marmara University Between 1995-2000**

**Table 4 - The Number of Post-Graduate Students at the Institute of Social Sciences of Marmara University**

Master's Programs Requiring A Thesis	4535
Non-thesis Master's Programs	330
Doctorate and Competency in the Arts	1658
<b>Total</b>	<b>6223</b>



**Figure 7 – The Number of Post-Graduate Students at the Institute of Social Sciences, Marmara University**

## II.2. The Mission and Vision of the Institute of Social Sciences of Marmara University

### II.2.1. The Mission of Our Institute

Producing knowledge of universal values and developing scientific activities in a way to reach perfection in the international arena, educating individuals with the ability and the knowledge to use contemporary scientific data in a creative way, increasing student achievement of the knowledge and skill needed in a global society accelerated by technological, social, cultural and global changes, establishing a community, which learns and shares these values, and constituting a not only teaching, but also a learning organization.

### II.2.2. The Vision of Our Institute

The vision of our Institute is to be at the top of the list in Turkey and one of the respected institutes of social sciences in Europe. In this context, we support the efforts of our academic and administrative personnel in realizing their own visions to become identical with our Institute's vision and which we aim to institutionalise whilst retaining the core values of our University.

## II.3. The Governing Bodies of the Institute

### II.3.1. Institute Director

The Rector appoints the Institute Director for three years. A Director whose term of office has expired may be re-appointed. The Director has at most two assistants,

whom (s)he appoints from among the full-time academic staff for a period of three years. One of the Assistant Directors acts as acting Director in his/her absence. In case this situation continues for more than six months, a new Director is appointed. The duties, powers and responsibilities of the Institute Director are as follows:

- To chair the Institute Board, implement their decisions and ensure the coordination of Institute units,
- To report to the Rector on the general situation and functioning of the Institute at the end of each academic year and when requested,
- To present to the Rectorate the rationale for the budgetary and staff requirements of the Institute, taking into consideration the views of the Institute Administrative Board concerning the budget,
- To generally supervise and control the constituent units and personnel at every level of the Institute,
- To perform other duties assigned by The Law of Higher Education.

The Institute Director is directly responsible to the Rector for the rational utilization and improvement of the educational potential of the Institute and its units, for taking security measures when necessary, for the provision of needed social services to the students, for the orderly implementation of educational programs, research and publication activities and for the supervision of all of these activities.

#### **II.3.2. Institute Board**

The Institute Board meets under the chairmanship of the Director and consists of the Assistant Directors and the heads of the departments of the Institute. The duties, powers and responsibilities of the Institute Board are as follows:

- To decide on the educational program, research and publication activities of the Institute and the main principles thereof, the plans and programs thereto related, and the academic calendar,
- To elect members of the Institute Administrative Board,
- To perform other duties assigned by The Law of Higher Education.

#### **II.3.3. Institute Administrative Board**

The Institute Administrative Board meets under the chairmanship of the Director and is composed of the Assistant Directors and three teaching staff members to be selected for a period of three years by the Institute Board from among six candidates nominated by the Director. The duties, powers and responsibilities of the Institute Administrative Board are as follows:

- To assist the Institute Director in the implementation of essential matters specified in the decisions of the Institute Board,
- To ensure the implementation of academic plans and programs as well as the academic calendar,
- To draft proposals for the investment schemes, programs and budget of the Institute,
- To decide on all matters brought up by the Director concerning Institute administration,
- To decide on questions regarding the admission of students, equivalency of courses, dismissal and other matters related to education and examinations,
- To perform other duties assigned by The Law of Higher Education.

#### **II.4. Admission of Students To Post-Graduate Programs**

**Determination and Announcement of the Quota:** The Institute's Administrative Board determines the admittance and the quotas of post-graduate programs, taking into consideration the suggestions from the heads of the relevant departments. After these matters gain final certainty by The Senate, names of the programs, their quotas, application deadlines, dates of examinations and other matters of necessity are notified to the Rectorate and announced altogether.

**Provisions of Application:** Those applying to Master's programs are obliged to hold a Bachelor's Degree, and hold a Master's Degree in case applying to a Doctorate or Competency in the Arts program. Regardless of their application level, all applicants are obliged to prove that they have received a score of at least 45 out of 100 in the Post-Graduate Education Entrance Examination, which is centrally administered by the Student Selection and Placement Centre (OSYM). Those who have graduated from a Non-thesis Master's Program are not entitled to apply to a Doctorate program.

Research assistants who have been appointed by newly established or developing universities or higher institutes of technology with the aim of studying for a post-graduate degree may, upon the proposal of the institute concerned, and the recommendation of the "Board for the Training of Academic Staff and Researchers", be assigned by the Council of Higher Education to carry out their studies in the post-graduate program in the institutes of Marmara University without being required to take an additional examination.

**The Application Process:** Candidates petition the Institute displaying their request of being admitted to the desired program, in addition to the document displaying their current position of education and other documents sought by the relevant administrative board within the announced time period. Those who are the subject of

taking a foreign language examination make and state their choice among the examinations of the languages, which The Senate approves to be given. In case of the diploma being granted from a foreign nation's university, the Document of Equivalence should be obtained from the Council of the Higher Education.

**Applications From Foreign Nations:** The Regulations on Post-Graduate Studies are to be respected for procedures concerning the admission of those residing abroad, regardless of their nationality. The relevant Administrative Board decides on how the proficiency of the applicant's Turkish language knowledge will be determined, required to be able to follow the courses.

**Admission To Programs:** Students are admitted to the post-graduate programs according to their Post-Graduate Education Entrance Examination scores, transcripts and interview (oral examination) scores. Evaluation of the results is calculated on 50% of Post-Graduate Education Entrance Examination score, 30% of Interview and 20% of Transcript basis. All matters related to this decision and the effect of other documents sought at the calculation of success score (letters of recommendation, a written composition on why the applicant seeks post-graduate education, international standard examinations, etc.) are decided by the Administrative Board, taking into account the suggestions from the heads of relevant departments.

Those applying to a Doctorate or a Competency in the Arts program are to receive a score of 60 in the foreign language examination, which is centrally administered by the Rectorate to be evaluated of their application. However, applicants who prove that they have received a score of 60/100 in the Foreign Language Proficiency Examination for State Employees (KPDS) or a score of 50/100 in the Inter-University Language Examination (UDS) are exempted from taking this examination. In addition to Post-Graduate Education Entrance Examination score, an applicant's grade point average of Bachelor's/Master's Degree, result of the interview, or talent examination/portfolio evaluation for Competency in the Arts programs can be taken into determination while admitting.

**Announcing The Results and Registration:** In respect to the decision given by the Institute Administrative Board, in case the numbers of successful students are more than the quota, all candidates are sorted according to their grades and selection is made in respect to the quota. In case sorting those with the same success grade, Bachelor's Degree for Master's and Master's Degree for Doctorate or Competency in the Arts is taken into consideration, respectively.

Those entitled to post-graduate programs register during the time period announced and providing documents sought by the Administrative Board. Those, who fail to register within this time, lose their rights. In

case of those admitted to a post-graduate program are equal to or less than five, the relevant administrative board decides if that program will be given in that semester or year.

**Transfer:** Students, who have successfully completed at least two semesters of a post-graduate program given at a university other than Marmara University, may be admitted to a post-graduate program of Marmara University via transfer in the frame of the following stipulations:

- A quota may be assigned to the program that will accept transfers, on a condition of not being greater than the sum of the students registered a year before. The provisions governing the transfer between programs and their quota are decided by the administrative board, taking into account the suggestions from the heads of the relevant departments and announced after gaining certainty by The Senate.

- Those applying to transfer are obliged to succeed in the evaluation of the jury, which is appointed by the Administrative Board taking into consideration the opinion of the heads of the relevant department.

- The remaining course requirements, the time to be granted and other relevant matters are decided by the Administrative Board, if the transfer application of the student is accepted.

**Admission of Special Students:** Graduates or students of an institution of higher education who wish to expand their knowledge of a given subject can be admitted as special students to a maximum of two courses, with the approval of the Administrative Board upon suggestion from the head of the relevant graduate school. These special students are also obliged to meet the requirements of the courses and examinations.

Special students cannot enjoy the rights granted to regular students. However, in case of their admittance to a post-graduate program of Marmara University as a regular student in the following year, they can be respected successful in the courses pre-taken, only if the total credits of these courses are not greater than one thirds of the requisite total of credits.

**Application of Academic Preparation Programs:** Academic Preparation Programs for prospective Master's and Doctorate students may be held to compensate for the deficiencies of the following categories of applicants:

- Applicants who hold a Bachelor's Degree in a field other than that of the Master's or Doctorate program applied to,

- Applicants for a Master's program who hold a Bachelor's Degree granted by an institution other than the institution applied to,

- Applicants for a Doctorate program who hold a Bachelor's and Master's degree granted by an institution other than the institution applied to,
- Applicants who hold a Master's degree in a field other than that of the Doctorate program applied to.

Compulsory courses in Academic Preparation Programs are not respected in place of courses required for completion of graduate programs. However, a student enrolled in an Academic Preparation Program may be permitted to take graduate courses alongside academic preparation program courses.

**Attendance to courses:** Those who fail to meet attendance requirements, 70% in theoretical and/or 80% in practical courses, are not entitled to take final and make-up examinations for that semester/year. At the end of semester, each lecturer informs the Institute on the situation of those students that fail to meet the attendance requirements.

**Examinations:** At least one mid-term grade is given for each course, in respect to the program's semester/year basis. This may either be given according to a written and/or oral examination or the evaluation of a dissertation and/or the student's participation in courses. The number of mid-term examinations is decided by the Board.

**Evaluation of Examinations:** To be respected successful in a course, a student must receive a final grade of at least 65/100 in Master's programs, or 75/100 in Doctorate or Competency in the Arts programs at final or make-up examinations. In case of having practical courses, the Board decides on the weight of practical courses upon final grade.

**Final Grade:** The final grade for a course is calculated by taking into consideration the average of mid-term examinations' grades and final or make-up examination's grade. The effect of mid-term examination grade of the average of these examinations' grades on final grade is %40.

## II.5. The Content of Post-Graduate Studies

### II.5.1. Master's Programs

#### II.5.1.1. Master's Programs Requiring A Thesis

**Aim and Scope:** The aim of these programs is to enable students acquire the ability to conduct academic research leading to the acquisition, evaluation and interpretation of information. Programs consist of a

minimum of seven courses, one seminar course, and a thesis, for a minimum of 21 credits. The seminar course and thesis are non-credit and graded on a pass/fail basis.

**Period of Study:** The period of study to complete a Master's program with thesis is four semesters. However, in case of those having course exemptions and those who have proved their capability to put their thesis forward earlier in the eye of their thesis supervisors, this period of study may be reduced to three semesters upon the decision of the Administrative Board.

**Thesis and Appointment of The Thesis Supervisor:** By the end of the second semester of each student's program, the relevant department proposes a supervisor to the Institute, for each student enrolled in a Master's program requiring a thesis. The appointment of a thesis supervisor requires the formal approval of the relevant administrative board. When the nature of the thesis topic requires more than one supervisor, a joint-supervisor may be appointed. The thesis supervisor must either hold a minimum rank of lecturer, or be an instructor having a degree of Doctorate or Competency in the Arts.

**Conclusion and Defence of Thesis:** A student enrolled in a Master's program requiring a thesis is required to submit his/her thesis in the format specified by the relevant committee and defend his/her thesis orally before an examining jury. Members of the examining jury are appointed by the Administrative Board upon the recommendation of the head of relevant department. The examining jury consists of either 3 or 5 members, including thesis supervisor and at least one member from a different department in the same institution or from a different institution.

The student defends the thesis one month after it has been submitted to the jury members, at the latest. The thesis defence consists of an oral presentation followed by a question-and-answer period. The duration of the examination is at least 45, at most 90 minutes. Following the thesis defence, the examining jury decides by absolute majority to "accept", "reject" or "require revision" of the thesis.

**Master's Degree:** A student who has passed the thesis defence, met all other requirements, and submitted at least three bound copies of the thesis to the Institute within one month will be granted the Master's degree, on condition that the thesis is acceptable in terms of format. The Master's Degree Diploma bears the official name of the master's program completed and the title awarded.

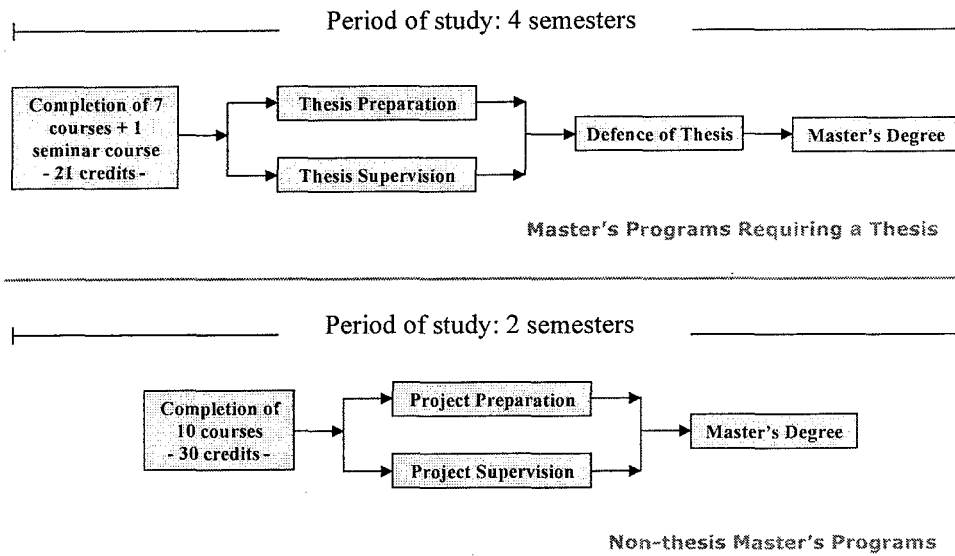


Figure 8 – Master's Programs at a Glance

**II.5.1.2. Non-Thesis Master's Programs**

**Aim and Scope:** The aim of such programs is to enable the student to acquire in-depth knowledge in a professional field and to expand his/her awareness of how such knowledge can be used in practical applications. Such programs are carried out with the framework of secondary post-graduate education, consisting of a minimum of 30 credits, including at least 10 courses and a non-credit semester project.

Students must complete the semester project by the end of the semester in which they have registered for, and submit the project in written form. Students enrolled in non-thesis master's programs may be required to take a comprehensive examination at the end of the program, in accordance with the provisions of the regulations enacted by the relevant administrative board.

**Appointment of Adviser:** The relevant department will appoint an adviser for each student to assist in the selection of courses and supervise the semester project. The adviser must either hold a minimum rank of lecturer, or be an instructor having a degree of Doctorate or Competency in the Arts.

**Master's Degree:** A student who has completed all credit courses and the semester project is granted the Master's Degree. The Master's Degree Diploma bears the official name of the master's program completed and the title awarded, where relevant.

**II.5.2. Doctorate Programs**

**Aim and Scope:** The aim of doctorate programs is to enable students to acquire the ability to conduct independent scholarly research, to interpret phenomena from a broad perspective, in an in-depth manner, and to determine the necessary procedures for arriving at original syntheses. These programs consist of a minimum of seven courses, for a minimum of 21 credits, a qualifying examination, a dissertation proposal, and a dissertation. The dissertation to be prepared at the end of the Doctorate program of study must meet one of the following criteria:

1. Introducing an innovation in a scientific/scholarly field,
2. Developing a new scientific/scholarly method,
3. Applying an already-known method in a new area.

Doctorate programs may also be designed in a manner, which integrates components in Turkey and abroad. The procedures governing such programs is enacted by the Council of Higher Education upon the proposal of the individual universities or higher institutes of technology and the approval of the Board for the Training of Academic Staff and Researchers.

**Period of Study:** The period allotted for the completion of Doctorate programs is eight semesters. However, those having course exemptions and those who have proved their capability to put their dissertation forward and defend earlier in the eye of their dissertation supervisors, this period of study may be reduced to six semesters upon the decision of the Administrative Board.



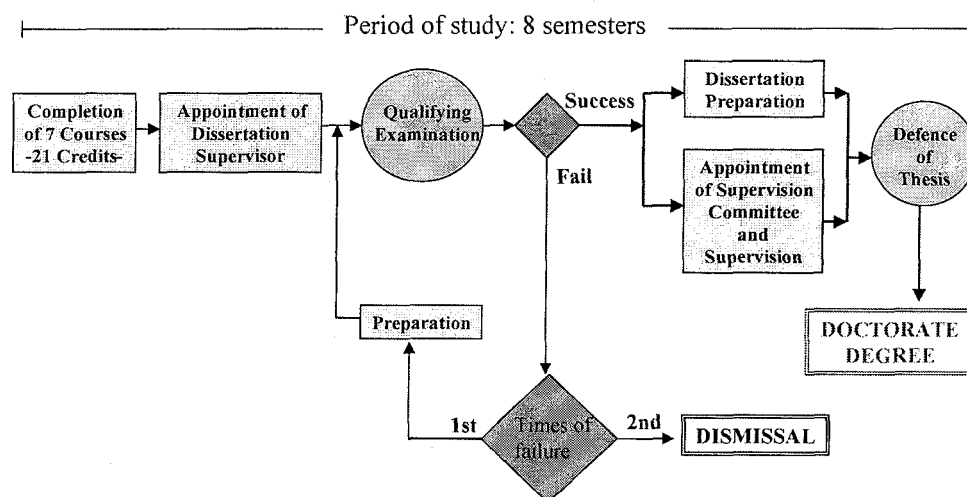


Figure 9 – A Flowchart for Doctorate Programs

**Qualifying Examination:** The aim of this examination is to determine whether the student has in-depth knowledge of fundamental concepts and of concepts related to his study for the doctorate. This examination is held twice a year and consists of two parts: written and oral. The duration of the written examination is at least 90 minutes, 120 minutes at most; the duration of the oral examination is at least 60 minutes, 90 minutes at most.

These examinations are organized and administered by a five-member standing Doctorate Qualifying Committee, proposed by the relevant department and approved by the Administrative Board. This committee can appoint examining committees to prepare, administer, and assess examinations in the various academic fields. The Committee determines by absolute majority whether a candidate has passed or failed the examination, taking into account the findings of the examining committee and candidate's performance on the written sections.

**Appointment of The Dissertation Supervision Committee and Dissertation Supervisor:** Within one month of passing the qualifying examination, a Dissertation Supervision Committee will be appointed for each doctorate student, upon the recommendation of the relevant department and the approval of the Administrative Board. Such committees consist of three members, including the dissertation supervisor. One member of the committee is appointed from the department concerned and one from a different department. In the event of there being joint-supervisors, the second supervisor may attend meetings of the committee.

**Defence of the Dissertation Proposal:** Within six months of having passed the doctorate qualifying examination, the student orally defends his/her dissertation proposal before the Dissertation Supervision

Committee. The proposal, to be distributed in written form to the committee members, at least fifteen days prior to the oral defence, will specify the aim, method, and plan of research to be conducted. The decision, by absolute majority, as to whether to accept or reject the proposal, is submitted in written form to the relevant Institute by the department concerned within three days.

Dissertation Supervision Committees meet twice a year for students whose dissertation proposal has been accepted; once between the months of January and June, and once between the months of July and December. At least one month prior to each meeting, the student submits a written report to the committee members summarizing the work so far completed and containing a plan for the work to be completed in the year ahead. The committee decides whether the work in progress is "successful" or "unsuccessful".

**Conclusion of The Dissertation:** In the final step of dissertation preparation, the student defends the dissertation orally in front of an examining jury. Members of the examining jury are appointed by the Administrative Board upon the recommendation of the department concerned. The jury consists of five members, three of which are the members of the student's dissertation supervision committee, and at least one of which will be an academic staff member of a different university, holding a minimum rank of assistant professor. Following the dissertation defence, the examining committee decides by absolute majority whether to "accept", "reject", or "require revision" of the dissertation. Within three days after the dissertation defence, the decision is to be submitted by the department concerned to the Institute, in written form.

**Doctorate Degree:** A student who passes the dissertation defence, meets all other requirements, and submits at least three bound copies of the dissertation to the relevant institute within one month is granted the

doctorate degree, on condition that the thesis is acceptable in terms of format. The Doctorate Degree Diploma bears the official name of the doctorate program completed.

### **II.5.3. Competency In The Arts Programs**

**Aim and Scope:** The aim of competency in the arts programs is the creation of an original work of art, or, in the case of the performing arts (music, drama, and dance), a superior creative production or performance. These programs consist of a minimum of seven courses and practices, for a minimum of 21 credits, in addition to a thesis, exhibition, project, recital, concert, or stage performance.

**Period of Study:** The period allotted for the completion of such programs is eight semesters. However, those having course exemptions and those who have proved their capability to put their dissertation forward and defend earlier in the eye of their dissertation supervisors, this period of study may be reduced to six semesters upon the decision of the administrative board.

**Appointment of Supervisor:** The department concerned proposes the appointment of supervisor for each student to assist in the selection of courses and practices and supervise the thesis, exhibition, or project to the Institute. Such appointments must have the approval of the Administrative Board. It is compulsory that the appointment be made by the end of the fourth semester at the latest. When the nature of the competency in the art study topic requires more than one supervisor, a joint-supervisor may be appointed.

The supervisor is to be appointed from professors and assistant professors, or associate professors if not possible. A joint-supervisor may be appointed from the academic staff, which holds an expert degree in the relevant field.

**Thesis/ Exhibition/ Project Supervision Committee:** Within three months of successfully completing courses and practices, a Thesis/Exhibition/Project Supervision Committee is appointed for each Competency in the Arts student upon the recommendation of the department and the approval of the Administrative Board.

Such committees consist of three academic staff members. In addition to the dissertation supervisor, one member will be appointed from the department concerned and one from a different department. In the event of there being joint supervisors, the second supervisor may attend meetings of the committee.

**Defence of the Thesis/ Exhibition/ Project Proposal:** Within six months of having successfully completed the courses and practices, the student orally defends the proposal before the Thesis/Exhibition/Project Supervision Committee. The proposal, to be distributed in written form to the committee members, at least fifteen days prior to the oral defence, specifies the aim, method,

and plan of research to be conducted. The decision, by absolute majority, as to whether to accept or reject the proposal, is submitted in written form to the relevant Institute by the department concerned within three days.

Thesis/ Exhibition/ Project Supervision Committees for students whose dissertation proposal has been accepted meet twice a year: once between the months of January and June, and once between the months of July and December. At least one month prior to each meeting, the student submits a written report to the committee members summarizing the work completed so far and containing a plan for the work to be completed in the year ahead. The committee decides whether the work completed has been "successful" or "unsuccessful". Students whose work has been judged to be unsuccessful at the end of two consecutive periods or three non-consecutive periods are dismissed from the institution.

**Conclusion of The Competency in the Arts Project:** Students are required to submit their thesis, or a written text elaborating upon and documenting their exhibition or project in the format specified by the relevant committee, and to defend it orally before an examining jury. Members of the examining jury are appointed by the Administrative Board upon the recommendation of the department. The examining jury consists of five members, including the student's supervisor. At least two of the remaining members will be selected from other institutions of higher education.

The student defends the thesis or text one month after it has been submitted to the committee members, at the latest. The defence consists of an oral presentation followed by a question-and-answer period. The duration of this examination is at least 75 minutes and 120 minutes at most.

Following the defence, the jury, in closed session, decides by absolute majority whether to "accept", "reject", or "require revision" of the thesis, exhibition, project, recital, concert, or stage performance. Within three days, the decision is to be submitted in written form to the Institute by the department concerned.

**Certificate of Proficiency in the Arts:** A student who has passed the thesis/exhibition/project defence, met all other requirements, and submitted at least three bound copies of the dissertation to the Institute within one month will be granted the Competency in the Arts Degree, on condition that the thesis is acceptable in terms of format. The Competency in the Arts Degree Diploma bears the official name of the doctorate program completed.

### **II.6. Academic Staff**

According to the system applied in our Institute, the lecturers of post-graduate programs are eventually the academic staff of the Faculties. Hence, the 76 research assistants make up the academic staff of the Institute of Social Sciences. Among these 76 research assistants, 34

are appointed by newly established or developing universities with the aim of studying for a post-graduate degree. After being granted their Post-Graduate Degree, these research assistants are obliged to continue their studies back in their own universities.

## II.7. Research Facilities and Publications

### II.7.1. Projects Sponsored by the Research Fund of Marmara University

**a) Projects of Priority:** This program is designed in order to support the international level research facilities of the academic staff of Marmara University, upon their publication or paper presentation proposal.

#### b) Periodical Projects:

*1. Post-graduate Thesis Projects:* Projects that cover the post-graduate level research facilities. The executioners of these projects are thesis supervisors. The Rectorate allocates a fund of \$3000 for each approved project of research assistants, through its Research Fund.

Years	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Number of projects	10	10	9	5	6	38

*2. Independent Projects:* Projects lasting for 1-3 years.

*3. Comprehensive Projects:* Governed by strict rules, these projects last for at least 2 years.

### II.7.2. The Journal of The Institute of Social Sciences

**Oneri**, which means "Suggestion" in Turkish, is the Institute's Journal, which is published twice a year and includes articles from all degrees of the academic staff, as well as contributions from other institutes of Turkey. In its seventh publication year, we have reached the number of 15 journals and approximately 1600 articles. The Publication committee consists of 27 professors and an editor.

## III. THE WEAK AND STRONG SIDES OF OUR INSTITUTE IN THE MAKING OF STRATEGIC POLICIES

### III.1. Strong Sides

**Education in different languages:** Our Institute offers education in different languages (Turkish, English, German, French) with an international outlook. Universal values have always been taken into consideration in choosing study areas and young academics have been recruited. Due to the multidimensional education in our Institute, research areas have been extended and research activities have increasingly been promoted and different approaches and disciplines have been used. As a result,

the quality of education has thus become better and these developments have brought increasing attention from the rest of society, and hence the mission and vision of our Institute have strongly been supported.

#### **Integration with European Quality Standards:**

We believe such efforts in the integration with European quality standards and multidimensional education will make our Institute more attractive. With this in mind, we have applied the European Foundation of Management Development (**efmd**) for membership. In this way benchmarking with foreign universities will be possible, decision-making mechanisms will be speeded up, a democratic understanding of administration will be accepted, cooperation with foreign universities and research institutes will be increased and our university will achieve a respected status. As a result of these activities, a system of education and research in different areas, with special emphasis on creativity will be adopted.

**Co-operation with Industry:** Our Institute attaches great importance to information sharing with industry. According to the regulations, to be respected successful in the eye of the examining jury, each thesis or dissertation must be supported with an application. These applications are held in private sector and in addition, the industry enjoys the benefit of obtaining useful information from these papers. As a result of such co-operation, an educational discipline that can exchange information with industry has been established.

**Relations with the Rectorate:** The Rectorate has been supporting our understanding of multidimensional and high quality education by creating flexible working conditions, in order to enhance institutionalisation. As a reflection of the dynamic values that the Rectorate promotes, talented and creative academics have been recruited, who successfully represent our university and country on international educational platforms. In addition, the Rectorate sponsors the projects through its Research Fund.

**Using Information Technologies:** We have set up a local area network within the Institute that connects computers of internal co-operating administrative units which enables file transfers and pace in the decision-making process. Our Institute is in a similar communication network that connects the Rectorate and the other units of our University. The programs and general information of our Institute can be reached through Internet. ([www.marmara.edu.tr/sbe](http://www.marmara.edu.tr/sbe))

### III.2. Weak Sides

**Economic Situation of Turkey:** Financial problems also present a barrier to research activities. It becomes more and more difficult to do research in order to follow the rapid changes in international education platforms. In short, lack of financial resources is a serious threat to our university. When the Treasury and State Planning Organisation's data are taken into consideration

while preparing the budget systems, several problems are encountered. It becomes difficult to advance universal values of education, to recruit creative academic personnel and to cooperate with universities on the international level. Due to limited financial resources, the salaries are well below standards and being an academic is not attractive any more. Because of criteria such as, fighting against inflation, diminishing the public sector and privatisation, the budget system does not meet the expectations and demands of our university.

Ministry of Treasury and State Planning Organisation limit the budgets that will be used for research purposes at our university and this has negative effects on research activities. This attitude is in conflict with our university's consciousness of quality, our mission and vision. Our intellectual capital investment is curtailed and, because of low salaries, it becomes difficult to train young academics. Our university cannot offer sufficient social facilities to our students, due to economic problems in the country and budget limitations. These conditions show that these two important state institutions pose a threat to our Institute.

**The Threat of Private Education Institutions:**

Private and Foundation universities and their institutes of social sciences pose a threat to our Institute, as they pay high salaries, they have great financial opportunities. It is a fact that our Institute has been losing intellectual capital due to insufficient state support for public universities and their institutions. Private universities have made themselves well known by transferring famous academics. Using the same economic means, they also transfer administrative personnel.

**Physical Infrastructure:** Our limited financial resources prevent the development of physical infrastructure. Both the ongoing investments and new projects are negatively effected by this financial situation. At the same time the number of students increases each year. Under these circumstances, administrative personnel cannot work efficiently.

**APPENDIX 1 - The Post-Graduate Programs of the 2000-2001 Academic Year  
of the Institute of Social Sciences of Marmara University**

**FACULTY OF ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES**

DEPARTMENTS & SUB-DEPARTMENTS	POST-GRADUATE PROGRAMS		
	Master's (1)	Master's (2)	Doctorate
<b>Economics</b>			
Economics Policy	+	+	+
Economic Theory	+		
Economic History	+		+
International Economics	+	+	+
Development Economics and Economic Growth	+		+
<b>Finance</b>			
Theory of Public Finance	+		+
Fiscal Economy	+		
Fiscal Law	+		+
<b>Business Administration</b>			
Accounting and Finance	+	+	+
Production Management and Marketing	+	+	+
Management and Organization	+	+	+
Quantitative Methods	+	+	+
Cooperatives	+		
International Quality Management	+	+	
International Management	+	+	
<b>Labor Economics and Industrial Relations</b>			
Labor Economics	+		+
Industrial Relations	+		
<b>Public Administration</b>			
Political and Social Sciences (3)	+		
Human Resources Management & Dev. (4)	+		
Political and Social Sciences			+
Local Authorities and Decentralization	+		+
Human Resources Management & Dev.	+		
<b>Econometrics</b>			
Econometrics	+		+
Statistics	+		+
Operations Research	+		+
<b>Economics (Lectured in English)</b>			
Economics	+		+
<b>Business Administration (Lectured in English)</b>			
Marketing	+		+
Accounting and Finance	+		+
Organizational Behaviour	+		+
<b>Political Science and International Relations</b>			
International Relations (4)	+		
International Relations			+
<b>Business Administration (Lectured in German)</b>			
Accounting and Finance	+		
Production Management and Marketing	+		
<b>Informatics (Lectured in German)</b>			
Informatics	+		

NOTE: (1) Indicates master's program requiring a thesis. (2) Indicates master's program with none thesis. All programs are lectured in Turkish, except programs marked with (3) are lectured in French, and programs marked with (4) are lectured in English. (+) Shows the availability of the program.

**FACULTY OF ARTS AND SCIENCES**

DEPARTMENTS & SUB-DEPARTMENTS	POST-GRADUATE PROGRAMS		
	Master's (1)	Master's (2)	Doctorate
<b>History</b>			
Ancient History	+		+
<b>Western Language and Literature</b>			
German Language and Literature	+		

**FACULTY OF LAW**

DEPARTMENTS & SUB-DEPARTMENTS	POST-GRADUATE PROGRAMS		
	Master's (1)	Master's (2)	Doctorate
<b>Public Law</b>			
Public Law	+		+
<b>Private Law</b>			
Private Law	+		+

**FACULTY OF COMMUNICATION**

DEPARTMENTS & SUB-DEPARTMENTS	POST-GRADUATE PROGRAMS		
	Master's (1)	Master's (2)	Doctorate
<b>Journalism</b>			
Journalism	+		+
Media Economy and Administration	+		+
Information Sciences	+		+
<b>Public Relations and Advertising</b>			
Public Relations	+		+
Advertising and Publicity	+		+
<b>Radio-Television and Cinema</b>			
Communication Sciences	+		+
Radio-TV	+		+

**FACULTY OF DIVINITY**

DEPARTMENTS & SUB-DEPARTMENTS	POST-GRADUATE PROGRAMS		
	Master's (1)	Master's (2)	Doctorate
<b>Basic Islamic Sciences</b>			
Koranic Commentary	+		+
(The Study of) The Prophet Muhammad's	+		+
Science of Islamic Law	+		+
Kalam	+		+
Islamic Mysticism (Tasawwuf)	+		+
Arabic Language and Rhetoric	+		+
History of Islamic Sects	+		
<b>Philosophy and Religious Sciences</b>			
Philosophy and Religious Sciences	+		+
<b>Islamic History and Islamic Arts</b>			
Islamic History and Arts	+		+
<b>TOTAL</b>	<b>52</b>	<b>8</b>	<b>39</b>
<b>TOTAL NUMBER OF PROGRAMS</b>	<b>96</b>		

NOTE: (1) Indicates master's program requiring a thesis. (2) Indicates master's program with none thesis. All programs are lectured in Turkish, except programs marked with (3) are lectured in French, and programs marked with (4) are lectured in English. (+) Shows the availability of the program.



## EXPERIMENT AND REFORM IN GRADUATE EDUCATION THE GERMAN MODEL OF THE GRADUIERTENKOLLEGS

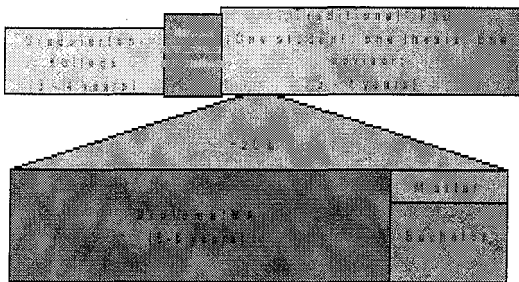
Robert Paul KOENIGS

*Deutsche Forschungsgemeinschaft*

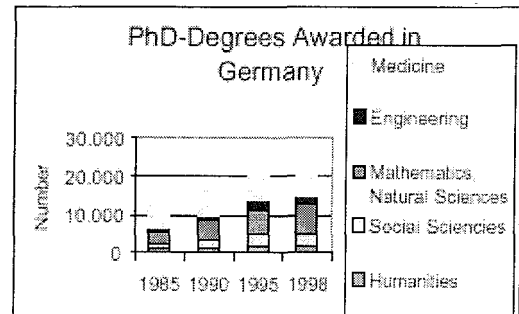
*(This paper was originally presented at the "Post-Graduate Education in Europe: Past-Present and Future" Conference arranged by The National Agency for Higher Education in Sweden at Linköping University between 4-5 May 2001.)*

I appreciate the opportunity to introduce you to the Graduiertenkollegs, a programme for reshaping PhD training in Germany which has also developed into a new mode of international partnerships. To set the scene, let me briefly outline some facts about the PhD in Germany.

The Doctorate at German Universities



Outside the medical sciences, PhD training in Germany begins after approximately five to six years of undergraduate study, completed by the traditional German "Diplom" or, in an increasing number of cases, by a Master's degree, often following a BSc or BA. Overall, an average of 20% of graduates go on to take a PhD – according to subject, the rate varies from 10% to 80%. Around 90% of PhDs in Germany are still completed in the traditional "apprenticeship" mode. It is the remaining 10% that I would like to talk about today, those PhDs that receive their training in the context of a "Graduiertenkolleg".

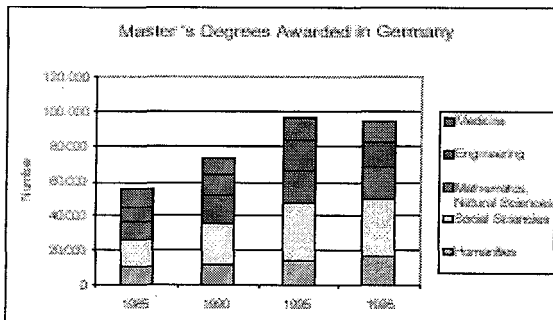


Please note that in most cases, PhDs in the medical sciences are mostly qualitatively different from other PhDs, corresponding more to an MD degree. 7.2% of PhDs are taken by foreign nationals.

### I. WHAT IS A GRADUIERTENKOLLEG?

A Graduiertenkolleg is a structured doctoral programme that is thematically focused.

Its scientific programme is proposed and directed by a group of 8-15 university faculty at a single university or a small consortium of universities. Extra-mural research institutes (e.g. Max-Planck Institutes) are welcome to participate. A Kolleg involves 15-25 postgraduates working on their theses in the context of a coherent research programme and participating in a specially designed study programme. Many Kollegs also provide postdoc positions.



#### Thematic focus

Examples of some recently established European Graduiertenkollegs:

- *Institutionelle Ordnungen, Schrift und Symbole*
- *Neuroplasticity: From Molecules to Systems*
- *Combinatorics, Geometry and Computation*
- *Microstructural Control in Free-Radical Polymerization*

Graduiertenkollegs are subject to a competitive peer review process directed by the Deutsche Forschungsgemeinschaft, the national Research Council. This ensures that Graduiertenkollegs are established at centres of excellence in research. Their performance is evaluated in three-year intervals, their duration limited to 9 years – providing constant innovation in the programme, which is currently limited to 300 Kollegs in all subject areas. This limitation is a sensible corollary of focusing on fairly specific topics.

**The study programme – an example**

(Graduiertenkolleg Optoelectronics of mesoscopic semiconductors, Marburg)

- Lecture series (2 hrs/week)  
This is intended to provide a common base of knowledge for the students. The subjects change regularly, the emphasis being on experimental and theoretical semiconductor physics and optics, polymer physics, preparation technology and applications.
- Annual block seminar  
This is organised yearly by two students of the Graduiertenkolleg over 3-4 days. All students report on the progress of their theses, the evenings are devoted to talks on topics of common interest
- "Kindergarten" seminar  
These are organised by the students themselves (without the advisers) in the term holidays. They treat basic scientific questions connected with the theses.
- Lectures by visiting scientists.  
The Graduiertenkolleg has funds for inviting foreign and national scientists of international stature. They are chosen by the students according to their current scientific interests and problems
- Workshops  
Twice a year the Graduiertenkolleg organises a workshop of several days' duration. They are devoted to a single topic, on which scientists from other institutions are asked to give short courses of high didactical standards.

Key features of this scheme are:

- The students' theses are integrated into an overall research programme (often interdisciplinary) which is a main focus of the peer-review exercise. This ensures the scientific standard and relevance of the theses and gives the students the opportunity and incentive to interact and cooperate, enhancing their theses as well as their transferable skills.

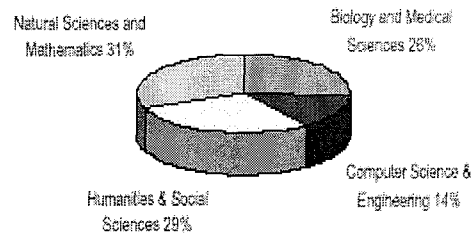
- The study programme can be tailor-made to suit the specific needs of the student group – their input into its design and management is encouraged. It should provide participating students with a broad methodical orientation and a common basis of skills and knowledge. It is expected to go well beyond a standard coursework programme, incorporating elements such as regular seminars, a visiting researchers programme, summer schools, workshops, block courses, lab rotations, industrial contacts, as well as instruction in supplementary skills such as languages, rhetorics, paper-writing, media training, etc.

- In this context an individual will receive constant feedback on the progress of her/his thesis; many Kollegs make a rule of installing two advisors for each thesis.

A good Graduiertenkolleg will thus create a communicative and absorbing research environment for the students as well as for the university faculty involved.

**II. DEVELOPMENT AND EFFECTS OF THE PROGRAMME**

After its inception in 1990 the programme has been built up to include some 300 Graduiertenkollegs in all disciplines. Humanities have a particular emphasis.



**Diagram: Graduiertenkollegs by main subject area**

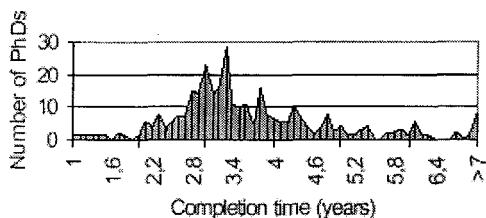
Some 10% of German PhDs are now completed by participants in a Graduiertenkolleg.

Significant effects achieved by the programme are:

- Lower completion times.

Average time-to-degree in a Graduiertenkolleg is definitely also well below the usual duration (which is closer to 5 years than 4).

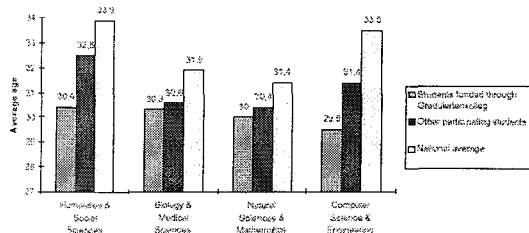




**Diagram:** Completion times for PhDs in Graduiertenkollegs

- Lower average age at completion

This is still too high at 30.1 years, but 2.2 years below the national average.



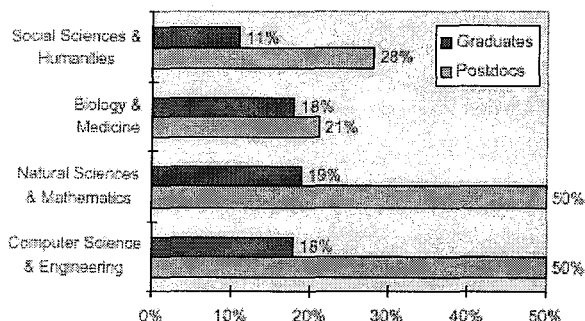
**Diagram:** Average age at completion of PhD

- Better-trained PhDs, due to better and more appropriate training.

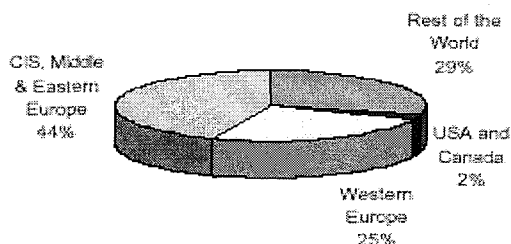
We have a lot of positive feedback on this and are initiating a study.

- A significant contribution to international participation and cooperation, which has led to the establishment of European Graduiertenkollegs.

**Enrolment of Foreign Graduates in Graduiertenkollegs**



**Countries of Origin**



**Diagrams:** Participation of foreign students in Graduiertenkollegs

- Reform of the PhD system – the primary goal of the programme was to provide a model for reforming PhD-training in Germany. Slow in coming, other forms of structured doctoral training are now beginning to appear, e.g. the Max Planck International Research Schools and other Graduate

School-type initiatives in some of the German Länder.

Graduiertenkollegs have also contributed to modernising the PhD at the university and department level and have also influenced some disciplines – they are, e.g., connected to projects designed to provide research-oriented doctoral training to medical students.

### III. ANALYSIS

We believe these successes are at least partly attributable to the fact that the programme has been operated in a learning mode. At its outset, the requirements set by the Deutsche Forschungsgemeinschaft for establishing a Graduiertenkolleg were open and flexible. The main requirements were scientific excellence and a study programme going significantly beyond traditional doctoral education in the subject(s) involved. The Deutsche Forschungsgemeinschaft encouraged experimentation in this respect. By involving faculty members with a strong interest in graduate training and by giving room and funding to initiatives on the part of the PhD students themselves, Graduiertenkollegs were able to explore many new avenues in the practice of doctoral training in Germany and the programme produced a number of initiatives that were not envisaged at its inception:

- Graduiertenkollegs involving several universities
- A "virtual" Graduiertenkolleg (<http://www.vgk.de>)
- Graduiertenkollegs co-operating with industrial researchers
- Graduiertenkollegs at "non-classical" universities (e.g. Arts and Design)
- "international" Graduiertenkollegs.

A necessary by-product of experimentation are failures – some 10% of all initiatives were discontinued: in some cases because the faculty members involved were no longer prepared to continue their co-operation or to accept with the work-load, in most cases, however, because the peer-review process declared their performance inadequate. The most frequent reason given here was insufficient cohesion in the research done by the PhD students, often due to a lack of effort on the part of the senior researchers to achieve and maintain the focus of the research programme.

#### IV. LESSONS

The elements of

- excellence
- flexibility
- inducement to experimentation

have contributed significantly to the perceived success of the programme in providing a model and standards of achievement for the reform of graduate education in Germany. Remember that the universities in Germany are the responsibility of the 16 individual *Länder* (States) and PhD graduation is very often even a prerogative of the university departments, so that the barriers to uniform change imposed centrally are practically insurmountable.

Nevertheless, the model has gained ground too slowly because of some flaws in the design of the programme, and some of the lessons we learnt are:

- *Provide more incentive for university faculty*

The additional effort of advising, training and teaching PhD students in a Graduiertenkolleg is considerable; planning and co-ordinating the Kolleg's activities places an extra burden on university teachers, for which there is no compensation. The only "reward" for participating faculty members was the addition of

students (often only one) to their group. (It is interesting to note that in the US the NSF's IGERT-programme is making a similar experience.)

- *Provide attractive stipends for students*

Stipends provided for students in the Graduiertenkollegs were and are considerably less attractive than the salary a research assistant also working on her/his thesis would receive. This was in part offset by the superior training environment, but students developed no understanding for the fact that they achieved a lower income than their peers and no social security benefits although they were selected as and expected to be special achievers.

- *Provide sufficient research funds*

Graduiertenkollegs provide substantial funds for travel and international contacts, made even more attractive by the fact that students are encouraged to participate in funding decisions. For technical reasons, they are very short on actual research funds for apparatus, consumables, etc. This has often proven a hindrance, and this necessitated additional grant-raising efforts.

#### V. INTERNATIONALISATION

The decisive impetus for reform in doctoral training came in recent years when German universities and researchers realised that they must attract foreign students and that the current degree system was a major hindrance in this respect. Reforms started on the first-degree level with the introduction of Bachelor- and Master-Degrees. The success of the Graduiertenkollegs in attracting foreign students (see above) then led to the process of establishing Graduate Schools that began in the Max Planck Society and in the *Land* Lower Saxony last year. It is now continuing in a number of other German *Länder*; in each case, the initiators draw heavily on the experiences made in the Graduiertenkolleg programme.

*Further information on the Graduiertenkollegs programme can be found at*

<http://www.dfg.de/foerder/grako/zahlen.html>

#### ADDRESS OF THE AUTHOR

*Dr. Robert Paul Königs, Deutsche Forschungsgemeinschaft, Gruppe Graduiertenkollegs, D-53170 Bonn.*

*E-mail: robert-paul.koenigs@dfg.de*



## DEVELOPMENT OF A COMMON CORE CURRICULUM FOR A "EUROPEAN PhD" WITHIN BIOMEDICINE

Mikael HOLST

*Karolinska Institutet*

*(This paper was originally presented at "Post-Graduate Education in Europe: Past-Present and Future" Conference arranged by The National Agency for Higher Education in Sweden at Linköping University between 4-5 May 2001.)*

**Abstract:** *This paper describes a new collaborative program, Eurogendis, between seven universities within the EU. The aim is to develop a common core curriculum for PhD training in biomedicine.*

*The program complements the existing PhD Programs at the participating universities since it will increase the selection of postgraduate courses available to students during the first year, and also facilitate an exchange research period of 3-12 months. This will bring a strong European dimension to the advanced training in postgraduate education in biomedicine.*

*Seven different institutions bring their own particular strength to the program: University of Edinburgh; Trinity College in Dublin; University of Montpellier; University of Innsbruck; University of Leiden; University of Göttingen and Karolinska Institutet (KI). The Deans of the medical faculties of each university have signed a memorandum of understanding to work towards common goals in medical research and education.*

*The different curricula have been reviewed and a general model for postgraduate education has been proposed. In this model, the student will focus on course work during the first year of training followed by project work for the remaining three years. KI participates in a special first year program, the Biomedical Research School (BRS), which will serve as a model for development of a common core curriculum. In addition, the students of the BRS will be offered to apply for short exchange periods of 3-12 months at the seven collaborating universities. The first group of students for these exchange periods will be selected in May 2001.*

*The program is funded by EU grants within the Sokrates and Marie Curie Training Sites programs.*

*For updated information, please find the Eurogendis web-site: <http://www.ki.se/eurogendis>*

### INTRODUCTION

There is at present no officially standardized common PhD program covering medical molecular genetic research, nor any organized European element to PhD education in biomedicine. Thus, there is limited access for EU students to experience other working research environments than their national norms.

The European Commission communication *Towards a European Research Area, COM(2000)6*, states that the promotion of a European Research Area will require more abundant and more mobile human resources. More specifically it indicates that "greater mobility of researchers and introduction of a European dimension to scientific careers" is necessary to facilitate this process. This program addresses exactly this issue by providing the first step towards a biomedical research education with a clearly defined European dimension. This is a pioneer program in which seven universities (table I) have agreed on a common study period from which all graduate students in the relevant fields may benefit, irrespective of their country of origin.

**Table I. The seven collaborating universities**

• University of Edinburgh
• University of Göttingen
• University of Innsbruck
• Karolinska Institutet, Stockholm
• University of Leiden
• University of Montpellier
• Trinity College, Dublin

### EUROGENDIS

The seven universities belong to the European network Eurolife. For the postgraduate training program, the research training program with focus on the research projects that will follow after the completion of the Human Genome Project. The title of the program is *Eurogendis - Postgraduate Training Program on Genetic Basis of Disease*.

The Eurogendis training program will allow access to and/or training in the use of equipment and facilities at the seven participating universities. By pooling complementary facilities and competence presently spread over seven universities with a history of excellence in biomedical research, the aim is to create a strong training and research infrastructure to underpin state-of-the-art developments in relevant fields of endeavor. Exchange of materials, databases and cell/animal models; harmonization of experimental and clinical protocols; coordination of joint research projects;

and organization of specialized postgraduate training courses are the major specific aims.

### CORE CURRICULUM

Whilst acknowledging that the academic rules of postgraduate education vary from nation to nation, we have proposed the basis of a curriculum, which does not conflict, with any of the local or national rules of the participating countries. The aim is to build upon this basic curriculum, such that quality is maintained and that it could eventually be standardized throughout Europe.

In short, the curriculum contains one introductory year with course work and laboratory visits. Following this first year, the student will mainly focus on project work for the following three years. Students applying to the program may choose to participate in the full one-year curriculum, or in parts. Students will be examined locally and awarded with certificates from the university giving the course. Students may choose to attend courses at different universities. Students from EU member states or associate states, with at least three years of university studies are eligible to participate in the Eurogendis program.

KI has participated in one such special program, the Stockholm Biomedical Research School, in collaboration with the Stockholm University and the Royal Institute of Technology. The Research School gives the student a broad basic knowledge of research and will serve as a model for the further development of the Eurogendis core curriculum (fig. 1)

Introductory course (5 weeks)
Problem analysis and choice of methodology for life science research (5 weeks)
Lab rotation 1 (10 weeks)
Lab rotation 2 (10 weeks)
Lab rotation 3 (10 weeks) <i>or</i> courses in bioinformatics and biostatistics (2 x 5 weeks)

**Figure 1 - Core curriculum, Biomedical Research School, KI**

The final examination (dissertation) after four years will be based on the home university's PhD program and will be awarded by the home university. One representative from one of the universities participating in the Eurogendis program should be present during the dissertation. In addition to the national degree, a diploma from the Eurogendis Research Training Community will be awarded.

### MARIE CURIE TRAINING SITES

Within the Eurogendis training program, the students can also apply for a working visit at another laboratory in the network. Approximately 75 students will be supported for participation in research projects during the time period 2001-2004. Each student can apply for 3-12 months at another laboratory presented in the project catalogue. The projects are within the following research areas:

- Neuroscience
- Cancer and Signal transduction
- Cardiovascular diseases
- Immunology Infection diseases and Epidemiology
- Development
- Endocrine diseases and Metabolism
- Genetic disease

The student visits and projects are funded within the Marie Curie Fellowships program.

In connection with the laboratory work, the student should also have the opportunity to participate in one postgraduate course given at the hosting university.

### OTHER COURSES AND ACTIVITIES

All students working in a Marie Curie Training Site project are invited to yearly conferences that will change location between the Eurogendis universities. In connection with these yearly meetings, postgraduate courses will be organized. Taken together, these events will build strong networks between young scientists that will be important for their future.

### MANAGEMENT AND ORGANISATION

The program as a whole is managed by the coordinating University, Karolinska Institutet (KI) through the Project Administrators Office. The over-all time plan is presented in Table II.

A decision-making committee (Steering committee) has been appointed from delegates of each of the participating universities. All members of the steering committee will have his/her own experience of research, research education or research administration.

The primary tasks of the steering committee are:

- Review the applications to the program according to the recommendations of the researchers and teachers concerned.
- Award the EUROLIFE diploma.
- Evaluation and development of the program.

### CONCLUSION

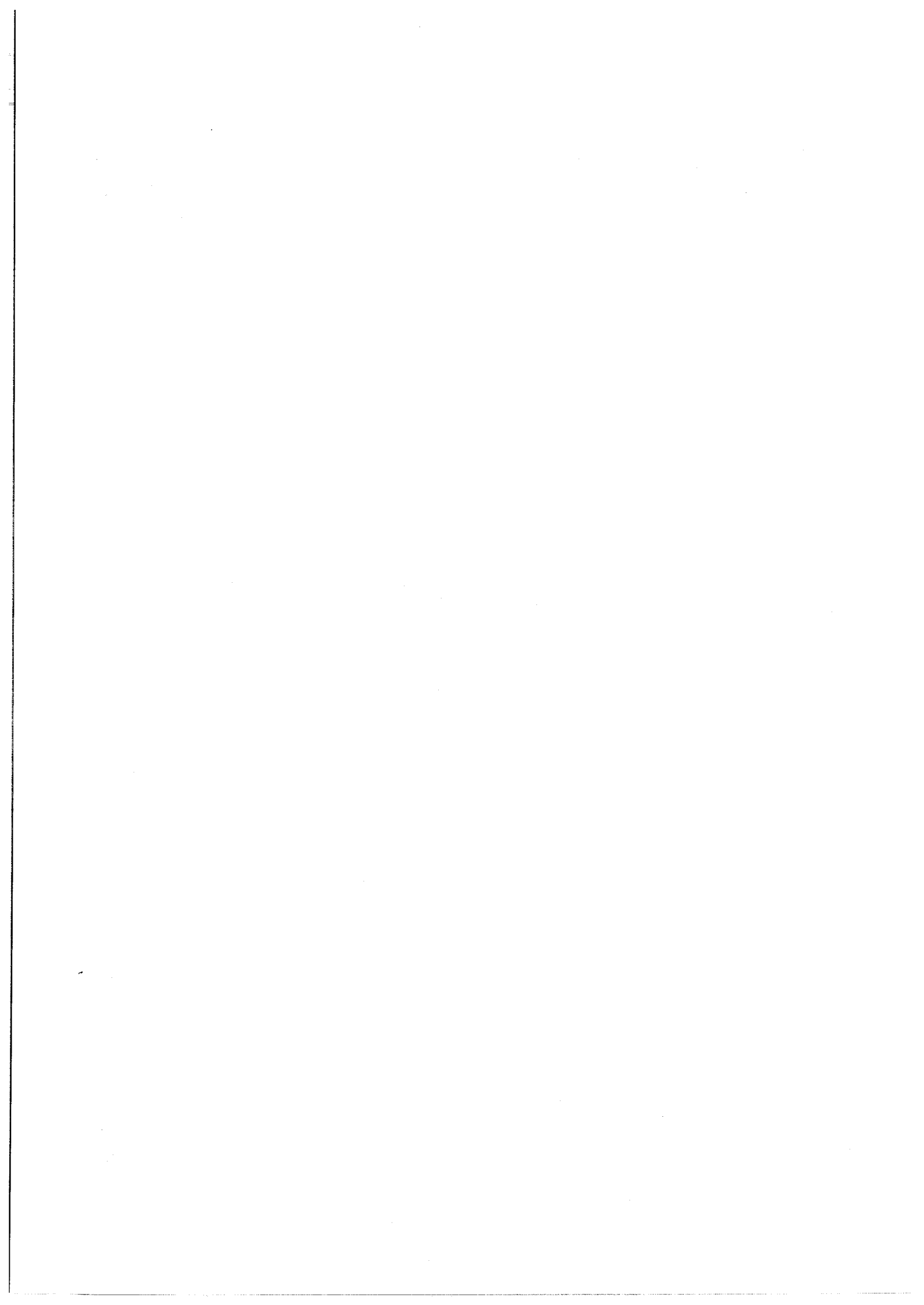
The seven universities are together committed to the major objectives of Eurogendis:

- Standardization of biomedical doctorate studies in Europe.
- Establishment of postgraduate courses and training in the field of Genetic Basis of Disease.
- Enhanced accessibility to equipment and expertise.

We strongly believe that participating students as well as the collaborating universities will benefit considerably from the Eurogendis program and that it will contribute to increased mobility among researchers.

Activity	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Planning phase: General meetings	Sept, Oct, Nov, 1999 and May, 2000, meetings within Eurolife	Dec. 2000, planning meeting for project start.	Aug. 2001, Planning meeting for examination procedures.	Continued curriculum development.	Cont.
Planning phase: Marie Curie Training Site	Meetings as above, application submitted Feb, 2000 to Quality of Life Program	Oct. 2000: Application granted, Contract No.: QLGA-CT-2000-0005	April 2001: Start of Marie Curie Training Site projects	Cont.	Cont.
Funding: Erasmus	First application submitted	Contract 29441-IC-1999-1-SE-ERASMUS-CDA-4	Current application	Current application	Current application
Project start and activities	-	April, 2001, Admission of students.	Teacher exchange starts.	Cont.	Cont.
Evaluation of results, students	-	-	Questionnaires to evaluate courses during year 1. Review of project reports.	Cont.	Cont.
Evaluation of results, academic staff	-	Dec., 2001 1 <sup>st</sup> Annual Project Conference	Nov, 2001 and April, 2002, Academic staff meetings.  Dec., 2002 2 <sup>nd</sup> Annual Project Conference	Academic staff meetings.  Dec., 2003 3 <sup>rd</sup> Annual Project Conference	Academic staff meetings.  Dec., 2004 4 <sup>th</sup> Annual Project Conference

*Table II - Overall time plan with dates, activities and provisional outcomes*





## ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF SOJOURNS AT FOREIGN UNIVERSITIES IN THE RESEARCH TRAINING PERIOD

Svein KYVIK

*Norwegian Institute for Studies in Research and Higher Education*

*(This paper was originally presented at the "Post-Graduate Education in Europe: Past-Present and Future Conference" arranged by The National Agency for Higher Education in Sweden at Linköping University between 4-5 May 2001.)*

**Abstract:** *This paper discusses the advantages and disadvantages which a prolonged period at a foreign university, as part of his or her research training, offers the doctoral student. Despite increased interest in student mobility at the postgraduate level, little research on actual experiences of sojourns abroad among doctoral students has been conducted. The study shows that in general benefits far outweigh the problems related to such stays. Help with dissertation work, development of general research qualifications, and personal development are regarded as the most valuable experiences; whilst delays in work on a thesis, poor contact with professors at foreign institutions, and family and social problems seem to be the principal problems. A number of issues seem to be inhibiting the extension of foreign doctoral training among Nordic postgraduates: tensions and dilemmas within the research training programme, lack of time and funding, lack of motivation and internal support, nationally oriented theses, and family obligations. The study concludes that this kind of mobility is one means, albeit an important one, of enhancing the quality of doctoral training and stimulating young scholars' professional development.<sup>1</sup>*

### 1. INTRODUCTION

There is a long tradition in the Nordic countries that research training should be undertaken in close contact with international research: through encouraging postgraduate students to take PhDs abroad; by providing financial support for prolonged visits to foreign universities during the training period; or through supporting attendance at international training courses, seminars and conferences.

These efforts are due to the perception that small countries with limited economic and scientific resources cannot cover all areas of research themselves. The only way for small countries to avoid scientific provinciality is to attach themselves closely to the research centres. In

those disciplines where scientific developments are fast, it is especially important to have access to the research done at leading institutions. In this respect doctoral students who receive research training at leading foreign universities play a vital role in information transfer from centre to periphery. Although compared to the bulk of other nations the Nordic countries have a well-established scientific infrastructure with strong ties to the research centres of Western Europe and North America, they still have a peripheral status in relation to these larger systems. As small countries, they will always be net importers of scientific knowledge.

Various motives lie behind the increased interest in student mobility at postgraduate level. At an international policy level, the motivation to stimulate mobility typically includes both commitment to the forging of a European scientific community on the one hand, and a wish to improve the quality of postgraduate research training on the other (Blume 1995a). For senior academics, responsible for research programmes as well as providing training to PhD students, motives may be similarly mixed. Motivations might derive from the needs of the research, or from a sense of the importance of exposure to other ways of working. And finally a similar complexity characterises the motives of individual students whose concern might be with gathering the data needed to finish their dissertation, or with a more general sense of their own personal growth as scientists.

Against this background, why have more postgraduate students not had a longer stay at a foreign university during their training period? Central authorities in the Nordic countries seem to take it for granted that a sojourn abroad will benefit a doctoral student more than staying at his or her own university for the whole period. Is this true, or can the disadvantages of leaving their home country for most students be larger than the advantages of a stay abroad? Are financial arrangements good enough, or are other reasons more predominant for not going abroad? In these respects doctoral students may face some of the same problems and challenges as students taking part in EU student exchange programmes (Teichler 1996). Still, postgraduate students working on doctoral

<sup>1</sup> This paper is based on S. Kyvik, B. Karseth, J.A. Remme, S. Blume: 'International mobility among Nordic doctoral students.' *Higher Education*, 1999, 38, 379-400.

dissertations have specific challenges to cope with, and these differ from the challenges, which either undergraduate students or academic staff face. Unfortunately, little research has been undertaken on this issue. The aim of this paper is, therefore, to illuminate the incentives and disincentives, the benefits and disbenefits of research visits to foreign academic institutions.

The interview data, which this paper builds on, are drawn from three research projects. The interviews in Denmark, Finland and Sweden were undertaken in 1995 as part of a feasibility study for the European Commission on the internationalisation of research training in the EU (Blume 1995a). The Norwegian data were gathered in 1996-97. One project commissioned by the Research Council of Norway focused on internationalisation and research training in the natural sciences and technology (Karseth 1997), and another one commissioned by the Norwegian Ministry of Education, Research and Church Affairs looked more specifically at the usefulness of stays abroad during the research training period (Karseth, Kyvik and Remme 1998). In addition, the paper refers to a survey carried out by the Danish Research Academy (1996). That study reports the results of a questionnaire study among Danish PhD students who had been abroad during parts of their research training period.

In many instances a relatively marked difference between the social sciences and the humanities on the one hand, and the natural sciences and technology on the other can be shown. This also pertains to the training of doctoral degree students (Becher, Henkel and Kogan 1994, Kyvik and Smeby 1994, Blume 1995a). The difference is, among other things, related to the degree of collective research. Within the natural sciences and technology, research is generally based on collaboration, while within the social sciences and humanities it is much more individualistic. Expectations about the usefulness of a sojourn abroad, how it is organised and the outcome of such a stay might therefore be different. Accordingly, we have chosen to compare the internationalisation of research in the social and the natural sciences, as representatives of the "soft" and "hard" sciences.

## 2. USEFULNESS OF STAY ABROAD

The interviews indicate that in general both professors and students share the attitude that a stay abroad could be an important part of research training. The general impression is that such visits have been important for those who have experience from stays abroad during their PhD training period, whether they are students or professors who look back on their own sojourns, and irrespective of field of learning. Some professors indicated that their own successful stays abroad as apprentices were the main reason why they encouraged their own research students to go abroad for a

period of time. The positive experiences seem to outweigh the negative ones by far.

Based on the interviews, we made an analytic division between three reasons regarded as providing significant justifications for periods spent at foreign institutions.

- Help with dissertation work
- Development of general research qualifications
- Personal development

### *Help with the dissertation work*

For many PhD students the most important aim of the sojourn is to discuss their thesis work with a professor who is a specialist in the field. In this way the quality of the research might be improved, e.g. through applying new measuring techniques, by doing new experiments, by discussing new literature, or by getting a deeper understanding of the nature of the materials or processes studied. Many of the interviewees thus maintained that visits abroad had a positive influence on the quality of their theses. In all the Nordic countries people mentioned that since their research milieu was often small, the stimulus provided by a new and wider range of colleagues could greatly increase the quality of their research work.

Many of the interviewees said that the most important reason for their stay abroad was the collection of data, field work, access to scientific equipment, databases, and literature which is needed for their dissertation work and which are not available at home. Comments like "if you are doing African studies, a sojourn in Africa is necessary if you want your work to be taken seriously", were not unusual. In experimental disciplines, it is sometimes necessary for research students to go abroad to make measurements on equipment not available in their home country (e.g. CERN), or to learn new methods and techniques that would be a prerequisite for doing the research work.

### *Development of general research qualifications*

Another aim of going abroad is to take courses or attend seminars to learn new theories, perspectives, methods, etc. in order to develop one's research qualifications independently of the scope of the dissertation. Some students mentioned that they wanted to become more acquainted with theories and the most recent findings in their field. It would be easier for them to do this in countries (especially the USA) where departments are larger and may be better than in their home country, and where research traditions may be different.



### *Personal development*

In addition to the directly measurable academic results of a visit abroad, the interviewees mentioned many other conditions which were important and which we can relate to the concept "personal development". Many students seem to mature faster during such a stay than they otherwise would have done, and adapt more easily to the international scene. When looking at experiences in retrospect, research students typically attach great importance to the more general aspects of their experience; to having overcome all kinds of obstacles and grown through their experiences. They also mention that their improved language skills are a personal gain, and that learning to manage in an international research environment has strengthened their self-confidence.

### *Impact of stays abroad on publishing behaviour*

Although opinion regarding the benefits of research visits abroad is overwhelmingly positive, the consequences for a (research) career is a different matter. To our knowledge no study has been undertaken that examines whether postgraduate students with a stay abroad have different careers than those who spent the entire research training period at their own university.

An important aspect of the scientific career is publishing. A questionnaire study among all faculty members of the rank of assistant professor and higher at the Norwegian universities has examined the relationship between long-term research stays abroad and publishing behaviour (Kyvik and Larsen 1994). If we assume a causal relationship between research stays abroad and productivity, the effect was very small on the total output of publications, but strong on the extent of international publishing. Faculty who had had at least one stay abroad had on average 15 per cent more publications than their colleagues who had not. This difference increased to more than 60 per cent with regard to publications in a non-Scandinavian language.

The study by Kyvik and Larsen also shows that those who have had a long-term stay at a foreign university have a broader contact pattern with colleagues abroad than those who have not had such a stay. Statistical analyses indicate, however, that long-term professional sojourns abroad have a very small independent effect on productivity in international publishing. If such stays are not followed up by keeping in touch with foreign colleagues, there are virtually no differences in productivity between those with stays abroad and those without.

The survey of tenured faculty at Norwegian universities supports the results of the present interview

study. Stays abroad seem to have a positive effect on career developments. However, the causal effect is difficult to specify because it is not easy to ascertain to what extent research performance is affected by such a stay, or to what degree it is the best students who go abroad. We assume, however, that a long-term stay abroad will typically enhance the inherent international orientation of those who choose to have such a sojourn.

## **3. ORGANISING A STAY ABROAD**

### *How are institutions abroad selected?*

The process of selecting a foreign university for a visit seems to be very different across fields. There are large differences between the natural and social sciences with respect to how stays abroad come about and get arranged. In disciplines like physics and chemistry it is supervisors who typically take the initiative and send their students to universities where they have personal contacts, and where they know that the students will be taken care of. In most cases the supervisors collaborate with colleagues at these universities. Many professors mention that they deliberately choose departments with a strong reputation, and maintain that this is the reason why these stays function well for the students.

In social science disciplines the process of organising a stay abroad seems to be much more a matter of the students themselves taking the initiative. Many students report that they spent much time trying to make contacts, writing letters and hoping for an invitation. Such practical problems and hindrances are of such gravity that some give up trying.

Irrespective of discipline, few students were satisfied with the practical arrangements at their own university for studying abroad. They complained about having to do most of the work themselves, which takes time and effort. The impression is, however, that natural science departments seem to some extent to have developed better routines and regulations for visits abroad than social science departments.

### *Preference for countries*

The important research nations, USA, Great Britain, France and Germany, have traditionally been the most visited Western countries for doctoral degree students from other countries. Many of the most renowned research institutions are in these countries, and in addition these countries have languages which are important in international research communication. This is especially the case for English. Statistics illustrate this Anglo-American tendency (Kyvik and Tvede 1998). Almost half of the Danish doctoral degree candidates in 1993 who had longer stays abroad went to USA and about 20 per cent to Great Britain. Of the Finnish doctoral

degree students who received financial support for studies abroad in 1992, approximately half went to USA and about 25 per cent to other European countries, of which Great Britain was the most attractive. A 1990 Norwegian study shows that of those who had had a research training position during the previous two decades, and who had had a longer stay abroad, 37 per cent went to USA and 15 per cent to Great Britain. Relatively few went to Germany (7 per cent) or France (6 per cent), or to the neighbouring countries Sweden (6 per cent) and Denmark (2 per cent).

There are two major reasons why Nordic graduate students prefer the USA. Traditionally many established researchers have good contacts with American colleagues, and research environments in USA are also among the best and seen as the most interesting. Postgraduate students are influenced by the travel patterns of their mentors. Statistics from Norway show that 55 per cent of tenured faculty members' long-term stays abroad during the period 1988-91 were in the USA, only 8 per cent to a Nordic country, and 27 per cent to other countries in West Europe (of which Great Britain (10%) was the most frequently visited) (Kyvik and Larsen 1997). That so few graduate students have longer stays at European universities is partly language related. Knowledge of English is much more widespread than that of German or French, and in addition, English is the dominant language in scientific communication. Therefore, studying at an English-language university for many may be the most effective use of time and resources during a limited fellowship period.

The European Commission's work in alleviating the hindrances for transnational mobility indicates the wish for an increase in visits abroad and research mobility within Europe. In the long run, this might contribute to changing today's travel patterns.

#### 4. NEGATIVE EXPERIENCES AND PRACTICAL PROBLEMS

Although very many supervisors and graduate students have had positive experiences from studying abroad, there are also disadvantages and problems connected with such visits. We can distinguish between three conditions: First, a period abroad can lead to delays in work on a thesis; second, it can be difficult to establish good contacts with professors at foreign institutions, and third, there can be personal problems connected to family and friends.

##### *Delays in work on a thesis*

A stay abroad will often result in delays in time to degree. Several of those interviewed mentioned that the frame of three years is too short to complete course work and thesis requirements, and study abroad. Several of the research fellows who had been abroad said that they were

delayed in working on their theses. They pointed out many practical matters that had to be arranged when they arrived, and that these could often take time: getting established in an unfamiliar place; looking for a place to live; finding a day care centre or school for their children; getting used to the routines at the new institution, etc.

In addition to purely practical problems, many doctoral candidates had problems of continuity with work on their theses. Experiments had to be repeated abroad as there was different equipment or new techniques, data on Nordic conditions were not easy to collect, it was difficult to maintain contact with supervisors in their home country, etc. Although the visits abroad were generally regarded as very valuable in spite of such problems, this does not mean that all of those who had problems thought that their positive experiences outweighed the delays in their theses work.

##### *Poor contact with professors at foreign institutions*

Another common problem is that it is not always easy to have good contact with professors at the host institution. This limits the academic benefits which could be gained from the visit. Some students therefore become disappointed because "the famous professor" did not have much time for them. In addition, students holding status as visiting scholars are not enrolled in the ordinary PhD programme, and the host department has no responsibility for their training. Several students mentioned that it had been difficult for them to become part of the research milieu, and that it was very frustrating that nobody seemed to feel responsible for them. Several of the interviewees argued that it is very important that there should be a mentor at the foreign department who has agreed to take care of the students intellectually and socially. It should be the supervisor's responsibility to assure such an arrangement.

Here there are presumably differences between "soft" and "hard" subjects. Foreign sojourns build more upon supervisors' personal contacts in the natural sciences and technology than in the humanities and social sciences. In experimental subjects, research students are especially able to participate in teamwork at foreign institutions, where professors or other researchers might take personal interest in their research, and they might publish research results jointly.

##### *Family and social problems*

In addition to problems of a more practical nature which can delay work on a thesis, personal problems may also occur which can reduce the utility of a stay abroad. These usually concern family situations and the lack of a social network. Many postgraduates have families which

they take with them. In such cases, several interviewees reported difficulties in getting adjusted.

### 5. WHY DO MORE STUDENTS NOT HAVE STAYS ABROAD?

Commenting on the problems of the further internationalisation of research training in the OECD countries, Blume (1995b) has noted that despite the growing commitment at both national and institutional levels to the internationalisation of research training, major barriers remain. These derive in part from the lack of resources available for funding stays abroad, and partly from the readiness of individuals to travel. Blume argues that the modern research trainee is very likely to be committed to a partner who is also trying to have a career, there may be children whose schooling cannot easily be disrupted, and there may be roots in the local community. In addition, adequate housing often cannot be guaranteed in the designated city.

Based on experiences from the Nordic countries, we can distinguish five conditions which may be restricting the scale of research and study abroad during the PhD period:

- a) Tensions and dilemmas within the research training programme
- b) Lack of time and funding
- c) Lack of motivation and internal support
- d) Nationally oriented theses
- e) Family obligations

#### *Tensions and dilemmas within the research training programme*

What should a visit abroad be used for - work on a thesis or taking doctoral degree courses? This seems to be a dilemma for some students, and there are different opinions about priorities. The general impression from the interviews is that in general students should do research while abroad, but that this must depend on the length of the stay and on other circumstances. There is, however, no clear consensus on whether students should concentrate on taking courses while staying at a foreign university, or whether they should give priority to their dissertation.

The question of what a visit at a foreign university should be used for is, however, related to the question of the duration of the stay. A short sojourn would make it difficult to combine research and course work, while such a combination would be much easier to undertake during

a one-year stay. The interviews reveal that no common opinion exists; this would be dependent on many different factors. The optimal time period might range from 1 month to 1 year or even more, dependent on the aim of the sojourn, and the nature of the dissertation. As an example, CERN-related research might lead to several short stays abroad to take part in joint experiments, while (eg anthropological) field work in another country would need a relatively long period of time. Still, most of the interviewed professors and students seem to think that a stay abroad should be of at least 6 months' duration.

Blume (1995a) points out that there is a possible conflict of aims between two ways of assessing research training. From the point of personal scientific growth, working in new ways on different topics can be greatly enriching. But from the point of efficiently completing a dissertation on time, such a visit may be regarded as counterproductive.

The interviews indicate that a number of supervisors do not want to support a longer stay abroad if it does not contribute to the completion of the dissertation project. For students in the natural sciences and technology, who work on projects closely associated with their supervisors' projects, going abroad will bring about delays, not only for their theses, but also for their supervisors' research. A longer period abroad can thus be a dilemma for supervisors and students if the progress of a project involves mutual interdependency between supervisors and doctoral degree candidates.

In experimental disciplines, several professors and students argued that it is not always that easy to go abroad for a period. First, it often takes much time to develop and build new instruments for the experiments, and second, experiments take time. However, there were also those who maintained that the prime aim of the PhD is to train students, and it is more important that students go abroad for a period, than that they act as 'cheap labour' for their supervisors.

#### *Lack of time and funding*

This argument is twofold. Some candidates do not go abroad because they cannot finance their stay, others stay at home because they fear that a visit abroad will delay their studies, and that they will have problems financing the extra time they will need to complete their theses. Lack of time and funding are thus problems, which can be viewed independently of each other, or as two sides of the same coin.

Many of the interviewees maintained that funding is restricted, and that more students probably would have gone abroad if national funding sources for such stays had been more abundant. Several students also said, however,

that the lack of time is a greater problem than financing a research visit.

A general impression from the interviews is that a stay abroad for at least six months is not easy to fit into a three-year PhD programme without prolonging the duration of studies. Although very positive to such sojourns, several professors argued that three years is too short to complete course work, finish a thesis and have a research sojourn abroad.

#### *Lack of motivation and internal support*

The motivation to go abroad is connected to the expectations, which lie in one's own culture. In other words, these are conditions at individual departments and supervisors' ability and will to set up and prioritise such visits. Few of the departments visited prioritised sending students abroad. In addition, an individual student may not see the need for a stay at a foreign university, or may simply lack the motivation to go abroad, relatively independently of the expectations of his/her department.

#### *Nationally oriented theses*

Not all students work on theses that warrant a stay abroad. Several of the interviewees said that it would be better for some students to stay at home, either because they are studying Nordic conditions or because the expertise is here. The topic of theses may make it less relevant to travel abroad.

#### *Family obligations*

Family obligations are the reason most often mentioned why candidates complete their whole education in the Nordic countries. This is also the reason why most tenured academics do not travel abroad for a period (Larsen 1992). Some students mentioned that due to the changing division of labour between women and men it may actually be more difficult to travel abroad now than previously. Adaptations to two careers have to be made. In Finland it was mentioned that the traditional research training system has led to older PhD students who often have families. Those students may have problems in bringing spouses and children to another country.

## **6. CONCLUSION**

The purpose of this paper is to shed light on factors relating to the organisation and the perceived value of longer research visits abroad, and although empirical data reported here are limited to the Nordic countries, I believe the findings have wider relevance. The study shows that there is general agreement among the informants that an international orientation in doctoral degree education and research training is valuable, and

that longer sojourns abroad are one important means of achieving this. There are three reasons for including a research visit abroad during doctoral degree training: help with the dissertation work (e.g. collecting data, accessing needed equipment, databases, literature, etc., which are not available at home), developing general research qualifications (e.g. participating in courses, seminars and discussions, making new contacts within the research community), and personal development (e.g. improving language skills and strengthening self confidence).

In subjects which are especially nationally oriented and where the topic of a thesis is of a national character, however, both supervisors and students point out that visits abroad will often not be relevant. Otherwise, there are no indications of sharp distinctions between fields of learning in regard to attitudes about the importance of studies abroad.

The study does however show clear differences between fields in regard to the way in which studies abroad are organised. Supervisors in the natural sciences often play a much more active role as supporters and initiators than their colleagues in the social sciences. In the natural sciences, supervisors' participation in planning research visits abroad for their students could be an important reason why doctoral degree students in these fields, to a lesser extent than students in the social sciences, did not mention negative experiences with regard to follow-up and contact with senior academics at foreign institutions. In the social sciences, it appears that Nordic research students have more difficulties in becoming integrated in the academic environments at foreign institutions. However, this might also be due to the nature of research itself, the collective versus the individualistic research style in "hard", and respectively "soft" subjects.

Although there are disciplinary differences between supervisors' participation in organising stays abroad, there is no evidence that there are any significant differences between fields of learning at department level when it comes to the degree of responsibility and support in arranging a stay abroad.

Most supervisors and doctoral degree students who have been abroad had positive experiences. However, such visits often include inconveniences and problems. A sojourn abroad can result in delays in completing a thesis. It is not always easy to continue experiments at foreign institutions, and moving and getting settled abroad can take place at the cost of effective working habits. Second, it can be difficult to establish good contacts with professors at the host institution, especially in those cases where students themselves have taken the initiative to study abroad and chosen where they want to go. Third, problems of a social

nature may arise, e.g., getting children used to a new environment and establishing social networks.

We have also discussed factors, which may be inhibiting the further extension of research visits abroad, however desirable these may be seen to be. These include tensions and dilemmas within the research-training programme, lack of time and funding, lack of motivation and internal support, national orientation of dissertation and family obligations. Family obligations and the lack of time and funding are mentioned as the most important hindrances by students in all fields. It appears, however, that the dilemma between work on a thesis, completing obligatory courses and visits abroad is greatest for PhD students in the natural sciences. Course work is generally regarded as a problem in regard to research visits abroad in these fields. This might be due to differences in emphases in various fields in the research contribution and the educational process in the training part of doctoral degree education (Blume 1995b, Smeby 1999). In most social science subjects, it is stressed that courses should be limited to areas, which support theses work, while in the natural sciences the intention is that courses should contribute to assuring academic breadth, making the training part more extensive. In these subjects, supervisors and students point out that obtaining required credits in the training part can be difficult to combine with stays abroad.

Measures are seldom undertaken at a faculty and department level in regard to arranging research periods abroad. Some of the interviewed students and supervisors, however, mentioned that it is important that the university as an organisation should be helpful with information and practical arrangements. This supports the assumption that responsibility for the internationalisation of doctoral degree education is not very formalised at a department and faculty level.

There is a widespread wish for internationally oriented research training, and longer stays abroad are considered an important means of achieving this. Despite the difficulties, which we have noted, most interviewees were positive and regarded the academic benefits as great. Nevertheless, it is still only the minority of doctoral degree students who have experienced research periods abroad. *Structural* factors (such as economic aspects and work duties), *academic* matters (e.g. the topic of a thesis), and *personal* conditions (family obligations) are reasons why more have not done so. An individual department's *culture* in regard to international orientation may also play a decisive role.

Should a longer visit abroad be mandatory? Even though attitudes towards stays abroad are very positive, neither the professors nor the students interviewed thought that such a stay should be a mandatory part of doctoral training. In many cases it would be better to do

all the PhD work at their own university, especially for those who use national sources in their research, and where the collection of empirical data takes much time. There are other ways of internationalising research training, of which participation in summer schools, conferences, workshops, etc was often noted. These too can allow researchers at an early stage of their careers to build up the personal networks within the scientific community, which may be so important to their subsequent professional development. The international mobility with which this paper has dealt is one element, albeit an important one, in a more general process of internationalisation, which needs to be stimulated in a variety of ways.

## REFERENCES

- Becher, T., Henkel, M. and Kogan, M. (1994). *Graduate Education in Britain*. London: Jessica Kingsley.
- Blume, S. (1995a). *Extended Review on the Internationalisation of Research Training in the E.U. A Report to DGXII of the European Commission (grant contract Pss\* 0891) on behalf of the Department of Science and Technology Dynamics, University of Amsterdam*. Amsterdam: University of Amsterdam.
- Blume, S. (1995b). 'Problems and prospects of research training in the 1990's', in OECD, *Research Training. Present and Future*. Paris: OECD, pp. 9-39.
- Danish Research Academy (1996). *Internationalisering av forskeruddannelse. 229 Ph.D.-studerendes opfattelse af et længere-varende udlandsophold*. Århus: Danish Research Academy.
- Karseth, B. (1997). *Internasjonalisering av forskerutdanning i naturvitenskap og teknologi*. Oslo: Norwegian Institute for Studies in Research and Higher Education, NIFU skriftserie nr. 26/97.
- Karseth, B., Kyvik, S. and Remme, J.A. (1998). *Utenlandsopphold blant doktorgradsstipendiater*. Oslo: Norwegian Institute for Studies in Research and Higher Education, NIFU skriftserie nr. 6/98.
- Kyvik, S. and Larsen, I.M. (1994). 'International contact and research performance', *Scientometrics* 29, 161-172.
- Kyvik, S. and Smeby, J.C. (1994). 'Teaching and research. The relationship between the supervision of graduate students and faculty research performance', *Higher Education* 28, 227-239.

Kyvik, S. and Larsen, I.M. (1997). 'The exchange of knowledge. A small country in the international research community', *Science Communication* 18, 238-264.

Kyvik, S. and Tvede, O. (1998). 'The doctorate in the Nordic countries', *Comparative Education* 34, 9-25.

Larsen, I.M. (1992). *Norske universitetsforskere - kosmopolitter i forskningen?* Oslo: Norwegian Institute

for Studies in Research and Higher Education, Report 11/92.

Smeby, J.C. (1999). 'Disciplinary differences in graduate education in Norway', *Studies in Higher Education* 24,.

Teichler, U. (1996). 'Student mobility in the framework of Erasmus: Findings of an evaluation study', *European Journal of Education* 31, 153-180.



## RESEARCH DEGREE EXAMINING - COMMON PRINCIPLES AND DIVERGENT PRACTICES

\*POWELL, S.D., \*\*GREEN, H., \*\*\*McCAULEY, C., & \*\*\*\*SHAW, M.

\* *University of Hertfordshire*

\*\* *University of Staffordshire*

\*\*\* *UK Council for Graduate Education*

\*\*\*\* *Leeds Metropolitan University*

*(This paper was originally presented at the "Post-Graduate Education in Europe: Past-Present and Future Conference" arranged by The National Agency for Higher Education in Sweden at Linköping University between 4-5 May 2001.)*

**N.B. This paper has been submitted for publication in a UK Journal.**

**Abstract:** This paper reports on discussions that took place at a specialist seminar on research degree examining organised by the UK Council for Graduate Education in July 2000 and at subsequent dissemination workshops at various venues in the UK. The processes and procedures of research degree examination in the UK are debated in terms of variations in practice that exist along with principles that signal a common identity. The discussion takes account of the effects of developments in, for example, professional doctorates and the PhD by published work and on perceptions of the 'traditional' examination. Issues addressed include: the composition of PhD examining panels and the roles of individual examiners within those panels; the training and qualification of examiners; the purpose and nature of the oral examination; the tension between examination of the process of training and that of the 'finished product' (which the thesis may be seen to represent). The paper argues for the need for more transparency about examination processes, for challenge to common assumptions and for a refocusing on research degree examination as a process of assessment.

### 1. OVERVIEW

Discussions at various national seminars have indicated that institutional practices concerning research degree examination vary significantly across the sector. It was also noted that some issues relating to this variation may be largely outside the remit of the current *QAA Code of Practice for the Assurance of Academic Quality and Standards in Higher Education: Postgraduate Research Programmes*. It also became clear that the issue of thresholds may be contentious when applied to research degree examining and indeed that current notions of assessment may be inadequate when applied to practice with regard to the examination of theses (e.g. the QAA definition of assessment includes, 'enables students to

obtain feedback...and helps them improve their performance'). The notion of the viva was particularly problematic in discussions. It was noted that in many European countries the viva was a matter of public defence and part of a ritual 'welcoming into the Guild' - in the UK it tended to have a range of functions, some overt but others remaining covert. One area of consensus was that there is a need to focus on the process of research degree examination as a form of assessment; for example, it was suggested that other aspects of the process such as 'rite of passage' sometimes obscure this function.

For the purposes of this paper issues discussed are grouped under three headings: (i) Research Degree Examination as Assessment (ii) Examiners and Examining Panels and (iii) Assessment in Differing Doctoral Contexts. In each case the original issues as set out in the briefing paper that preceded the Specialist Seminar are noted - these issues are followed by the key questions that were discussed and finally the main points of the subsequent discussion are summarised.

### 2. RESEARCH DEGREE EXAMINATION AS ASSESSMENT

#### 2.1 Setting out the Issues - Research Degree Examination as Assessment

Research degree examination is frequently seen in a different light to other aspects of examining in higher education. It has developed its own custom and practice and mystique with the viva or oral examination taking on significance, particularly for the candidate, which has taken it some way from being an assessment of performance of research outcomes.

We might usefully reflect on what we mean by assessment and ask whether the PhD examination stands scrutiny as a form of assessment. The QAA's definition of assessment will suffice to challenge us in our approach to PhD examination.

*"Assessment is a generic term for a set of processes that measure the outcomes of students' learning, in terms of knowledge acquired, understanding developed, and skills gained. It serves many purposes. Assessment provides the means by which students are graded, passed or fail. It provides the basis for decisions on whether a student is ready to proceed, to qualify for an award or to demonstrate competence to practise. It enables students to obtain feedback on their learning and helps them improve their performance. It enables staff to evaluate the effectiveness of their teaching."* (QAA: Code of practice quality and standards in Higher Education, Assessment of students.)

Additionally, we may wish to question the elements of the assessment, as most if not all documents and artefacts submitted for assessment will contain the words 'submitted in partial fulfilment of the requirements.....' If the document or artefact is part of the submission for examination, what is the other part? What is the relationship between the two or possibly more than two parts, in terms of weighting? Does the candidate have to pass both parts in order to be awarded the degree? And, most importantly, where are any of these questions answered in institutional regulations?

#### **2.1.1 Necessity of Oral Examination**

Institutions vary in their stance with regard to the obligatory nature of the viva, with some insisting on it being held regardless of perceived qualities in the thesis and others offering various kinds of dispensation (e.g. 'where no useful purpose would be served'). In one sense at least, attitude to the necessity for an oral defence relates to the underlying perception of whether the examination is of the thesis or the process of research training (see *'Examination of Process of Training or Finished Product'*). A product might be examined in the absence of its author whereas to judge the outcomes of a process of training requires some questioning of the individual who has been trained.

#### **2.1.2 Role of Supervisors in the Oral Examination**

There is wide variation in practice over whether or not a supervisor should be present at the oral examination and their role if they are allowed/encouraged to be present. In some institutions where supervisors may be present they are only invited at the discretion of the examiners while in others only at the discretion of the candidate and again in others they may be required to be available on request but normally not be expected to attend. In some institutions attendance requirements or restrictions relate only to the principal, or first, supervisor. Contribution of supervisors during the examination varies between (a) being expected to speak (b) being allowed to intellectual community.

speaking but only at the request/discretion of the examiners. Commonly the supervisor's unspoken role is that of acting as 'candidate's friend'.

#### **2.1.3 The Viva Made Public**

Few institutions make the viva a public event, though some departments claim openness within certain categories of staff. The merits and demerits of public defence are rarely discussed within institutions. Practice in other countries differs greatly from that in the UK. It may be argued that practice in the UK needs to be debated in the context of potential increasing European convergence. Clearly, differences in current UK practice relate in large part to differences in the kind and quantity of research training and research activity seen as necessary for the award of PhD and subsequently to differences in the bases for assessment. (This area is explored in Powell, 1999.)

#### **2.1.4 Video Conferencing**

There are now possibilities for making the viva a more flexible event by means of video conferencing. There may however be issues arising from the use of technology in this way within the process of assessment. For example, there may be issues of confidentiality.

#### **2.1.5 Assessment Criteria**

There appears to be little consistency in terms of the level or kind of guidance that is given to examiners on criteria for assessing submissions. Many institutions cite the need for criteria such as originality and publishability detailed checklists of criteria for assessing theses are not in evidence. (This area is explored in Shaw and Green, 1996.) This kind of variation reflects the underlying lack of clarity about threshold markers that might define differences between degrees at Masters (e.g. MRes), MPhil and PhD levels. Also, there is lack of clarity concerning any weighting that might be given to different components within a thesis and to different aspects of the examination. For example, should any critical self-appraisal be allowed to compensate for poor research design?

#### **2.1.6 Purpose of the Viva**

There is lack of clarity about the purpose of the viva. For example, if the viva is intended to be an examination in the broadest sense of the term or merely a verification of authenticity. Indeed, in reality many vivas seem to become effectively opportunities to fine-tune the written work of the candidate in order that it reaches a notional standard acceptable for scrutiny by the wider



**2.1.7 Examination of Process of Training or Finished Product**

Differing examiners' views indicate a tension in the PhD examination over the extent to which it is the process of research training or the finished product that should be examined. Different views in this respect will lead to differences in notions of the way in which the viva ought to proceed and indeed the breadth of the remit given to examiners. For example, should examiners be: (a) able to 'explore records of research supervision' (CVCP, 1993) or other documents such as progression or transfer reports; (b) asked to comment on quality of supervision, training opportunities and facilities provided by Departments (seen in the BPS document (UCoSDA/BPS, 1995) as '*an important subsidiary role of the examination board*'); (c) have access to a candidate's critical self-appraisal of their own learning as well of the research findings and interpretations?

**2.2 Setting out the Key Questions - Research Degree Examination as Assessment**

The key questions in TABLE 1 were compiled from the general issues noted above.

claim that examiners were making judgements about the candidate on the basis of what was presented in the thesis.

There was general agreement that the viva should be an area for learning for all concerned. But there was recognition that it generally functioned as a means of 'polishing' the thesis and tuning the clarity of the contribution to knowledge and overall literal quality of the written work. Throughout the various discussion groups noted at the start of this paper there was an emerging consensus that the learning opportunities offered for all participants by research degree examination were not regularly pursued to full advantage. Certainly there was little evidence of the process of examination being reflected upon in any formal sense nor was evaluative feedback on the process regularly obtained.

It was felt by many that the nature of the viva depends on the nature of the thesis. Some colleagues felt that if the document was strong then the viva functioned as a summative process whereby the examiner would sum up the strengths of the thesis and discuss post-doctoral progression. If on the other hand, the document was felt to be failing then the viva functioned as a formative process

**TABLE 1.**

**What is Being Assessed?**

When assessing at research degree level – is it the candidate (i.e. the sum total of the learning outcomes for the individual (including perhaps any such outcomes from generic training)) or the substantive nature of any contribution to knowledge (i.e. as expressed in the thesis) that is being assessed?

**Who is Being Assessed?**

Should a judgement be made as to the quality of supervision that has led to the submission and if so could 'negligent supervision' (CVCP, 1993) influence decisions when awarding the degree? Should judgements be made by the examiners about overall provision within the institution (e.g. of resources and training opportunities for students)?

**Are there Identifiable (and Usable) Assessment Criteria for PhD?**

What might such criteria be? Should criteria for the award of PhD be made explicit? Should different criteria for different parts of the thesis and/or the examination be weighted? Should such criteria be made available to all students? What might count as 'publishability' (but see below)? How Should the Assessment be Conducted? Is a viva necessary for effective assessment of a PhD? Is more than one examiner necessary? What is the role of supervisors in the examination process?

**2.3 Summary of Discussion on Research Degree Examination as Assessment**

**2.3.1 Status and Nature of the Viva and the Thesis**

The thesis was seen to be prioritised as the medium for assessment. It was felt that the viva as currently operated in the UK could not function adequately as a means of reflecting the student's expertise accurately enough for judgement to be made and therefore the student's individual learning was seen to be secondary. It is then the thesis that is assessed, though discussants did

whereby the examiner would inform the students of the weaknesses that would lead to resubmission and possible re-examination. Time would then be spent on giving formative guidance on what is required to amend current failings. We should note here that the converse view was also expressed, namely that the function is summative when the thesis fails - the examiner is making a judgement - and formative when it is successful - the examiner is considering progression beyond the PhD and into the academic community.

The view was expressed that the viva should function as a way of assessing whether students have

integrated key research skills and understanding of methodology as a result of research training. This was seen as a new aspect of the modern PhD along with other value-added aspects such as the importance of a PhD resulting in a new product or innovation.

### 2.3.2 Monitoring and Evaluation of Process

There was a suggestion from some discussion groups that the final examination of a PhD could be informed by various points in the process such as a first year or transfer/upgrading report. Some colleagues felt that examiners should have access to these earlier reports. Again, opinions were divided along similar fault lines to those that existed in the 'teacherly – confrontational' debate (see 'Role of the Examiner' section in this paper). There was general agreement that a satisfactory assessment process was likely when each assessment point during a student's progress acted clearly as a device to keep the student on track. In particular, the upgrading process should not be seen as an automatic progression to PhD status. In short, it was generally agreed that there should be delineated points in the process of a research degree programme which indicate if the student is likely to complete or fail and that a more rigorous evaluation of the process would affect the type of viva and ratio of pass/fails

As already noted there was some strong support for the notion that the same examining panel should examine throughout the process of a programme of study and at the final thesis stage. In this sense the examination of the final thesis was seen as a synoptic assessment of a complete process. This was seen as analogous with assessments of taught postgraduate courses where examiners might have access to records indicating the whole of the progress of an individual student through a programme of study.

There was some agreement, though not unanimous, for the notion that a report should be included at the end of the process (i.e. at the final examination stage) which describes 'special measures' encountered and perhaps overcome successfully during the research process.

### 2.3.3 What or Who is Being Assessed?

It was generally agreed that it is more than the written word that is being examined. It should be the case that the key skills reflected by the work are being judged and therefore the student him/herself is the real point of scrutiny. Examiners should be asking themselves – has this student integrated key skills and understanding? The viva is supposedly the most satisfactory place to investigate this, yet this point of focus is often lost as the marking of the thesis and the viva, as already noted,

become contexts for checking text and improving literary qualities.

Special mention was made of these that should in one sense be valued 'in their own part of the academy' but where this is problematic when the work is genuinely interdisciplinary – an area which is growing. Indeed, one key area of potential difficulty was identified as the nomination of an examination team that could properly and fairly examine a thesis that crosses disciplinary boundaries and thus employs constructs and methodologies that may not be universally recognised.

### 2.3.4 Assessment Criteria

It was generally agreed that criteria might be difficult to standardise across HEIs and that in any case such standardisation would not necessarily be desirable. But it was also argued strongly that there was a need for more transparency. At present the situation across the sector is not only varied but it is also opaque. This makes quality auditing a difficult exercise and disadvantages the student who may enter an assessment scenario unaware of hidden agenda in operation.

The notions of 'publishability', 'original and significant contribution to knowledge' etc. (which are commonplace criteria used by institutions) often depend on a number of factors and are linked to discipline. It is usual that there is currently no agreement necessary between examiners with regard to criteria – by default decisions are therefore based on implicit criteria, which may remain idiosyncratic to individual examiners.

Some seminar attendees made the argument for 'threshold' levels for criteria rather than standardisation and it was generally agreed that there should not be subclasses for PhDs. It was generally agreed that the PhD is a 'threshold' qualification.

A summary of some of the key issues in this section on Research Degree Examination as Assessment is set out in Appendix 2. What is clear from the table in that Appendix is that the variation in terms of function, status, mode etc. permeates the process of doing research degree level work, the assessment of the finished product(s) of that work and the use of oral examining as part of that assessment.

### 3. EXAMINERS AND EXAMINING PANELS

#### 3.1 Setting out of Issues Surrounding Examiners and Examining Panels

##### 3.1.1 Composition of Examination Panels

Different notions of what is being examined and how examinations should be carried out lead to different notions of the composition of panels. Some institutions have an independent Chair of PhD examination panels – many do not. Sometimes a senior, internal member of staff, not necessarily possessing subject expertise, acts with a brief to ensure the good conduct of the examination process and the dissemination of good practice. Institutions differ in the extent to which they allow or encourage assessors at any progression stage to become examiners at the final assessment stage. Some institutions routinely appoint two examiners – one internal and one external – other institutions and many outside the UK routinely appoint three examiners. Institutions vary in whether or not they require that an examiner should have a PhD him/herself.

The question has been raised as to whether or not the external examiner should "*comment on the remainder of the examination board*" (UCoSDA/BPS, 1995). Finally, the extent and nature of any student input into the appointment of the examining team differs.

##### 3.1.2 Status of Individual Examiners

In the CVCP document 'Handbook for External Examiners in Higher Education' (TLTP Project Alter, 1993) it is stated that "*an external examiner of a PhD is the examiner. He or she decides whether the thesis passes or fails*" (their bold type). This is a view held in some universities but not in others. In some the external examiner overtly holds the key vote whereas in others all examiners are equal (though again some may be more equal than others). Clearly, the role of the internal examiner is defined in relation to that given to the external.

##### 3.1.3 Nomination of Examiners to Panels

Procedures for nominating examiners, and the mechanisms that enable institutions to monitor them, are important if independent and fair assessment is to be achieved (see for example, the QAA Code of Practice for the Assurance of Academic Quality and Standards in Higher Education: Postgraduate Research Programmes. (10a) – *'the mechanisms used for communicating procedures relating to the nomination of examiners*). Yet there seems to be little consistency in practice. Certainly most institutions take particular care over this phase of the administration of research degree examination.

#### 3.1.4 Training and Qualification of Examiners

Many institutions do not train examiners yet most workshop attendees thought of the process as complex and important enough for some minimal training to be desirable. UCoSDA/BPS (1995) suggest that "*an external examiner should possess a PhD or other evidence of a similar level of scholarship and should normally have been principal supervisor of at least one successful PhD student*". This recommendation contains considerable latitude (*other evidence, normally, at least*); this may not matter but the issue of just what is expected of an examiner remains. The relationship between examining, scholarship and supervising might usefully be explored further. Many institutions require an examining team to have experience of examining but are less concerned to consider supervisory experience, presumably on the grounds that these two activities are discrete.

### 3.2 SETTING OUT OF KEY QUESTIONS

The key questions set out in TABLE 2 were derived from the issues above:

**TABLE 2**

- What are the qualifications and experience required of an individual examiner?
- Should examiners be trained?
- How should external scrutiny function within the assessment?
- How should an examining panel be nominated?
- Should the process of examination be monitored/evaluated?
- Should any one examiner have the casting vote?
- Should the student have any role in the process of determining panels?

### 3.3 Summary of Discussion on Examiners and examining panel

#### 3.3.1 Experience/Qualifications of the Examiner

It was generally agreed during the various workshops that examiners only gain experience of examining by examining but that training would help to bridge the gap between novice and expert. It was also felt by some attendees that examiners should have a record of successful supervision. The grounds cited were that to pass judgement on the outcomes of research degree study it is necessary understand the process of that study and in turn it is therefore necessary to understand the relationship between supervisor, student and project. Examiners should therefore be trained to understand the formative nature of supervision and the relationship between that supervision, individual student achievement and tangible research outcomes.

But it was also noted that there is no nationally recognised forum for exploring the issues of examiner training across the UK although several universities now offer training to their own staff on the role of the examination in the PhD. It was also noted that there are limits to what can be expected of examiners given the level of remuneration and the level of work involved.

While it was agreed that the examination should act as a learning process for examiners, as noted elsewhere in this paper, it was also recognised that a context needed to develop in which examiners could reflect and develop their learning. For many colleagues this did not exist at present.

### 3.3.2 Role of the Examiner

There was a general consensus in the workshops that while examining should be seen as a 'role', all too often examiners are chosen for their individual specialism and expertise in the field. As a 'role', the notion of examiner training could therefore be better explored and hence understood. The issue of 'super examiners' who can step outside their particular ideology/specialism to judge scholarly work was raised. There was some debate about

whether or not it was practical to make use of an independent chairperson in this respect and it was suggested by some that the burden on particular individuals might become onerous if this latter scenario were to develop.

It was generally agreed that examining should not be driven by individual examiner's own personal research agenda and examiners must be aware that other ideologies and methodologies exist outside their own and must not be swayed into failing a thesis purely on the basis of 'personal conviction/passion'.

Some colleagues conceptualised the role of examiner as either 'teacherly' or 'confrontational'. In the first instance the notion of 'role' is highlighted and examiners of this type act as positive gatekeepers allowing access into the research community. In the second instance the notion of the individual is highlighted and the role is one of negative gatekeeping: keeping people out of the research community; disallowing those students who do not share the same ideology/methodology and passions. Along with this negative gatekeeping went the notion that some examiners use the examination process, consciously or otherwise, as a chance for 'settling old scores'.

Notions of using the individual who judged the progress of the work at a transfer (or progression or upgrading) stage as an examiner at the final examination stage varied along with the view taken of gatekeeping role. Those who saw the role as a teacherly one tended to

see the role of formative assessor as positive and as compatible with that of final assessor. Conversely, those with a more confrontational view tended to see a need for the examination at the final stage as needing to be 'blind' to processes that had gone before. Judgements here were to be made on the final product only. Roles fit with 'assessment of process' (teacherly) or 'examination on the day as single event' (confrontational).

Most attendees agreed that examiners need to be informed about the work they are examining and understand the approach used even if they do not practice it themselves. It was clear that problems were likely to arise where the examiner had not been made fully aware at the time of appointment as to the nature of the substantive content of the thesis or the procedures and methods employed in the study. The usefulness of briefing the potential examiners by giving them access to an abstract (or similar) of the thesis was suggested.

Views on the remit that should be given to examiners tended to be constrained by a recognition that remuneration levels are already either poor or derisory. Therefore to expect the examiner to comment on more than the work in front of him/her (e.g. to comment on supervisory arrangements at the University or departmental resourcing) was for many attendees unrealistic. This whole issue of the status of examining and its relationship to the workings of the academic community as a self-perpetuating Guild was noted but little consensus was achieved.

### 3.3.3 Student Role in the Nomination of the Examination Panel

There were differing opinions concerning the strength of the student voice: the student should have a veto; the student should have one veto; the student should 'have a say' in the examination panel. But there was a fairly consistent view that the student should have a voice of some kind (i.e. not be totally shut out of the process). One reason given was that the student might need at the very least to declare that he/she has had contact with an individual examiner in terms of comments on work etc. There was some agreement that while the student should not be in a position to choose their own examiner their views on the kind of expertise that would be needed to ensure fair and rigorous examination of their work should be taken into account.

### 3.3.4 Examination Panels

The role of an independent Chair was felt to be useful in some situations but not others. Some colleagues felt that in 95% of cases there was no need for a Chair as the result of the examination process was clear cut and therefore any panel members in addition to the actual

examiners would only add a burden of unnecessary bureaucracy.

However, others felt that an independent Chair could enable the sound running of the examination process. He/she could act as a third party or witness in any appeal process – particularly if they have been involved in the examination process since its inception. Those in favour of an independent Chairperson tended to see the role as that of a 'super' examiner who would judge the work on its scholarly value rather than be biased against towards one kind of ideology or methodology.

A majority of discussants felt that the external examiner should not be all-powerful nor have the casting vote because this threw question over the purpose and role of the internal examiner.

A summary of some of the key issues in this section on Examiners and examining panels is set out in Appendix 3. What is clear from the table in that Appendix is that considerable variation in terms of function, status, level of experience and qualification etc. permeates the constitution and roles of the various participants in the examination scenario.

#### 4. ASSESSMENT IN DIFFERING DOCTORAL CONTEXTS

##### 4.1 Setting Out The Issues ( Deleted )

##### 4.1.2 Assessment of Collaborative Research

The matter of fair assessment of an 'original and independent contribution' becomes more complex when a research programme has been partly or wholly collaborative in nature. In one sense at least it may be easier to assess collaborative work if the criterion upon which the assessor is acting relates to individual development of the candidate as a researcher rather than contribution to knowledge. But when the latter or both criteria are being applied then individual contribution within the research programme may need to be delineated. Again, mechanisms to achieve this vary.

##### 4.1.3 Assessment of Non-Traditional Submissions

Where the written word is not the accepted way of disseminating findings within a discipline there is a fresh challenge for the examiners and indeed for those drawing up regulations. Noting that research is defined by HEFCE, within the RAE, as including, for example, scholarship, the invention and generation of ideas, images, performances and artefacts then clearly a degree based on learning about, and undertaking, research needs to be able to encompass a range of modes of dissemination.

#### 4.1.4 Practice-Based Doctorates

The purpose and kind of examination may shift in focus, if not in substance, in the case of Practice-Based Doctorates (e.g. 'skilled performance' of some kind may become an assessment criterion).

#### 4.1.5. Professional Doctorates

There are some key differences in assessment between Professional Doctorates (PDs) and PhDs (see Hoddell, 1999). It may be that these differences need to be explored, particularly perhaps in relation to the role of external examiners and the notion of multiple versus single assessments. (There is a related issue here in terms of the extent to which institutions differ in the way in which they make use of any progression assessments within the 'traditional' PhD and the relationship between these and the final assessment stage.)

#### 4.1.6 Publications within the Assessment Process

Many Universities offer a PhD by published work, often examined in a traditional viva context. Questions arise, again, in terms of what is being assessed and where the 'contribution to knowledge' is to be found (e.g. in the works or in any accompanying, summarising text). Some universities include the need to publish yet within the traditional format of a written thesis, others positively discourage it.

#### 4.2 Setting out Key Questions -Assessment in Differing Doctoral Contexts

The key questions in TABLE 3 arose from the issues noted above.

**TABLE 3**

- What is the relationship between publishing and a conventional PhD? What is the function of published material within a conventional thesis? How should published material be assessed?
- How should non-traditional submissions be dealt with? How can the outcomes of collaborative research be assessed satisfactorily? How can the broad range of research (as defined for example by HEFCE) be accommodated within a unified assessment structure?
- How should differences between 'Traditional' and Professional Doctorates be accommodated within the assessment process?

### 4.3 Summary of Discussion on Assessment in Differing Doctoral Contexts

There is a tendency to see the PhD, submitted as a written text, as the only model of the Doctoral work. However, the PhD is available in a wide range of disciplines for which the written text has less significance. In the performing arts for example, the performance itself may be the evidence of doctoral work; in music it may be the composition. In the broader sphere of doctoral work, the Professional Doctorate has brought new challenges to assessment and standards.

#### 4.3.1 Assessment of Collaborative Research

The matter of fair assessment of an 'original and independent contribution' becomes more complex when a research programme has been partly or wholly collaborative in nature. In one sense at least it may be easier to assess collaborative work if the criterion upon which the assessor is acting relates to individual development of the candidate as a researcher rather than contribution to knowledge. But when the latter or both criteria are being applied then individual contribution within the research programme may need to be delineated. Again, mechanisms to achieve this vary.

#### 4.3.2 Assessment of non-traditional Submissions

Where the written word is not the accepted way of disseminating findings within a discipline then there is a fresh challenge for the examiners and indeed for those drawing up regulations. Noting that research is defined by HEFCE, within the RAE, as including, for example, scholarship, the invention and generation of ideas, images, performances and artefacts then clearly a degree based on learning about, and undertaking, research needs to be able to encompass a range of modes of dissemination.

#### 4.3.3 Practice-Based Doctorates and Professional Doctorates

It was noted that the assessment of 'non-traditional PhDs' i.e. Practice-Based Doctorates and Professional Doctorates might lead to a re-examination and definition of how examiners assess traditional PhDs. It also highlights some key differences notably the fact that students receive feedback when undertaking a Professional Doctorate (which fits in with the QAA's definition of Assessment) - but not necessarily when undertaking a traditional PhD. Similarly, the purpose and kind of examination may shift in focus, if not in substance, in the case of Practice-Based Doctorates (e.g. 'skilled performance' of some kind may become an assessment criterion).

### 4.3.4 Publications within the Assessment Process

Many Universities offer a PhD by published work, often examined in a traditional viva context. Questions arise, again, in terms of what is being assessed and where the 'contribution to knowledge' is to be found (e.g. in the works or in any accompanying, summarising text). Other universities include the need to publish yet within the traditional format of a written thesis.

## 5. THE CONTEXT OF THE QAA QUALIFICATIONS FRAMEWORK

### 5.1. Qualification Level Descriptors

The Quality Assurance Agency (2001) has recently published its final version of the qualification framework for awards in higher education. The awards are contained within 3 undergraduate levels (levels C,I,H) and two post graduate levels - Masters (level M) and Doctorate (level D). A set of qualification descriptors which indicate the general learning outcomes that should be achieved within the range of qualification at each of the five levels are also indicated within an Annex to their framework paper. By carefully cutting and pasting the descriptors it was possible to construct the matrix at appendix 1. This allows a more convenient means to scan the descriptors within the levels and across levels. The matrix also allows some grouping of the descriptors into categories (knowledge and understanding, problem solving, communication, etc) which helps with attempts to trace notions of progression through the levels. It should be noted that this matrix is not in any way a part of the QAA's promotion of the framework and that, whilst it uses the precise wording of the QAA's descriptors, its format, categorisation and labelling are the creation of the authors of this paper.

The descriptors at level M and level D impinge considerably on our view of what should be achieved within awards such as MRes (level M), MPhil (also level M), PhD (level D) and other doctorates (also level D). As such they impact on the focus of our assessment of students and the criteria that we use to examine these awards. They suggest a more systematic and consistent approach to assessment and standards across all examiners and across all awards in the HE sector. These descriptors do provide an explicit vehicle with the potential to begin to identify and explore answers to some of the key questions posed in tables 1 and 3. Inevitably however these descriptors raise a number of related fundamental questions of their own such as:

- do the descriptors differentiate adequately between Masters and Doctorate levels?
- do the outcomes present new factors that are not currently examined?

- what implications do the outcomes present for the role of the thesis and the viva?

- do the outcomes accommodate the different types of masters and doctoral awards?

These are questions that require a more extensive and rigorous examination than has been possible in the seminars to date. Certainly, it becomes clear from even a cursory glance at the matrices in Appendix 1 that there is scope there for a more structured approach to assessing the PhD and at the same time demarcating it from other awards than has typically been practised to date. At the same time most of the descriptors at doctoral level might well seem to be implicit in much of the assessing that is current. One exception is that which is marked out in Appendix 1 as *employability* and which many might see as somewhat peripheral to PhD assessment.

We are not suggesting here that the descriptors should be directly translated as assessment criteria but that they might form a basis for discussion leading to a more structured approach to assessment and hence the possibility of more transparency.

## 6. CONCLUSIONS

### 6.1 Code of Practice

There was some discussion during seminars of the need for a 'Code of Practice for Assessing Research Awards'. It is worth noting here that the QAA in their development of Codes of Practice, devote an entire code to external examination, (QAA 2000 (January)) and yet examination of the highest award which most Universities commonly make, receives little attention in precepts 10a and 10b in the code of practice for Postgraduate research awards, (QAA, 1999 (January))

### 6.2 Principles

The following principles were suggested:

- Institutions need to ensure balance between research degree examination as an assessment of (a) the process of training and (b) the final product that is the thesis. Examiners need to recognise that it is the candidate who is being examined – on the evidence of learning and achievement presented in the thesis.

- The composition of the examination panel, its remit and roles of individuals should be clear to all participants.

- The relationship between the various elements of the examination must be clearly specified along with a

statement of the role of each element in the overall assessment

- In any oral examination situation the general procedure and the criteria for making judgements should be laid down in advance by the Institution.

- There should be some way of monitoring the process of an oral examination to enable fairness to be judged and good practice to be identified and disseminated.

- There are skills in examining which can be taught - assumptions should not be made. Training in research degree examining should become as commonplace as training in any form of assessment.

- There is need for transparency of threshold markers and weighting of assessment.

- New forms of research degree require rethinking of the assessment process.

- There should be comparability in the level, if not the kind, of assessment between traditional and new forms of research degree.

And finally - we must bite the bullet, accept that we are assessing a programme of research - and develop criteria. Why should doctoral work be regarded any differently to any other aspect of student work in HE?

## REFERENCES

CVCP (1993) Handbook for External Examiners in Higher Education Sheffield: UK Universities Staff Development Unit.

Hartley, J. and Jory, S. (in press) Lifting the veil on the viva: the experiences of psychology PhD candidates in the UK. Paper submitted for publication (copies from the authors – Keele University).

Hoddell, S. (1999) Professional Doctorates in the UK, unpublished paper (UKCGE)

Powell, S.D. (1999) A Swedish Disputation: Reflections on PhD Examination. UK Council for Graduate Education, Newsletter.

QAA (1999) QAA Code of Practice for the Assurance of Academic Quality and Standards in Higher Education: Postgraduate Research Programmes.

QAA (2001) The Framework for higher education qualifications in England, Wales and Northern Ireland.

Shaw, M. and Green, H. (1996) Standards in research awards: length, weight or quality? Developing an approach for resolving the dilemma. *Innovation & Learning in Education: The International Journal for the Reflective Practitioner*, 2, 3, pp 4-10.

UCoSDA/BPS (1995) Guidelines for the Assessment of the PhD in Psychology and related Disciplines. Sheffield: Universities' and Colleges' Staff Development Agency.

#### **OTHER USEFUL SOURCES**

Johnston, S. (1997) Examining The Examiners: an analysis of examiners' reports on doctoral theses. *Studies in Higher Education* 22(3): 333-348.

Underwood, S. (1999) What is a Ph.D? Lancaster University, Higher Education Development Centre.

Jackson, C. and P. Tinkler (2000) Examining the Doctorate: Institutional Policy and the PhD examination process in Britain *Studies in Higher Education*, June (note: available from Carolyn Jackson at Dept of Education University of York).



**APPENDIX 1.**

**ANALYSIS OF QAA QUALIFICATION LEVEL DESCRIPTORS**

Dr. Malcolm Shaw, Leeds Metropolitan University

	<b>HE1-Certificate of Higher Education, often abbreviated to CertHE</b>	<b>HE2- degree (non-honours)</b>	<b>HE3-Bachelors degree with honours</b>
<b>Qualifications at this level are awarded to students who have shown</b>	i a knowledge of the underlying concepts and principles associated with their area(s) of study, and an ability to evaluate and interpret these within the context of that area of study;	i a critical understanding of the well-established principles of their area(s) of study, and of the way in which those principles have developed;	i a systematic understanding of key aspects of field of study, including acquisition of coherent and detailed knowledge, at least some of which at, or informed by the forefront of defined aspects of a discipline;
		ii ability to apply underlying concepts and principles outside the context in which they were first studied, including, where appropriate, the application of those principles in an employment context;  iii knowledge of the main methods of enquiry in their subject(s), and ability to evaluate critically the appropriateness of different approaches to solving problems in the field of study;	ii an ability to deploy accurately established techniques of analysis and enquiry within a discipline;  iii conceptual understanding that enables the student: • to devise and sustain arguments, and/or solve problems, using ideas and techniques some of which are at the forefront of a discipline; and • to describe and comment upon particular aspects of current research, or equivalent advanced scholarship, in the discipline
	ii an ability to present, evaluate, and interpret qualitative and quantitative data, to develop lines of argument and make sound judgements in accordance with basic theories and concepts of their subject(s) of study.	iv an understanding of the limits of their knowledge, and how this influences analyses and interpretations based on that knowledge.	iv an appreciation of the uncertainty, ambiguity and limits of knowledge;  v the ability to manage their own learning, and make use of scholarly reviews and primary solutions (eg referred research articles and/or original materials appropriate to the discipline).
<b>Typically holders of a qualification at this level should be able to:</b>	a evaluate the appropriateness of different approaches to solving problems related to their area(s) of study and/or work;	a use a range of established techniques to initiate and undertake analysis of information, and to propose solutions to problems arising from that analysis;	a apply the methods and techniques that they learned to review, consolidate, extend and apply their knowledge and understanding; to carry out projects;  b critically evaluate arguments, assumptions, abstract concepts and data (that may be incomplete); to formulate judgements and to frame appropriate questions to achieve a solution or identify a range of solutions – to a problem.
	b communicate the results of their study/work accurately and reliably, and with structured and coherent arguments;	b effectively communicate information, arguments, and analysis, in a variety of forms, to specialist and non-specialist audiences; and deploy key techniques of the discipline effectively;	c communicate
	c undertake further training and develop new skills within a structured and managed environment;	c undertake further training, develop existing skills, and acquire new competences that enable them to assume significant responsibility within organisations;	
	and will have:	and will have:	and will have:

d qualities and transferable skills necessary for employment requiring the exercise of some personal responsibility.	d qualities and transferable skills necessary for employment requiring the exercise of personal responsibility and decision making.	d qualities and transferable skills necessary for employment requiring: <ul style="list-style-type: none"> <li>• the exercise of initiative and personal responsibility,</li> <li>• decision making in complex and unpredictable contexts, and</li> <li>• the learning ability needed to undertake appropriate further training of a profession or equivalent nature.</li> </ul>
--	---	--

	HE4: Masters degree	HE: Doctoral degree
Qualifications at this level are awarded to students who have shown:	i a systematic understanding of knowledge, and a critical awareness of current problems and/or new insights, much of which is at, or informed by, the forefront of their academic discipline, field of study, or area of professional practice;	i the creation and interpretation of new knowledge, through original research, or other advanced scholarship, of a quality to satisfy peer review, extend the forefront of the discipline, and merit publication;
	ii a comprehensive understanding of techniques applicable to their own research or advanced scholarship;	ii a systematic acquisition and a substantial body of knowledge which is at the forefront of an academic discipline or area of professional practice;
Typically holders of qualifications at this level should be able to:	iii originality in the application of knowledge, together with a practical understanding of how established techniques of research and enquiry are used to create and interpret knowledge in the discipline;	iii the general ability to conceptualise, design and implement a project for the generation of new knowledge, applications or understanding at the forefront of the discipline, and to adjust the project design in the light of unforeseen problems;
	iv conceptual understanding that enables the student: - to evaluate critically current research and advanced scholarship in the discipline; and - to evaluate methodologies and develop critiques of them and, where appropriate, to propose new hypotheses.	iv a detailed understanding of applicable techniques for research and advanced academic enquiry.
	a deal with complex issues both systematically and creatively, make informed judgements in the absence of complete data, and communicate their conclusions clearly to specialist and non-specialist audiences;	a make informed judgements on complex issues in specialist fields, often in the absence of complete data, and be able to communicate their ideas and conclusions clearly and effectively to specialist and non-specialist audiences;
	b demonstrate self direction and originality in tackling and solving problems and act autonomously in planning and implementing tasks at a professional or equivalent level;	b continue to undertake pure and/or applied research and development at an advanced level, contributing substantially
c continue to advance their knowledge and understanding, and to develop new skills to a high level;	to the development of new techniques, ideas, or approaches;	
and will have: d the qualities and transferable skills necessary for employment requiring: - the exercise of initiative and personal responsibility, decision making in complex and unpredictable situations,	and will have: c the qualities and transferable skills necessary for employment requiring the exercise of personal responsibility and largely autonomous initiative in complex and unpredictable situations, in professional or equivalent environments.	
and - the independent learning ability required for continuing professional development.		
Problem Solving		Communication

**APPENDIX 2.**

**RESEARCH DEGREE ASSESSMENT IN THE UK**

	<b>The Finished Product</b>	<b>The Research Process</b>	<b>The Viva</b>
<b>Function</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verification of learnt research skills</li> <li>• indicate contribution to research community</li> <li>• indicate contribution to knowledge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• facilitate research apprenticeship</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• polishing/fine tune the literary work</li> <li>• examination of the candidate's knowledge and skill</li> <li>• verification of authenticity</li> </ul>
<b>Status</b>	prioritised as medium for assessment	rarely prioritised during assessment	varies from absolute to probable to possible
<b>Mode</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• written thesis</li> <li>• alternative forms of doctoral submission</li> <li>• culmination of discrete parts of professional doctoral programme</li> <li>• collection of published work with exegesis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• supervision</li> <li>• taught elements (including training in methodology and in generic skills)</li> <li>• retrospectively acknowledged (PhD by published work)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• real time</li> <li>• video conferencing</li> <li>• appraisal of work (e.g. art submission)</li> </ul>
<b>Assessment Criteria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• publishability (does not always apply, e.g. in practice based doctorates)</li> <li>• originality</li> <li>• innovation</li> <li>• significance of contribution to knowledge</li> <li>• level of scholarship</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• may form part of assessment in professional and practice based doctorates</li> <li>• records of progress may be referred to</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• determined by evaluation of finished product</li> <li>• ability to communicate ideas and defend positions</li> <li>• evidence of author</li> </ul>
<b>Peogression &amp; Improvement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• increased transparency /clarity (from earlier submissions where made)</li> <li>• threshold markers for different awards</li> <li>• weighting for different components</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• evaluation of final thesis may be interpreted as a synoptic assessment of the complete process</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• may lead to amendment and further supervision input</li> </ul>

**APPENDIX 3.**

**VARIATION IN CONSTITUTION OF AND ROLES WITHIN EXAMINATION PANELS**

	<b>External Examiner</b>	<b>Internal examiner</b>	<b>Chair</b>	<b>Supervisor</b>	<b>Student</b>
<b>Composition</b>	invariably necessary	often but not always necessary	<ul style="list-style-type: none"> <li>external examiner</li> <li>external to panel</li> <li>chosen on the day</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>not necessary in exam process</li> <li>may attend viva at discretion of examiners or student</li> </ul>	presence necessary viva required
<b>Status of individuals</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>expert in field of research?</li> <li>experience of examining?</li> <li>has casting vote?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>aware of university regs?</li> <li>candidate's friend?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>chair independent of panel –aware of university regs?</li> <li>external?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Candidate's friend</li> <li>Advisor on process</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>voice in composition of panels?</li> <li>no voice – merely subject of enquiry</li> </ul>
<b>Function of Individuals</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>to gatekeep?</li> <li>to be teacherly?</li> <li>to endow credibility</li> <li>to ensure comparability across institutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>to represent institution?</li> <li>to ensure fairness for candidate?</li> <li>to balance against external?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>to mediate?</li> <li>to control process of oral?</li> <li>to enable fair process?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>to act as note-taker for candidate in respect of any amendments</li> <li>to interpret for the candidate for the examiners?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>to authenticate research?</li> <li>to prove research</li> <li>skill as an individual?</li> <li>to give evidence of learning</li> </ul>
<b>Experience &amp; Qualifications</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>successful supervision?</li> <li>experience of examining?</li> <li>holder of a Phd?</li> <li>Domain expert</li> </ul>	Awareness of regs	Awareness of regulations		Research skills? first/pg degree?



## EMPOWERING POSTGRADUATE STUDENTS THROUGH ONLINE CAREER MENTORING

Ellis RUBINSTEIN

*Editor, Science*

*(This paper was originally presented at the "Post-Graduate Education in Europe: Past-Present and Future Conference" arranged by The National Agency for Higher Education in Sweden at Linköping University between 4-5 May 2001.)*

**Abstract:** *Many of today's postgrads and postdocs—be they in the United States or in Europe—are interested in exploring the widest possible range of scientific career options, everything from positions in academia and industry to careers 'off-the-bench'. But too often, they don't know where to start, and, at the same time, lack knowledgeable mentors. Moreover, the pace of change within the scientific profession is accelerating. Suddenly, the benefits of multi-disciplinary career paths, mobility, and global collaborations outweigh their costs in complexity. Many university systems are coming to recognize this but are struggling to reform their traditional systems. And the pace of these changes threatens to outstrip the ability of administrators and faculty to keep current with new needs. In this environment, Science's Next Wave provides a broad array of novel services while achieving economies of scale for subscribing institutions. Each week, Next Wave publishes online original articles providing career advice to young scientists and those who would mentor them. Over its 6 years of existence, the Next Wave website has developed an unmatched, living archive of information on career planning, job hunting, grant-writing, education reform, and much more. And it has become increasingly global, going beyond its starting point in the U.S. to develop collaborations with pan-European organizations and national bodies. For example, it is partnering with China's national organizations and has established homepages in the UK, Canada, and Germany. Next to join: the Netherlands and Singapore.*

### PROLOGUE: THE CHALLENGE FOR GRADUATE EDUCATION

In Sweden in the fall of 1999, the organization responsible for graduate education, the Hogskoleverket, commissioned a small study of the needs of graduate students in a variety of disciplines—from science and math to the humanities. Following the holding of a series of focus groups around the country, the Hogskoleverket reported the following views of graduate students studying in Sweden:

■ A large majority think departments should, to a much larger extent than today, inform and prepare Ph.D. students so that they will have an overview of the range of

possibilities of an academic career, as well as providing knowledge about industry and managerial positions. "Universities have managed to grow ivory towers with too few global contacts," [said some, and] "Universities isolate themselves from industry..." [Said others].

■ Only 20% claim that they get career planning help from their departments...and often the supervisor wants the student to continue in his/her research group as a postdoc.

■ After many years in research and education, many supervisors are not aware of the legal and economic elements of today's [non-academic] careers.

■ Because their supervisors write grant applications [in isolation], graduating Ph.D. students are unprepared for this...

■ Family issues are especially bothersome [and no one is helping with these].

■ Only 10% of those interviewed were helped in making contacts in the labor market.

■ Ph.D. students with foreign backgrounds find it 'strange' that internationalization of research and the establishment of foreign contacts are not appreciated in Sweden's universities.

Are such concerns among graduate students unique to Sweden? Of course not. Here are some remarks made by observers of the conditions of graduate life in other European countries:

From an article in *Science*, 10 November, 2000, by Kai Simons and Carol Featherstone, of EMBL: "There are too many scientists working in isolation under depressing conditions in the many European universities. Molecular life scientists across the breadth of the new Europe must feel included in the scientific community, especially the new generation of young and active scientists who will build the scientific Europe of the 21st century. Because science should not and does not have national borders,

these young scientists will be a spearhead for collaboration in a wider sense in Europe."

From a 1999 report by French Deputies Pierre Cohen and Jean-Yves Le Déaut, as reported in *Science* (30 July, 1999): "...although French research has remarkable potential, it faces serious problems.... First, researchers rarely move between universities, industry, and public research agencies such as the basic science agency CNRS. Second, young scientists have great difficulty finding research jobs and achieving scientific independence."

From remarks made to *Science* (4 June 2000) by materials scientist Richard Brook, chief executive of the U.K.'s Engineering and Physical Sciences Research Council, who chaired a blue-ribbon panel commissioned by the German government: "Young researchers should be encouraged to do independent work more quickly than they do now in the German system. The Habilitation means you can be 40 years old before you find out whether you have an academic career ahead of you."

Should any of this be surprising? Not to Europeans who have followed the debates about the need for a European research area, as proposed by European Commission Research Director Phillippe Busquin or the speeches by Germany's Minister of Science and Education Edelgard Bulmahn. And I could name others who are deeply concerned about Europe's competitiveness, its treatment of young scientists, and its ability to recruit and retain new young scientists. Indeed, this is why, across Europe there are movements, both national and multinational, to reform graduate education, to boost funding, to foster competitiveness and excellence and so much more. Hence, the meeting that brings us all here today.

#### **NEXT WAVE: ONE ANSWER TO THE CHALLENGE**

So if we all know the scope of the challenge, how does one mount a viable, scalable response to the challenge? Traditionally, reforms are carried out through traditional institutions. Thus, in addressing the 21<sup>st</sup> century needs of graduate students, blue-ribbon panels in Europe and the United States have recommended actions that could be taken by both executive and legislative branches and by individual universities themselves. But the limitations of this traditional approach to a problem is that help to the individual depends on the speed of response by often ponderous bureaucracies, the filtering down of reform from administrations to individual departments, and the capacity of faculty members to actually behave in new ways.

The young American physicists who, in 1994 and 1995, found themselves in 2<sup>nd</sup> and 3<sup>rd</sup> postdocs with no prospects for traditional academic positions and no assistance from their mentors to develop novel approaches to their career needs weren't about to wait for a traditional response to their problem. Identifying the Internet as a medium that might allow, at remarkably low cost, large numbers of young people to be helped—all at the same time—without respect to the capacities of their home institutions and personal mentors, these young physicists started a web page called the Young Scientists' Network. Their notion: self-help through virtual networking.

#### **THE BIRTH OF NEXT WAVE**

At *Science*, this movement was not lost on a few of the editors. It was our view that there were both strengths and weaknesses in the approach of the young physicists. Among the strengths was the fact that a lively "webzine" could create a community of common interest that could bridge the isolation that had been devastating U.S. postgraduate students who were bereft of career advice from competent mentors. The weaknesses were threefold, at least. First, the singular focus on physics made no sense when the same trends and issues were evident—or likely to become so—in many scientific disciplines and when the answer for some physicists would lie in other disciplines. In fact, the solutions for many young people would clearly often be in multi- or transdisciplinary careers, making it more difficult for any single group or professional society to highlight them. And, finally, there was the question of whether a leaderless group of young people, operating without any institutional base, could maintain a webzine for very long.

*Science* is owned by the American Association for the Advancement of Science (AAAS)—an umbrella organization covering all disciplines and chartered to help the scientific community. Based on the unique AAAS charter, it seemed natural to us at *Science* to consider trying to help these young physicists and all the young chemists, biologists and so forth who would have common concerns. And because one could imagine launching a website without encountering the enormous embedded costs of traditional print media, we were able to convince the heads of our not-for-profit organization to let us launch a pan-scientific website addressed exclusively to the career needs of all young scientists.

#### **WHAT THE NEXT WAVE DOES**

That was in 1995. In the years since—and with the support of some extraordinary foundations, government agencies, and scientific leaders—the Next Wave has expanded to address many of the needs identified by the graduate students in Sweden. Here is a brief tour of some

primary functions now being performed by the Next Wave in support of the career needs of young people:

- **Job Market News:** What does today's job market offer scientists interested in making their next move? From biomedical funding news to enrollment statistics, we investigate employment trends, how to make oneself eligible for today's positions, and national and international opportunities.

- **Career Transitions I.—Alternate Careers:** Research not for you? There is a constant flux of researchers into and out of the science community, and in this section we describe some of the notably successful, nontraditional career moves researchers have made. Examples? Leaving the bench to get an MBA, going into marketing and business, applying one's research skills to work with the police as a forensic scientist or becoming a teacher. Other alternate careers we have featured include: Intellectual Property, Management Consulting, Pharmacoeconomics, Regulatory Affairs, Research Program Management, Science Journalism, Science Policy, Technology Transfer.

- **Career Transitions II.—New Research Directions:** Sometimes someone just needs to get out of the niche they are in and move into something hotter or more rewarding. We provide first-hand experience and advice in areas like: Bioinformatics, Clinical Trials, Computer Modeling, Nanotechnology, Proteomics, Environmental Science, and many more.

- **Career Development Center:** Getting to the end of a Ph.D. can be a tough slog! And all through what may be a 5-, 6- or 7-year search for a doctorate or its equivalent, many young scientists never learn how to deal with administrators, file progress reports, develop budgets, fill out fellowship applications, set up their first laboratories or write better grant proposals. This section provides advice on all that.

- **Postdoc Network:** This newest area of the website provides real-world solutions to the career and quality of life needs of postdoctoral scientists. Original content addresses benefits, career programming, creating a postdoc office, and more. Additionally, the Postdoc Network includes a database of institutions with postdoc offices or associations and a listserv to help these groups connect.

And the list could go on! For example, the Next Wave offers America's most extensive database of training grants in the biomedical sciences and articles and online forums on family issues and the problems women and minorities face. In the articles and forums, the discussants are either young scientists who have faced

similar problems and found a way to overcome them or senior advisors who have lots of wisdom to dispense.

## THE REPOSE TO NEXT WAVE

For all these reasons, the Next Wave has become a resource that could neither be duplicated by any individual career center at a single institution, nor easily reinvented by national and transnational bodies. It may come as no surprise to hear that it has succeeded in the United States both in usage and financially. In terms of usage, we are being visited by more than 25,000 unique computers per month in the United States alone. In fact, in only 3 years nearly 90,000 scientists have registered to use our grants service. And during the year 2000, about 200,000 unique computers visited Next Wave worldwide. When one thinks about how many different people might use a computer in a university setting, the number of scientists using our site over a year's period may easily double the circulation of *Science* magazine, which has itself three times more subscribers than any other general scientific journal.

As for the Next Wave's financial success in the United States, national agencies including the National Institutes of Health, the Department of Energy, and National Aeronautics and Space Agency have subscribed to it for their scientists. Renowned private foundations such as the Howard Hughes Medical Institute, the Burroughs Wellcome Fund, the Sloan Foundation, and, soon, the Packard Foundation, have given it grants to expand its services to the scientific community. And over 125 research universities (including the entire Ivy League, the Big Ten, and most of the University of California system)—plus health centers and hospitals, independent research laboratories, and even 10 prestigious professional societies such as the American Chemical Society and the American Physical Society—have all purchased subscriptions for their constituents.

Gradually, too, leaders in countries outside the U.S. have come across the Next Wave with many choosing to create national collaborations with the website in order to bring its unique content to their constituencies. Among these, in the UK there have been Sir Robert May, now the President of the UK Royal Society but previously Science Advisor to the UK government, and Lord Sainsbury, Minister of Trade and Industry. Dr. May has written: "The scientific community has no higher responsibility than the mentoring of its next generation. *Science's* Next Wave is meeting this challenge with remarkable effectiveness." UK Science Minister Lord Sainsbury added: "Britain's young scientists are a unique national resource and Next Wave are helping towards nurturing and developing their talents."

In Canada, the past and current Presidents of the Canadian Institutes for Health Research (previously the Medical Research Council) have taken subscriptions for the entire nation and supported the hiring of an editor in that country. In Germany, the President and Secretary General of the Deutsche Forschungsgemeinschaft have both been major supporters of a German involvement. President Ernst-Ludwig Winnacker has written: "The support of the scientific new generation is an urgent function of the German research council. The DFG strongly supports therefore the efforts of Science's NEXT Wave to improve the dialog among young scientists beyond narrow subject disciplines and geographical boundaries."

Finally, in China, the President of the National Natural Science Foundation and the Minister of Science and Technology have made it possible through a grant to bring the Next Wave at no cost to all scientists able to access the Internet. Considering the sensitivity of the nation's leadership to online interactions between their students and those in the West, this provision of free access is truly a stirring endorsement of the value of the Next Wave's career advice.

In summary, for 4 years, national bodies—and one multinational corporation, Merck—in Canada, the UK, China, and Germany have joined the U.S. in supporting the Next Wave. These nations' prestigious institutions support some or all of the following:

(1) The salary and fringe benefits of a Next Wave Editor in their country

(2) The creation of a national homepage that highlights career information of direct value to their nationals

(3) Funding of outreach events—such as career seminars—at universities and professional society venues as well as promotion of the Next Wave throughout their nation's academic and government research infrastructure

(4) National subscriptions to support free access for all young scientists employed in not-for-profit academic and government research institutions.

In addition, the Next Wave has now established collaborations with Singapore and with the European Molecular Biology Organization, and the Marie Curie Fellowships. We hope to soon sign an agreement with the Netherlands' NOW and are in discussions with the ESF and EC.

## NEXT WAVE'S FUTURE

Despite this success, the Next Wave has much to do. We are concerned, for example, that our need to establish national subscriptions to achieve financial independence has inevitably created an unfortunate barrier for those whose nations or academic institutions lack vision or money. We loathe the notion that the Next Wave may unwillingly be yet another excellent example of dangers of the Digital Divide.

Notably, the heaviest users of the Next Wave—even among its loyal subscribers—are the students who one might think would need advice the least. Thus, universities like Harvard, Stanford, Johns Hopkins, Toronto, McGill, and Cambridge have the largest per capita portion of their computers visiting the Next Wave. A close look at who has not subscribed to the Next Wave in the U.S.—or who is using it least in subscribing countries outside the U.S.—will complete the depressing picture.

So the Next Wave team has invested in the creation of a group of staff members charged to ensure that students at smaller or more remote universities know about the advice we offer. This promotion team has developed a valuable database of the key career offices, deans, and vice provosts of research at each subscribing institution. And it is gradually building a network of volunteer campus representatives. Each month, e-mail alerts go to these people, requesting that they spread the word of what we are offering. If after several months, usage has not increased at such institutions, our staff will even conduct campus visits, providing seminars and career days after which usage invariably rises to new levels and remains there.

But this does not solve the concern—oft voiced by European leaders—that the smaller European nations—especially those in East Europe—have not discovered the Next Wave, thereby preventing their students from accessing information enjoyed by their more fortunate peers in the UK, Germany, and soon in the Netherlands. Nor does it address the concern of others that students in the Developing World cannot access all of our best materials.

Based on the concerns voiced in Europe, Next Wave staffers have opened conversations with the European Commission and the European Science Foundation. With respect to developing nations, we would need a partner like UNESCO—a target for our future.



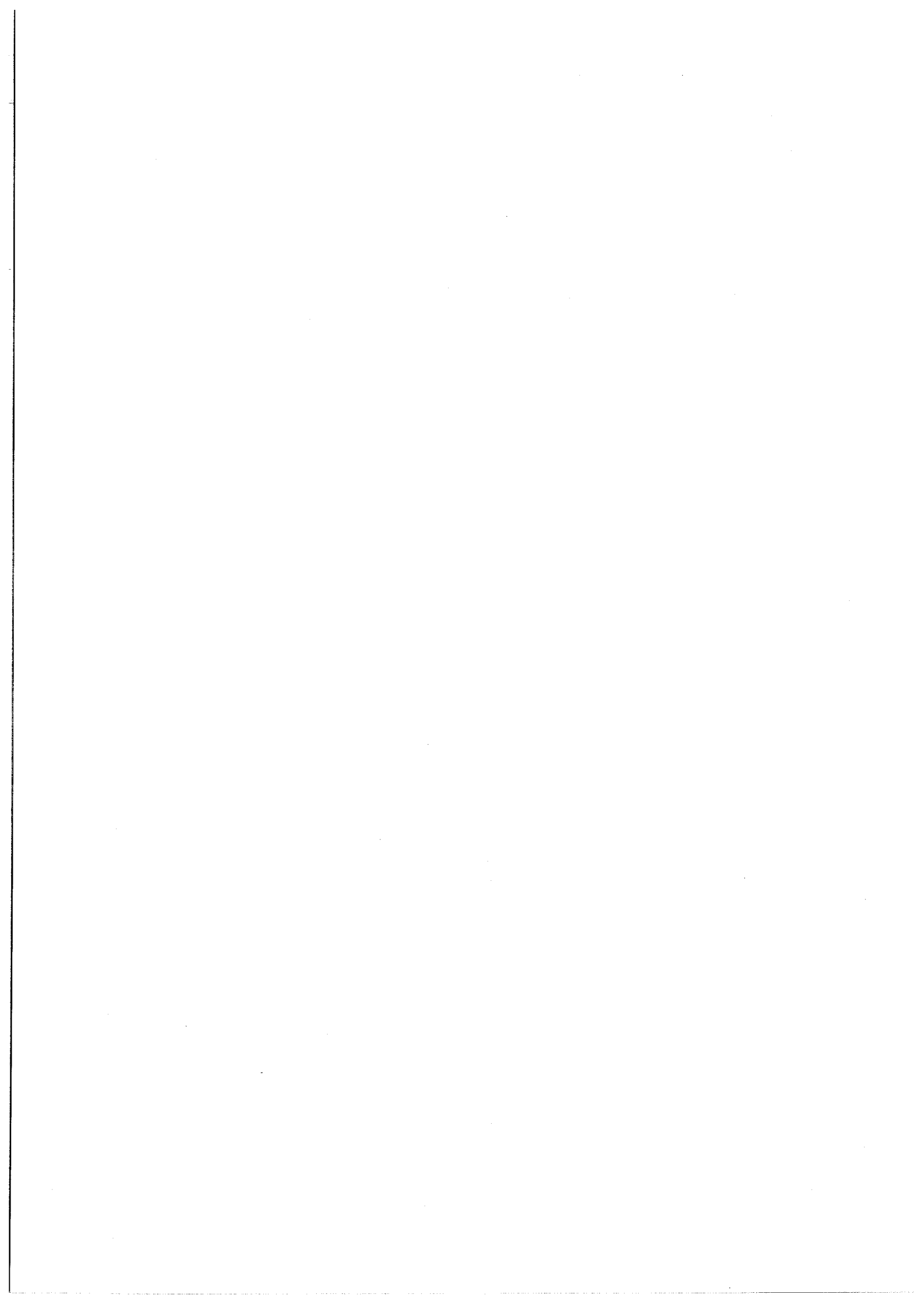
Finally, many in the United States and in Europe have observed that undergraduates would benefit extraordinarily from a website that uses the same model—articles authored by a mix of role models and experts—to provide advice focused on issues and concerns particular to undergrads. Based on these entreaties, the Next Wave has secured funding from the prestigious Packard Foundation to create a prototype portal for undergraduates from minority backgrounds. Once commenced, this portal should become a model for an expansion of services to undergraduates in general—a development many in the scientific community would like to see.

One question for this audience would be: How badly would European undergraduates need such a service? I would be interested in reactions to this thought.

And the venue of this meeting suggests an even more important, overarching question: In what ways might the Next Wave—as it already exists and as it could be expanded—serve the goals of the Sixth Framework Program with particular respect to the desire to enhance mobility and to empower Europe's young scientists to stay in Europe and yet compete more effectively with their peers in the U.S.? Perhaps this too could yield an interesting dialogue between us.

And, lastly, I cannot help but ask this audience to consider the many ways in which more European content—and more European wisdom—might enhance and improve the Next Wave's American homepage. Americans are famously insular and badly need to know about the very special opportunities Europe can provide.

I have previously pointed out that the Next Wave is owned by a not-for-profit organization—the American Association for the Advancement of Science. The AAAS charter calls on it to serve the scientific community not merely in the U.S. but throughout the world. As a not-for-profit, the AAAS lacks the resources that large multinational STM (science, technology, and medicine) publishers could bring to bear on developing novel online services for the scientific community. But this can be a blessing and not a curse if it motivates the AAAS to partner with not-for-profit NGOs and national government organizations with like-minded goals. This is in fact what has caused Next Wave to thrive. So based on this successful model, I come to this meeting with the hope of discovering like-minded visionaries interested in developing win-win opportunities in the service of our various constituencies. Perhaps we can, together, develop an unprecedented global resource of career advice and mentoring that would empower the next generation of scientists.





## STARTING POSTGRADUATE EDUCATION AT A SMALL UNIVERSITY

Kimmo ERIKSSON

*Malardens Högskola University, Dean, Professor of Mathematics*

*(This paper was originally presented at the "Post-Graduate Education in Europe: Past-Present and Future Conference" arranged by The National Agency for Higher Education in Sweden at Linköping University between 4-5 May 2001.)*

### INTRODUCTION

In 1998/1999 I was secretary of a study of Swedish postgraduate education, conducted by a subcommittee of the association of universities in Sweden (SUHF). This study involved a questionnaire directed to more than 11000 postgraduate students, Ph.D. holders and employers. Some important results from this study were:

- Less than half of the respondents think that their postgraduate education has adequately prepared them for careers outside academia.
- Many employers do not distinguish between different academic degrees, and many Ph.D./licentiates outside academia are dissatisfied with their salaries and status.
- The most important causes for prolonged study times are excessive thesis requirements, inadequate guidance from thesis supervisors, and excessive departmental duties. 37 percent of all postgraduate students complain about the effects of insufficient thesis supervision.

Mälardalens Högskola (MdH) is a university college situated in the cities of Västerås and Eskilstuna, an hour by train from Stockholm. Although MdH features a broad range of academic disciplines, education and research in technology has become our forte. About fifty postgraduate students are active at MdH, though formally registered elsewhere at various doctoral degree awarding universities. In August 2000, the Swedish government decided that MdH were to be given university status within the area of technology from January 1, 2001. In other words, we were allowed to award doctoral degrees in subjects within this area.

This paper will report on how we develop our new postgraduate education at MdH, with a particular

emphasis on how we try to take the findings of the SUHF study into account.

### HANDBOOK OF POSTGRADUATE STUDIES

Suddenly given the chance of starting a doctoral education system from scratch, what would you want to achieve? At MdH, we wanted to maintain the quality standards of Swedish postgraduate degrees, while creating something new that avoid some of the drawbacks of established postgraduate study traditions in Swedish.

When the government decision was announced, we formed five task forces within MdH with the mission to develop rules and guidelines for various aspects of postgraduate studies. In these task forces, professors from a variety of disciplines (also from humanities and social science) were mixed with students and administrators so that no perspective should be forgotten. Many of the professors involved had much experience from postgraduate education at established universities, and had the expertise necessary to question traditions of doubtful value while protecting those that have proved useful.

The results of this work were collected into the *MdH handbook of postgraduate studies*. (The handbook is currently available in Swedish only. An English version is planned for the near future, since we expect to have a large proportion of foreign students in our postgraduate education.) The table of contents is as follows:

1. *Aims and strategies for postgraduate education at MdH*
2. *Being a postgraduate student*
3. *Organization of postgraduate education*
4. *Admission*
5. *Financing*
6. *Supervisors*

7. Study programs
8. International activities
9. Subjects of postgraduate studies
10. The licentiate degree
11. The doctoral degree
12. How to appeal

### SELECTION OF SUBJECTS FOR POSTGRADUATE EDUCATION

In which subjects at Mdh should doctoral degrees be awarded? It became essential to maintain strict quality standards for subjects, while safeguarding the enthusiasm for the new possibilities. All departments of MdH were invited to propose broad subjects for postgraduate education programs. For evaluation of the proposals, the following criteria were adopted:

- a well-defined subject,
- at least one full professor,
- a substantial group of potential research supervisors who are active researchers in the area,
- sufficient resources in terms of finances, library and laboratories.

Of six proposals received in the first call, two were rejected. In one case (*innovation and design*) the subject had to be much more clearly defined, in the other case the department finances were in too bad shape. Four proposals were accepted: *computer science*, *applied mathematics*, *electronics* and *energy and environment technology*.

In a second call, a revised proposal for *innovation and design* was recently accepted. After the first rejection, the department had invested a lot of work in developing a novel and thorough subject description.

### DEVELOPMENT OF SYLLABI

According to Swedish law, the fundamental document for a postgraduate education program is its syllabus, which must be passed by the faculty board. Properly designed and used, the syllabus can work both as a recruiting instrument, as a quality guarantee and as a guideline for students and supervisors. On the other hand, a bland syllabus will be soon forgotten, in which case other mechanisms will emerge over which the faculty board has no control; such obsolete syllabi exist just about

everywhere in academia. Therefore, we felt that we should give special attention to the process of syllabus design at MdH, to improve the overall quality and emphasize the importance of these documents.

We took a quite simple measure. After each department involved had submitted a syllabus for its subject, the responsible professor for each subject took part in a meeting where all syllabi were compared to each other. In this session we could discuss the views on postgraduate education behind the syllabi, pick up creative ideas from each other, and choose the best formulation where several alternatives were presented. We also agreed on which English words to use for important concepts.

One important issue on which consensus was reached was a set of joint courses for all postgraduate students in technology (including applied mathematics) at MdH. This range of courses total 15 credits:

- pedagogical course for postgraduate students, 2cr
- research methods in science and technology, 2 cr
- theory of science, 2 cr
- scientific writing, 2 cr
- project management, 2 cr
- cross-disciplinary project course in technology, 5cr

### QUESTIONNAIRE TO SUPERVISORS AND POSTGRADUATE STUDENTS

The SUHF study indicated some problems prevalent in postgraduate education in Sweden. To obtain a clear picture of the situation at MdH, we created a questionnaire focusing on the SUHF findings. The questionnaire was sent to all current postgraduate students and supervisors at MdH, totaling some one hundred persons. Below is a summary of the 44 responses that we received.

*The ability to use relevant information technology...*

*... is adequately trained (37) ... should be emphasized more (4)*

*Project management...*

*... is adequately trained (16) ... should be emphasized more (26)*

In addition to courses in project management, some respondents suggested that more industry connected research projects would be valuable.

*The ability to collaborate efficiently with others...*

*... is adequately trained (26) ... should be emphasized more (14)*

Training in conflict management as well as cross-disciplinary courses was suggested.

*Language proficiency...*

*... is adequately trained (30) ... should be emphasized more (14)*

Respondents stressed that proficiency in two languages (usually Swedish and English) should be acquired. It is important to encourage students to spend part of their study time at a foreign university, for this reason as well as others.

*Communication with non-specialists...*

*... is adequately trained (16) ... should be emphasized more (25)*

A creative suggestion was to organize events when the university is open to the public.

*The ability to work inter-disciplinarily...*

*... is adequately trained (18) ... should be emphasized more (18)*

It was widely suggested that there should be ample opportunities for contacts across scientific disciplines within our postgraduate education.

*Knowledge of career paths outside academia...*

*... is adequately trained (21) ... should be emphasized more (17)*

Creation of a natural forum for exchange of information and ideas between researchers at MdH and employers and agencies outside academia was suggested. Such meeting places exist already, but could perhaps be developed further.

*Thesis supervision...*

*... is adequate (28) ... insufficient (10)*

Suggestions included: Education of supervisors. Instigating regular meetings and other forms of

communication between student and supervisor. Teaching reduction for supervisors. Hiring more competent supervisors. Giving every student several supervisors. Creating a network of supervisors. Hiring post-docs. Encouraging and appreciating good supervisors. Spelling out more details in the individual study plans.

*According to the SUHF study, many employers do not duly appreciate Ph.D.s and licentiates. What can be done to make postgraduate education a better investment for a future career?*

Answers included: make employers more involved in our education via Ph.D. projects and other collaboration with industry and society; find deputy supervisors outside academia.

From this questionnaire we conclude that each of these issues needs to be addressed, albeit the need is more marked for certain issues such as project management and communication with non-specialists. There can be multiple solutions for the same problem. Therefore we started the by crafting the meta-solution described below.

#### **THE INDIVIDUAL STUDY PLAN AS A CONTROL MECHANISM**

According to Swedish law, every postgraduate student must have an individual study plan. These study plans should be agreed upon by both student and supervisor, and should be revised at least once a year. Just like the syllabus, the individual study plan is a document that can be used actively or be largely neglected.

At MdH, the dean must sanction every study plan. Under the dean, a director of studies for all postgraduate education at MdH will read every individual study plan (and all revisions) in detail. This will be the foremost central source of knowledge of all Ph.D. student projects at MdH. The data in the study plans will be maintained in a database for easy retrieval.

With the system described, the protocol for the individual study plan can be used as a control mechanism that allows more fine-tuning than just saying that some courses shall be mandatory. The faculty board has decided on a certain protocol, which among other things tries to meet several of the issues of the SUHF study. For example, every individual study plan must contain the following section:

*The postgraduate education shall prepare for careers both within and outside academia. In order to achieve this, the education must address the following points, whether in courses, as part of thesis work, or in some other way. For each point, describe how it has been or will be addressed during the education.*

- *research ethics*
- *theory of science and knowledge*
- *ability to use relevant information technology*
- *project management*
- *ability to collaborate efficiently with others*
- *proficiency in the Swedish language*
- *proficiency in the English language*
- *communication with non-specialists*
- *ability to work inter-disciplinarily*
- *knowledge of career paths outside academia*
- *international experience*

### ORGANIZATION

The organization of postgraduate education at MdH is described in our handbook. In short, the central authority is the faculty board and the dean. A director of studies works under the dean, as part of the central administration. Some major duties of the director of studies are: scrutinizing the individual study plans, organizing courses for supervisors, coordinating all postgraduate courses, preparing cases for the dean and the faculty board.

Every postgraduate student is assigned a team of supervisors, consisting of a main supervisor and at least one deputy supervisor. The faculty board maintains a list of approved main supervisors at MdH. The criteria for main supervisors are:

- You must have the research credentials of a professor or "docent" (comparable to French and German *habilitation*).
- You must have taken a pedagogical course and a course for supervisors.
- You must have been a main or deputy supervisor of at least two licentiates or doctoral degrees.

Few persons satisfy all these demands already, so the dean can make temporary exceptions.

### THE THESIS DEFENSE

The public defense of doctoral theses is a Swedish tradition that can be very valuable, but often turns out to be somewhat of an anti-climax. To ensure that this ritual has content and a meaning that is understood by everyone involved, MdH has established the following aims for the thesis defense:

- It shall be an opportunity for the public to understand how the Ph.D. candidate has contributed to the body of knowledge in the field.
- It shall provide a high-quality scientific review of the thesis.
- It shall give the Ph.D. candidate opportunity to show his or her ability to discuss scientific issues, both on a high scientific level and on a popular level.

Several formats of the thesis defense act are possible to meet these goals. One format is described in the handbook.

### CONCLUSIONS

At the time of my writing this paper, MdH have been a doctoral degree awarding university for six weeks only. No doctoral or licentiate degree have as yet been awarded. In fact, only a handful of postgraduate students have been registered and submitted an individual study plan. Therefore it is impossible to assess the efficiency of the measures we have taken to create a modern system for postgraduate studies in Sweden. Nonetheless I feel that something can be learnt from the process we have gone through, which I have tried to describe in brief above: University-wide cooperation and well-advised reform is possible also in the domain of postgraduate education.

### REFERENCES

*En genomlysning av svensk forskarutbildning*, Sveriges universitets- och högskoleförbund (1999).  
*Studiehandbok för forskarutbildning*, Mälardalens högskola (2000).



# RECENT DEVELOPMENTS IN POSTGRADUATE EDUCATION IN THE UNITED KINGDOM

Howard GREEN

*Chair UK Council for Graduate Education  
Dean: Research and Graduate School, Staffordshire University*

*(This paper was originally presented at the "Post-Graduate Education in Europe: Past-Present and Future Conference" arranged by The National Agency for Higher Education in Sweden at Linköping University between 4-5 May 2001.)*

## 1. INTRODUCTION

The past 10 or so years have seen significant changes in higher education in the United Kingdom. The growth in the number of undergraduate students and the move towards a mass higher education system supported by the promotion of the polytechnics to university status frequently dominates the analysis of this change. For those who have been involved in the postgraduate side of the sector, change has been equally if not more dramatic and rapid, overshadowed only by the sheer volume of undergraduate student numbers.

This paper will consider three broad themes. It will review where we have come from over the last 10 years and identify some of the key elements of change before addressing some of the challenges for the next years. Finally it will describe the role of the UK Council for Graduate Education in this period.

The paper will of necessity be partial and will only skim the surface of many aspects of postgraduate education. It will also generalise across provision and will only infrequently differentiate between postgraduate taught and postgraduate research programmes. In drawing the material together it will conclude by suggesting that whilst major advances have been made, we remain some distance from realising the considerable potential of postgraduate education for the nation as a whole.

## 2. THE LAST TEN YEARS - A PERIOD OF ENORMOUS CHANGE:

### 2.1. The Growth of Student Numbers

The growth in the postgraduate population has created a sector which is out of all recognition to that of the 1960's when the Robbins Report, the first major study

of postgraduate education in the UK noted a population in 1961/62 of 19,400 ft and 6,300 pt students. By 1994/95 at the time of the Harris report, there were 128,300 ft and 187,100 pt postgraduate students. The relative position of PG similarly changed during this period, from 13% in 1979, (100,900 PG in a total population of 787,000). In 1994/95 the comparable figure was 21% (315,400 out of a population of 1,528,600). A similarly dramatic statistic is highlighted in the period 1982/83 - 1992/93 in which the PG population grew by 1125% (from 102,000 - 220,000) compared with 70% for UGs. (UKCGE, 1995). By 1999/00, the latest date for which full information is available, the total population was 151,330 full-time and 257,290 part-time, (HESA, 2001).

Similar structural changes were observed in the mode programmes with a growth in the number of part time students, and equalisation of the gender balance and more recently a significant growth in the numbers of overseas students. In 1992/93 there were 25,100 international postgraduate students in HIEs in the UK, 8% from the EU 92% from the rest of the world. By 1997/98 this figure had risen to 81,000 of which now 33% were from the EU and 67% from the rest of the world, theoretically at least making a major impact on the funding of programmes.

### 2.2. Quality

The growth in numbers potentially has an impact on the quality of the provision - whether it be non academic provision such as accommodation, to the more academic side including library facilities and opening, academic support and supervisory standards. The UKCGE noted that 'doctoral education was frequently regarded as a cottage industry, a prestigious yet somehow fringe activity in higher education'. (UKCGE, 1996). The movement from a cottage industry to one, which provides excellence in an increasingly mass production environment, has challenged institutions and their regulators. From the ESRC's review of social science completion rates in the late 1980's (ESRC,) to the QAA's various codes of practice including the code of practice

for postgraduate research (QAA, 1999) various aspects of quality have been under scrutiny. Implicitly at least must be the assumption that the increased numbers of postgraduate students were presenting a real challenge to the continued enhancement of delivery.

### 2.3. Research Training

The adequacy of many of the research degree programmes particularly as far as they provided the UK with trained researchers has been a theme of the 1990's. In 1991, the ESRC addressed the issue, in part to improve completion rates amongst its sponsored student population with the introduction of their Training Guidelines of which the third edition has just been published (ESRC 2001).

The 1993 White Paper - Realising Our Potential - placed considerable emphasis on the capacity of research to contribute to the national economy emphasising the need for appropriately trained researchers.

In 1994, following the theme of the White Paper, the Office of Science and Technology published a paper outlining a recommended structure for a new one-year Research Masters (MRes) degree, which would include both taught and research components. This degree is, intended as a foundation either for a doctorate or for a research career in industry or the public sector. The OST proposed: firstly, a significant research component (60% of the 42- week postgraduate year); secondly, the provision of a grounding in research techniques relevant to a range of disciplines as well as the development of specialist knowledge; and, thirdly, the inclusion of modules intended to broaden the students' experience and to equip them with transferable skills in management, communication, commercial understanding, the exploitation of research, and team-working.

The MRes initiative has been adopted by several universities and supported by four research councils - the Biotechnology and Biological Sciences Research Council, the Engineering and Physical Sciences Research Council, the Medical Research Council and the Natural Environment Research Council. In 1997 the OST issued an interim report on the first two years of the pilot MRes scheme. This document comments on statistics relating to the programmes, on monitoring visits to participating universities and on questionnaires completed by students at the beginning and the end of their courses. OST emphasizes the high demand for MRes courses - three out of the four research councils have had 100% take up on places offered. It reports high levels of student satisfaction with courses, and states that student concerns over the worth of such a newly established qualification are diminishing as the reputation of the Research Masters is consolidated. Included in the report are figures indicating that the proportion of MRes students holding

first class degrees compares favourably with the proportion among students opting for traditional MSc programmes.

The Economic and Social Sciences Research Council has re-emphasised the need for research training for the PhD students, which it supports for over a decade and produces training guidelines to support its requirements. The recently published third edition of the guidelines further develops the approach with a one plus three year model - the first year being devoted to research training and the subsequent three, then PhD., a model not dissimilar from the MRes., (ESRC, 2001).

### 2.4. Funding

One dilemma, which has faced all those involved in the recruitment of research students and hence the future of research capacity in the UK has been the level of stipends. Traditionally, research students supported by institutions or research councils have received a tax-free bursary to cover living expenses. During the late 1990's, several disciplines found it increasingly difficult to recruit students, in part it was suggested because of the competitive salaries available to new graduates in the labour market in general. This was particularly the case in some of the sciences and economics (UKCGE Dec 1998). Following a review by the Office of Science and Technology (WWW. DTI) stipends are to be increased significantly rising to £9,000 at 2000 prices over a three-year period beginning in 2001/2002.

Another initiative, which in part responds to the stipend problems, is the Doctoral Training Account being introduced by the EPSRC. Rather than allocating a fixed amount for each student stipend, the Doctoral Account will allocate institutions a global sum to cover the entire PhD programme. Institutions will then be able to respond to market and other imperatives in the determination of the level of payment to students.

### 2.5. New Awards

In the earlier discussion of the increased emphasis on research training within doctoral programmes, note was made of the MRes. This was but one of a several new awards to be developed during the period. Of particular importance is the new group of doctoral awards, which have been developed since the early 1990s. In part responding to the inability of the PhD to respond to the research needs of the professions and professional practice, the professional doctorate, (also referred to as the taught doctorate) has become increasingly popular. First introduced in Bristol University in the form of an EdD, and by SERC (now EPSRC) in their EngD in 1992, the award has developed rapidly. Currently there are over 109 professional doctorates offered in UK Universities in Education, Engineering, Medicine, Psychology,



Business Administration and Health Sciences. (UKCGE, 2000)

The PhD itself has come under increasing scrutiny and with the support of HEFCE, ten UK universities have embarked a pilot programme for a 'new route' PhD which will incorporate taught elements similar to those of the American PhD. The new model which will begin in September this year will include assessed taught units that may involve teaching skills, group work, technology transfer, enterprise skills languages and research skills. This initiative is part of a wider attempt to fight off competition from US institutions in the market for international students. (THES 2001)

### **2.6. Organizational Change**

Attention now turns to the way in which institutional organisation has responded. In this context the graduate school has become the dominant model in the UK following the experience of many institutions in the US (Hogan, 1995). Defined by the UKCGE as '*a distinct organisation concerned with the promotion of high quality graduate education and the administration of graduate education within institutions or across a number of institutions,*' their number has grown from 33 in 1995 (UKCGE, 1995) to over 60 in 1998 (UKCGE, 1998) and over 100 today. In the early part of the decade, graduate schools were more typical of the 'older' university sector. By the end of the decade the 'new' universities had caught up and the model was common across the sector as a whole. That is not to say that all institutions have adopted the same model for their graduate school. Circumstances and needs vary between institutions leading to a variety of models and responsibilities, all however with a common goal - to enhance the quality of institutional postgraduate provision.

### **2.7. The National Qualifications Framework**

The Framework was finally published by the Quality Assurance Agency in January (QAA, 2001) after a long and difficult development process. The Framework builds on the work of both Harris and Dearing in providing a structure for all postgraduate awards, both undergraduate and postgraduate. At postgraduate level the Framework stipulates two levels, Masters and Doctorate and presents descriptors for outcomes at these levels. It remains for Institutions to interpret these descriptors for programmes they offer. The doctoral descriptors are particularly interesting as they challenge the sector to better define the expected outcomes of the PhD and as a consequence develop more robust approaches to the PhD itself. They also provide the basis for judging equivalence across all doctoral programmes including the professional and practice-based doctorate.

## **3. THE HARRIS REPORT -1996**

The Harris Report deserves separate mention. 1996 marked an important landmark in the development of postgraduate education, particularly in England and Wales, and by extension throughout the UK, with the publication of the Harris report. The report known formally as the Review of Postgraduate Education was originally suggested by the Higher Education Funding Council for England (HEFCE) to review its funding method for postgraduate work, following the rapidly increasing size of the sector. Its significance, the first national review of postgraduate education since the Robbins report in 1963, led to the Committee of Vice Chancellors and Principals (CVCP) and Standing Conference of Principals (SCOP) becoming co sponsors. This is not the place to describe in detail the contents of the report. The conclusions and recommendations are however of major significance for the sector and what follows is a brief review of the key elements.

### **3.1. Funding**

The growth in the sector had led to concerns that without an appropriate and separate funding stream, postgraduate development might take place to the detriment of the undergraduate sector. As was already the case with postgraduate research students, it was recommended that funding should be separated from undergraduates. The report resisted the setting of maxima (as is the case for undergraduates with the Maximum Aggregate Student Number (MASN)) as it was felt this would stifle innovations.

### **3.2. Nomenclature**

The report noted the considerable confusion, which existed in understanding the increasing diversity of postgraduate provision, and the various titles adopted for courses and programmes. It suggested that as a minimum the sector adopt a common set of descriptors, which could form the basis of a directory.

Within this framework, it was suggested that common nomenclature be adopted which would for example allow differentiation between programmes which were postgraduate in time but not in level and visa versa.

### **3.3. Quality Assurance**

The report noted the need for consistent quality assurance and recommended that a quality assurance agency (subsequently the Quality Assurance Agency (QAA)), which would also deal with undergraduate programme, should have this responsibility.

### 3.4. Postgraduate Research

The report differentiated between PGT and PGR in its recommendations and made several important, and differentiated recommendations most of which relate to quality. These include:

- A clear statement of expectation of both student and institution
- A code of practice requiring institutions to have in place appropriate facilities and supervision
- The linking of PGR funding to the quality of the research environment and the Research Assessment Exercise.

### 3.5. Post Harris

The significance of the Harris report is best demonstrated by the fact that many of its recommendations have been already been implemented. Among the key recommendations already implemented or in the process of implementation include:

- QAA qualifications framework
- Codes of practice for PGT
- Code of practice for PGR
- Nomenclature of awards
- Funding of PGR through the research funding model
- Directory of PGT and PGR (CSU Prospects Directory)

## 4. SOME CURRENT CHALLENGES

The rapid changes of recent years do not mean that the challenges of postgraduate education are over yet. Many remain. Only three are identified here as illustrations of some of these continuing demands.

### 4.1. Training of Supervisors

Pressures to improve the performance of research supervision and provide supervisors with the appropriate skills for such a task have come from a variety of sources. The increased professionalisation of the academic's work, the insistence of the research councils, increasing numbers of appeals and the QAA's code of practice all point institutions in this direction. Increasingly institutions are struggling with the different ways in which training can be provided, whether it is by

accredited courses, workshops or mentoring. Slowly but surely, supervisors are being encouraged to see their role as more broadly based than simply instructing in the specific area of research.

### 4.2. Benchmarking the PhD

Now that the QAA has published its descriptors for the Doctorate, the sector will need to establish benchmarks.

### 4.3. Lifelong Learning

The Dearing report highlighted the importance of Lifelong Learning to society at large and to institution. Harris noted the importance of vocational courses particularly in education and business and management and the increasing numbers coming to postgraduate work as mature students. The Lifelong Learning agenda will however demand new forms of delivery, distributed or at a distance, or increasingly work based.

The client group will certainly be different both in terms of expectation and capability. Much of the work of the Graduate School movement has been to create a climate more sympathetic to the needs of mature students, those with full-time jobs and those with families. Access to institutional facilities can no longer be weekday based. Delivery in blocks of time, over weekends and holiday periods is increasingly demanded.

Perhaps the major challenge in this context is accessing those potential postgraduates who because of lower participation rates in the 1970's and 1980's undertook their training on the job, but who would in today's climate be well qualified for undergraduate programmes. For this group, entry qualifications to postgraduate programmes need to be re-examined and familiarisation programmes developed to introduce them to university life. Failure to address this problem will both disadvantage a significant group of mid career clients and cause institutions to miss a considerable potential market.

## 5. THE UK COUNCIL FOR GRADUATE EDUCATION

The UKCGE was set up in 1994 by Professor Bob Burgess and a small group of likeminded colleagues to provide a forum for discussion and debate about the many changes that were taking place at that time in postgraduate education. Its mission was and continues to be the promotion of:

- The interests of postgraduate education in all disciplines

- A distinct identity for graduate education and research in higher education

- The development of quality and quality measures for graduate education and research conducted in higher education institutions

- The effective leadership and management of postgraduate students

- The status, education and training of postgraduate students

- Effective infrastructural provisions for graduate education, including appropriate funding

- Equal opportunities for students in graduate education

- The professional development and status of staff and supervisors in HEIs

The Council helps its members contribute to the development of the UK's graduate education culture by systematic enquiry into, creative thought about and critical analysis of education and other issues. Council events and publications support this mission while membership offers people involved in postgraduate education, whether they be administrators, academics or managers, regular opportunities to meet others in the field and participate in specialist networks.

The Council is managed by an Executive Committee elected by the member institutions. Membership is open to all HEIs with fifty or more postgraduate FTEs. Associate membership is available for institutions and organisations, which have an interest in postgraduate activity. Currently there are 126 full institutional members, the majority of UK HEIs. Reciprocal relationships are retained with some specific national institutions.

The Council's work is conducted through several different channels. The two annual conferences, one in winter the other is summer provide the focus for major presentations, discussion and networking. Bringing together a cross section of the postgraduate community the conferences attract over 120 delegates each year. With a variety of formats, ranging from self-help groups to plenary presentations the conferences have provided the sector with a impressive range ideas and information.

Workshops are the forum in which good (not so good) and best practice is presented. Normally the Council runs three workshops each year at different venues throughout the UK; topics included in recent workshops are research degree examining, appeals and

appeals procedure, intellectual property issues and the postgraduate.

The working groups of the Council continue to provide expert overviews of particular aspects of postgraduate education. Made up of colleagues with a specialist interest in the particular subject being researched, eight working groups have so far reported on the following topics:

- Graduate School (1995)
- The award of PhD on the basis of published work (1996)
- Quality and Standards of Postgraduate Research Degrees (1996)
- Practice-based doctorates in the Creative and Performing Arts and Design (1997)
- The status of Published work in the submission for Doctoral Degrees in European Universities (1998)
- Preparing postgraduates to teach in Higher Education (1999)
- The International Postgraduate: Challenges to British Higher Education (1999)
- Research Training for Humanities Postgraduate Students (2000)

Forthcoming Working Group reports to be published later this year will include the Professional Doctorates, Research Training in the Creative and Performing Arts and the MRes.

The Council maintains contact with institutions through its newsletter and its two e-mail lists. The e-mail groups provide a valuable service to member institutions by facilitating the sharing of information. They also alert the Council's executive to topics of immediate interest, which may be the focus for other Council activities.

## 6. CONCLUSION

Reflecting on the changes, which have taken place in higher education as a whole, those of the postgraduate sector have perhaps attracted less attention. They have nevertheless been of enormous significance to the way in which UK institutions of higher education conduct their business. And there is much remaining to be done.

Perhaps I can end this paper with one final challenge, which reflects an area in which the postgraduate sector still lags behind the undergraduate -

and that is in the way we expect students to demonstrate their competences and learning achievements. At the undergraduate level - and for the majority - but not all institutions, this has changed beyond all recognition to the traditions of the 1960's and 70's. Not so with the postgraduate sector in which the thesis still dominates thinking. Perhaps the newly emerging awards, the Mres and Professional doctorate, and the learning outcomes implicit in the QAA's framework will challenge the effectiveness of the thesis in assessing the research capability of our aspiring researchers.

#### REFERENCES

DFEE (1997). Higher Education in the Learning Society. Report of the National Committee of Inquiry into Higher Education, London (The Dearing Report)

ESRC (2001). Postgraduate Training Guidelines – 2001, Third Edition, ESRC, Swindon.

HESA (2001) Students in Higher Education Institutions, 1999/2000. Higher Education Statistics Agency, Cheltenham.

HMSO (1993). Realising our Potential: A Strategy for Science, Engineering and Technology. Cmnd. 2250. White Paper.

Higher Education Funding Council for England, Committee of Vice-Chancellors and Principals, Standing Conference of Principals (1996). Review of Postgraduate Education, HEFCE, London (The Harris Report)

Hogan, J. V. Graduate Schools: The Organisation of Graduate Education. CEDAR, University of Warwick. (1994). Graduate Education in the USA. Journal of Education Policy. Volume 7, Number 5, 501-509. (1992)

OST (1994). Consultative Document: A New Structure for Postgraduate Research Training Supported by Research Councils. London: Cabinet Office.

OST (1997). Research Masters Pilot Programme: Report on Progress Autumn 1997 Index. OST website.

QAA (2001). The Framework for Higher education qualifications in England, Wales and Northern Ireland, QAA, Gloucester

QAA (1999). Codes of Practice – quality and standards in HE: Postgraduate research programmes, QAA

Robbins (1963). "Higher Education Report of the Committee appointed by the Prime Minister under the Chairmanship of Lord Robbins 1961-1963".

Tysome T and Farrar, S (2001) New PhD to attract overseas students. Times Higher Educational Supplement, p4, April 13th, 2001.

UKCGE (1995). Graduate Schools, UKCGE, Warwick

UKCGE (1995). The International Postgraduate Challenge to British Higher Education, UKCGE, Warwick

UKCGE (1998). Graduate Schools Survey, UKCGE, Warwick

UKCGE (Dec 1998). Newsletter December 1998. Issue Twenty-Two.

UKCGE (1999). Research Training for Humanities Postgraduate Students, UKCGE, Warwick

UKCGE (2000). Winter Conference and Research in Healthcare Professions Workshop, UKCGE, Dudley.

[www.dti.gov.uk/ost/aboutost/index.htm](http://www.dti.gov.uk/ost/aboutost/index.htm)



## DOCTORAL QUALIFICATIONS IN RELATION TO PROFESSIONAL CAREERS

Stephen HODDELL

*University of the West of England*

*(This paper was originally presented at the "Post-Graduate Education in Europe: Past-Present and Future Conference" arranged by The National Agency for Higher Education in Sweden at Linköping University between 4-5 May 2001)*

**Abstract:** Doctoral degrees were, for many years, primarily subject specific, but this changed following the introduction of the PhD as a research based qualification early in the 20<sup>th</sup> century. For most of the last fifty years the doctorate degree has been virtually synonymous with the PhD (except for the specific case of the MD degree).

Since 1991 there has been a rapid growth in the UK of Professional Doctorates, which have returned to the model of subject specific titles, such as DEng, and EdD. These doctorates differ in a number of respects from the traditional PhD, and this has led to a number of tensions in UK universities.

The most significant differences are that a greater proportion of the professional doctorate is taught, and that the subject matter covered by the professional doctorate includes a considerable emphasis on discipline related professional practice as well as on the content of the discipline. In some cases professional doctorates serve a dual purpose, acting as a professional qualification as well as leading to a doctoral degree.

This paper examines the differences between PhDs and Professional Doctorates, and considers how these are likely to develop over the next few years, reflecting the changing nature of the relationship between universities and employers.

*Comparisons are also drawn with practice in other European countries, since there is considerable diversity of practice in the area of doctoral degrees.*

### BACKGROUND AND HISTORY

Universities have awarded doctorates as the highest level of academic recognition since the very early days of the mediaeval foundations such as Oxford, Heidelberg and Bologna. The term doctor – signifying one who is learned in a subject – was originally used in a subject specific way. Titles such as Doctor of Theology, Doctor of Medicine were conferred, probably with no very formal assessment of suitability, on those who had

achieved high academic status in their subjects. The basis of the doctoral qualification was essentially scholarship at this stage in the development of the universities.

In the nineteenth century a new form of doctorate appeared – the PhD, starting in Germany. This qualification was much more closely tied to research than to scholarship or to practice, and its introduction parallels the developing significance of research within universities. The PhD spread to American Universities during the latter part of the nineteenth century and it is notable that there were initially significant voices that opposed this novelty. It was argued that research in universities was an inappropriate distraction from the core business of teaching.

Resistance to the PhD was even greater in the UK, and there are no instances of the degree being awarded before 1921. However in the period since 1921 the PhD has become far and away the most common doctoral qualification offered by universities in the UK. It is now very unusual for anyone to be appointed to an academic position without holding a PhD degree, and there are a number of industrial positions where the PhD is a normal requirement for appointment.

At the start of the 1990's a new form of doctorate started to appear in UK universities – known generically as Professional Doctorates. In this context the term professional doctorate is used in contrast to academic doctorates. Since that time, there has been spectacular growth in the number of such degree programmes, with the majority of UK universities now offering at least one such doctorate and many offering several.

### DEFINITION OF "PROFESSIONAL DOCTORATE"

A straightforward definition of the term 'Professional Doctorate' is not particularly easy. There are three typical characteristics:

- The field of study is closely related to an area of professional practice, such as Engineering, Business Administration or Clinical Psychology;

- A significant part of the doctoral programme is taught, whereas the traditional PhD model is based solely on research;
- The doctoral degree awarded includes a named subject area – such as Doctor of Engineering or Doctor of Education.

Of these it is clear that the first is very much the most important, in that it defines the programme as distinctly 'professional'. This is capable being understood in a number of different ways. A doctorate in a modern university must be a research degree; nothing else would be acceptable within the framework of what is understood as a doctorate. One definition of 'professional' is therefore that the degree is based on research into the practice of a profession, rather than into the theoretical and conceptual structures which underpin the practice. This is actually a difficult distinction to maintain, since practice and theory are intimately connected and it is generally not useful to draw artificial boundaries between them.

There are Professional Doctorates which have very particular relationships to the corresponding profession. The Doctorate in Clinical Psychology is, in general, accredited by the British Psychological Society and confers on its holders a licence to practice as a Clinical Psychologist. The Doctorate of Education is intended to be undertaken by mid-career senior professionals in education on a part-time basis, and almost invariably includes research based in the candidate's place of work, often a school. The Doctorate of Engineering is usually taken shortly after completion of an undergraduate degree and although formally it is a full-time programme, much of the work is done within industry and is supervised jointly by a university and a collaborating engineering company.

These examples illustrate an important point – the nature of the relationships between Professional Doctorates and their related professions is very varied. The key factor, however, is that there is such a relationship and it is this that constitutes the defining characteristic of the Professional Doctorate. The following definition is therefore proposed:

A Professional Doctorate is a qualification based on a programme of advanced study and research which, while satisfying the University criteria for award of a doctorate, is designed to meet specific needs of a professional group external to the University, and which involves members of that group in the design, development or delivery of the programme.

Members of the external professional group may also be involved in assessment of the standard achieved within the doctoral study, but this is not a necessary characteristic. Some universities would have concerns about that, rooted in a sense that the final decision about the standard to be achieved in a doctoral degree of a university should rest with the university.

This definition is a long way from what is often seen as the standard definition – one which defines the Professional Doctorate as a taught programme. It is an inevitable consequence of the definition quoted above that the programme could not achieve the objective of meeting specific professional needs without some teaching, at least in the sense of guidance in the development of practice skills. For this and other reasons there is a significant amount of taught content in Professional Doctorates; but this is not a defining characteristic.

### ORIGINS OF PROFESSIONAL DOCTORATE

It has already been pointed out that the development of the PhD was very much associated with the increasing significance of research as a key university activity. The twentieth century saw a total transition of the university system from being teaching based to being research based. Within this change, the PhD has become of great significance as the essential qualification for entry into the academic profession. The route which has become traditional – first degree, PhD, post-doctoral research, academic appointment – highlights the importance of research at every stage after the first degree.

As universities have become more focussed on research, the research that goes on has become increasingly specialised. The PhD has been characterised as research which achieves a high level of specialisation in a very narrow field. This has led to many seeing the PhD as being detached from real concerns, and of significance only within the academic world.

In practice this is something of an oversimplification in a number of different respects. Firstly, for all that those outside universities have frequently been critical of the narrowness of the PhD, they have also been keen to employ holders of PhD in a wide range of roles. Secondly, there are some subject areas where the academic PhD has been seen as entirely appropriate as a preparation for employment; for example the chemical industry has a long tradition of employing PhD chemists in industrial research and management roles.

Forty years ago the proportion of school leavers who proceeded to study to degree level was around 5%. Possession of a degree guaranteed admission to an elite group. However one of the major changes over the

intervening years has been the increase of this proportion to over 30%, and it is planned to rise further. Possession of a degree is now therefore much more common, and certainly does not confer the elite status that it did a generation ago. This has generated pressure for a greater number of people to seek postgraduate qualifications.

Although much of the postgraduate expansion has been in the form of Master's level courses, it has also generated a change in the way the PhD is seen. Rather than being used solely as the admission route into academic life, it has become of interest to a wider range of employers. This generated some concern about the extent to which the PhD prepared students for employment in industry and commerce as opposed to in universities. At the same time there was a change in the nature of the relationship between universities and industry and commerce. Employers started to demand that the courses offered by universities met their needs rather than being willing to accept whatever the universities provided; and employers became more directly involved in what universities were doing.

The final important change is in the challenges facing the organizations that employ graduates. Both public and private sector organizations are under considerable pressure to improve the quality of the services and products they provide, and to reduce costs. At the same time there is an increasingly complex environment in terms of regulations, health and safety requirements, and the demand for more openness, particularly in the public sector. The skills of research and enquiry which characterise doctoral level qualifications are therefore becoming increasingly important in a wide range of employment contexts.

The Professional Doctorate is a logical consequence of these developments. With doctoral qualifications being used for an increasing range of careers, it was appropriate that questions about the suitability of the PhD for this role should be raised.

In 1991 a working group chaired by Parnaby (SERC 1991) examined this in relation to engineering, and proposed a new model, in which the experience of research for a doctoral degree was based in industry rather than academia. To reflect this shift, a different title was suggested – the Doctorate of Engineering (EngD or DEng). Such programmes were funded in a number of UK Universities by one of the government funded Research Councils, the EPSRC<sup>1</sup>. These programmes were reviewed in 1997 by the EPSRC, and an expansion in the number of programmes was recommended (EPSRC 1997).

<sup>1</sup> At the time of the introduction of the Engineering Doctorate (1992) this was the Science and Engineering Research Council (SERC), subsequently renamed the Engineering and Physical Science Research Council (EPSRC).

The Doctorate in Education (which is now offered by a large number of UK universities) has rather different origins. School level education in the UK has been the target of much critical comment in recent years, and this has led to a perceived need to examine educational practice in considerable detail, as well as to a loss of self-confidence within the education profession. The Doctorate of Education attempts to address both of these issues: by bringing a high level research perspective to bear on the problems of education, and by conferring on some of the senior practitioners the title of Doctor.

The Doctorate of Clinical Psychology was developed in conjunction with a number of universities by a professional body, the British Psychological Society, which is responsible for conferring on individuals the authority to practice as Clinical Psychologists. The DCLinPsych serves this purpose, which implies considerable constraint on the structure of the programme. There is also a question of status which arises here. Clinical Psychologists frequently work alongside medical practitioners, and the title of Doctor helps to secure parity of esteem in this context.

There is a clear pattern that Professional Doctorates have been developed particularly in professions which there is perceived to be a need for improved status. There are other professions, such as Law, where there is no tradition of PhD study, but there has been no pressure for the development of Professional Doctorates. Law is a very high status profession in the UK.

The consequence of all these pressures is that there has been a very fast expansion in the number of Professional Doctorate programmes being offered by UK universities. Taking the figures for England alone, in 2000 just over 70% of universities were offering at least one Professional Doctorate; the aggregate number of programmes has been increasing by nearly 20% per year in recent years (see table 1).

**Table 1 - Total number of Professional Doctorate programmes in English Universities**  
*From Bourner et al (2000)*

YEAR	NUMBER
1998	109
1999	128
2000	153

#### RELATION OF THE PROFESSIONAL DOCTORATE AND THE PhD

Since there is such a wide variety of Professional Doctorates, and indeed some variation of practice between universities over the structure of PhDs, it is difficult to make systematic statements about the relationship between the two. The following table

therefore lists typical characteristics, rather than providing a rigorous taxonomy.

PhD	Professional Doctorate
Based solely on research, assessed via a thesis	Includes taught elements in addition to a dissertation which may constitute a research thesis
Usually undertaken full-time, but may be part-time	Usually part-time, but may be full-time in some subject areas
Individual study & research, although may form part of a research group or team	Undertaken in a cohort with other candidates
Can be undertaken after a Bachelor's degree, although in some subject areas admission is usually based on a Master's degree	Usually admission requires a Master's degree
Only assessment criterion is <i>a significant original contribution to knowledge, of publishable quality</i> (or an equivalent formulation)	Assessed against additional criteria related to knowledge and understanding in relation to professional practice

Professional Doctorates have been given a mixed welcome in UK universities. There is a widespread perception that the PhD represents an immutable standard for doctorates and that any other forms of doctorate must be demonstrably equivalent. This has tended to imply that the Professional Doctorate has in some universities been expected to meet both the assessment requirements of the PhD and other additional criteria. It is an open question whether that is satisfactory as a definition of doctoral standard in the context of professional practice; it is certainly a sufficient condition for the award of a doctorate, but it may exceed the requirements of a necessary condition.

There is another reason why Professional Doctorates may have been viewed rather equivocally. They involve external professions in determining what is done in university educational programmes at the highest level. While in some disciplines, notably those that are linked to the professions, this is fairly normal practice, this is less true of more strictly academic disciplines.

#### EMPLOYER PERSPECTIVES

A survey has been carried out to learn something of the attitudes among employers of those on Professional Doctorate programmes. The results present some interesting insights into the relationship between employers and students and the Professional Doctorate programmes on which the students are enrolled. The information was provided by the line managers of individual students. As such it represents a middle management view; senior management perspective may differ.

To place the results of the survey in context it is important to note that the whole Professional Doctorate market is significantly skewed towards the public sector.

The EdD represents the largest part of the market, with various Psychology related professions occupying a further large proportion. As a result a substantial proportion of the total number of Professional Doctorate candidates are employed in either public sector education or in the health service.

Although the programmes have been developed to meet the needs of employing organizations, in the vast majority of cases the idea of undertaking a Professional Doctorate was reported to have originated with the student. It is, of course, probable that in many cases information about the possibility may have been disseminated to employees by the employing organization; to that extent the idea may have originated with the employer. In about 40% of cases the employer pays the fee entire fee. 35% of students pay their own fees, and for just under 20% of students the fee is shared between employer and employee. Although the numbers are not large, there is discernible pattern between subject areas. In the case of Business or technical subjects (DBA, EngD etc.) the employer pays. For the Education Doctorate a significant minority of students either pays or contributes. In the various Psychology disciplines the student is usually self-funding.

Most employers were satisfied with the amount of information that they received about the course. However a minority of employers felt that they had been able to influence the choice of modules taken by their students. However, nearly all employers felt that their organizations were involved in the research aspect of the doctorate; usually this consisted of the research being actually carried out in the organization.

The benefits perceived by employers included:

- the development of individual skills, particularly in the area of research;



- the development of organizational skills, by dissemination from the individual student together with involvement in the programme;

- retention and motivation of staff;

- improved skills in management and leadership;

- improved quality of output/product of the organization.

Most of the employers would repeat the experience of sponsoring students – the reasons for so doing corresponded quite closely to the perceived benefits set out above. In an interesting contrast, one response specifically indicated a preference for the Professional Doctorate over the PhD because of its inclusion of project management and co-ordination of the work of others; and one response said that in future the organization would stick to 'proper PhDs'. This pair of responses encapsulates some of the contrasting attitudes to Professional Doctorates.

One consistent negative aspect that was raised in the responses was the problem of the amount of staff time and energy that the course absorbed. However it appeared that the positive aspects outweighed this for most employers. A number of employers also commented adversely on the cost of the programmes in terms of fees; the public sector bias makes this a rather unsurprising observation, given the constraints on funding.

#### THE LOCATION OF PROFESSIONAL DOCTORATE PROGRAMMES

The UK university system is broadly made up of two types of universities. There are traditional academic institutions which were established at various times between about 1100 and 1964. More recently a set of new universities were created from the polytechnics in 1992, and these, reflecting their polytechnic heritage, are seen as being more distinctively vocational in character. There are already signs that the two groups are converging. However, given the vocational emphasis of the new universities it is surprising that the development of professional doctorates was concentrated initially in the traditional universities. This may be explained by the involvement of external professional groups. There is little doubt that the polytechnics had less prestige than the universities, and in the early 1990s many people retained some concerns that the new universities were of lower status than the traditional universities. External groups therefore tended to show a preference for collaboration with the traditional universities.

#### UK NATIONAL QUALIFICATIONS FRAMEWORK

In 1999 the UK Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA)<sup>2</sup> embarked on the establishment of a national framework into which all qualifications could be fitted. This project was motivated by a desire to make clearer the significance of qualifications for the benefit of the users of Higher Education, and followed publication of a report which was critical of the level of confusion between different UK qualifications (Harris 1996). The underlying principle of the proposals is that qualifications bearing the same titles should be reasonably comparable in academic standard, and that both potential students and employers have access to information which makes this standard clear.

The National Qualifications Framework makes no significant distinction between Professional Doctorates and PhDs. A single *qualification descriptor* defines the characteristics to be expected from those who hold a doctoral qualification (see box). The obvious observation about this descriptor is that it contains a number of references to employment related skills. It is precisely these characteristics which were seen by a number of professions as lacking in the traditional PhD and which led to the development of the Professional Doctorate as an alternative model. It is difficult to avoid the conclusion that adoption of this descriptor will create further changes in the PhD, bringing it closer to the Professional Doctorate.

#### Descriptor for qualifications at Doctoral (D) level: Doctoral degree

Doctorates are awarded to students who have demonstrated:

- i. the creation and interpretation of new knowledge, through original research, or other advanced scholarship, of a quality to satisfy peer review, extend the forefront of the discipline, and merit publication;
- ii. a systematic acquisition and understanding of a substantial body of knowledge which is at the forefront of an academic discipline or area of professional practice;
- iii. the general ability to conceptualize, design and implement a project for the generation of new knowledge, applications or understanding at the forefront of the discipline, and to adjust the project design in the light of unforeseen problems;
- iv. a detailed understanding of applicable techniques for research and advanced academic enquiry.

<sup>2</sup> The QAA is an autonomous non-governmental agency representing the interests of Universities, the Higher Education Funding Councils and the Department for Education & Employment, the government ministry responsible for education.

Typically, holders of the qualification will be able to:

- a make informed judgments on complex issues in specialist fields, often in the absence of complete data, and be able to communicate their ideas and conclusions clearly and effectively to specialist and non-specialist audiences;
- b continue to undertake pure and/or applied research and development at an advanced level, contributing substantially to the development of new techniques, ideas, or approaches;

This descriptor also illustrates that it is unlikely to be realistic to equate Professional Doctorates with taught doctorates, as is quite commonly done. The skills that are required within the doctoral description will demand some teaching – and in any case it is becoming increasingly common for teaching in areas such as research skills to form an inseparable part of a PhD programme.

#### INTERNATIONAL COMPARISONS

Doctorates have always been managed differently in different countries, and this remains very much true. A comprehensive analysis of practice in different countries in relation to the Professional Doctorate model would be very difficult to do, because of the differences of terminology and definition. This section is therefore confined to a few comments about particular countries.

The Professional Doctorate model as described here is found in its best developed form in Australia, where it has been a very successful and widely adopted model. As in the UK, a key function has been to support the professionalization of roles which feel themselves to be undervalued. There are therefore many programmes in Education and in Nursing.

The American PhD has always had a substantial taught component, and tends to come closer in some respects to the UK Professional Doctorate model than to the UK PhD model. While there are some US doctoral programmes that have a clear professional emphasis and would therefore be classified as Professional Doctorates in terms of the definition used in this paper, they usually lead to the award of a PhD.

In Germany the PhD in the traditional form remains the mainstay of doctoral level education. Universities in Germany are traditionally more independent of government and other external pressures than has been the case in the UK, and have therefore been less susceptible to pressure to realign doctoral programmes to meet external employment needs.

In the light of the Bologna Declaration, it is important to recognise that there is now considerable pressure for the harmonisation of academic qualifications across the EU states. The distinction between the PhD and the Professional Doctorate may therefore come to have much wider significance than it does at present. The routes to qualification in particular professions differ widely across different EU states. The concept of a doctoral qualification which is specifically related to the needs of particular professional groups is therefore rather complex. Any form of harmonization of academic qualifications is necessarily closely related to the harmonization of professional qualifications; this may, however, be particularly true for some of the areas currently covered in the UK by Professional Doctorates.

#### CONCLUSIONS

Professional Doctorates represent an important new development in Higher Education, if the definition proposed in this paper is appropriate. They are a form of qualification where the structure and content are significantly determined by groups and bodies who represent the professions that depend on HE. That is a development which is not easily accepted by everyone working in the university system. However the current indications are that in most of the subject areas where Professional Doctorates have been developed they are welcomed by the candidates and actively supported by relevant employing organizations. As such it is likely that this particular sector of Higher Education will continue the pattern of rapid expansion that has been characteristic of the first nine years of operation.

#### ACKNOWLEDGEMENTS

The author is indebted to Professor Stuart Laing and his group at the University of Brighton for much of the statistical information about Professional Doctorates presented in this paper. Many of the ideas presented here derive from discussions with members of a working group on Professional Doctorates which was established by the UK Council for Graduate Education, and of which the author is a member.

#### REFERENCES

- Bourner T., Bowden, R. & Laing S. (2000), The Adoption of Professional Doctorates in English Universities: Why Here? Why Now? *Professional Doctorates 3rd International Conference, University of New England, Armidale, NSW, Australia, September 2000.*
- Harris M. (1996) Report of the HEFCE, CVCP, SCOP Review of Postgraduate Education. *Higher Education Funding Council for England, Bristol, 1996.*

Stephen HODDELL

EPSRC (1997) Review of the EPSRC Engineering Doctorate Pilot Scheme, *EPSRC, Swindon UK October 1997*.

QAA (2001) The framework for higher education qualifications in England, Wales and Northern Ireland – January 2001. *Quality Assurance Agency for Higher Education, Gloucester*.  
<http://www.qaa.uk/crntwork/nqf/ewni2001/contents.htm>

SERC (1991) The Engineering Doctorate: An SERC Working Party Report, *SERC Publications, SERC Swindon UK, 1991*





## RE-THINKING THE POSTGRADUATE EDUCATION: THE CASE OF THE UNIVERSITY OF AVEIRO (PORTUGAL)

Nilza COSTA, Isabel ALARCÃO, Jorge FRADE

*Instituto de Formação Pós-Graduada, Universidade de Aveiro*

*(This paper was originally presented at the "Post-Graduate Education in Europe: Past-Present and Future Conference" arranged by The National Agency for Higher Education in Sweden at Linköping University between 4-5 May 2001.)*

(Electronics). At present it offers a wide range of undergraduate and master Courses, as well as several PhD and specialization programmes, in different areas such as engineering, science, arts, business administration, economics and planing, education and communication.

### I. INTRODUCTION

Recent European documents have emphasized the important role of Postgraduate Education in Higher Education, bringing up new perspectives and the need to re-think it in order to adjust its functions to the challenges that society and education is facing today (for example, Bologna Declaration, 1999; Frijdal and Bartelse, 1999).

The University of Aveiro, in Portugal, has been going through a process of re-orientation of its policy, management and practices also in what concerns this area of intervention. Therefore we thought as relevant to share this experience in this Conference, namely through its description and by mentioning some issues we may be of interest to others. Before entering into the subject we are going to give a brief description of our University in order to contextualize this presentation.

The University has also contributed to the development of polytechnics education, integrating today three Polytechnic Schools (the Higher School of Technology and Management of Agueda; the Higher Institute for Accountability and Administration of Aveiro and the Higher School of Health of Aveiro). This is an indicator of how the University has responded to the increasing demand from an ever-growing number of students who seek diversified courses of short duration, which are flexible and geared towards the professional requirements of the region and the country.

The population of the University has increased considerably in the last years, consisting today of approximately 639 academic staff (56% with a PhD and 22% with a Master degree), 9 000 students, including 680 postgraduate, and 443 non academic staff.

### II. THE UNIVERSITY OF AVEIRO: BRIEF DESCRIPTION

The University of Aveiro<sup>1</sup> was established in 1973 in the city of Aveiro, located 250 km north of Lisbon and 10 km from the Atlantic coast. The main functions of the University are: (i) the provision of short and long term higher education and postgraduate degrees; (ii) the promotion of fundamental and applied research in various scientific subjects and (iii) the co-operation with society (promotion and development of cultural interaction, co-operation with the entrepreneurial world and lifelong education).

The University has started its pedagogic activity, in 1974, with a first undergraduate course in Engineering

The basic unit of the Organic Structure of the University has always been the Department (15 in the whole, at present) and more recently also the Polytechnic Schools. The establishment of intermediate structures (Institutes), between the Rector Team and the basic units, are fundamental elements of a New Organizational and Administrative Model, which is being implemented. The Institutes seek (i) to improve the articulation between the level in which the policies and strategies of the whole University are defined and the everyday activities; (ii) to promote the transversal integration of the areas where the University acts and (iii) to guarantee the quality of the different functions of the University. One example of these Institutes is the Postgraduate Institute, which has been created in June 2000.

The University has been going through a deep process of reflection and change in the last few years. This includes, among others, the implementation of a new Model of Organization and Administration and a cycle of curriculum change concerning Undergraduate Education

<sup>1</sup> *Guia da Universidade* (english version), University of Aveiro, Portugal, 1999

(Alarcão, 2000), the last one being reached its end some weeks ago. With the consolidation of this process new challenges are now in the agenda of the University, namely the establishment of a postgraduate school recognised at an international level.

### III. THE PAST, THE PRESENT AND THE FUTURE OF POSTGRADUATE EDUCATION AT THE UNIVERSITY OF AVEIRO

#### III.1 The Past

While the undergraduate education has started at the University of Aveiro since its beginning, postgraduate education has only been developed after some years. In the decade of the 70's and 80's most of the members of the academic staff of our University had to go abroad in order to obtain their postgraduate degrees (Masters and PhDs).

Only when the University had a considerable number of qualified staff that the postgraduate function started. This occurred in the beginnings of the 80's but mainly in what Master Courses in Education were concerned. The need to qualify professionals for the High Schools of Education, which were then created in several parts of the country, was the principal reason for that initiative.

However, in the beginnings and middle of the 90's, a proliferation of offers in the area of postgraduate education occurred at our University, namely in terms of Master Courses and PhD programmes. For example, in the academic year of 96/97 the University offered 24 Master Courses, in four main areas: Sciences and Applied Sciences (8); Education (7); Engineering (3) and Humanities (3).

A reference should be made here about the main features presented by this area of intervention at that time:

- . the offers consisted mainly in Master courses and PhD programmes, the last ones only research based; little offer, or even none, was given in terms of shorter courses (for example, Specialization courses leading to a Certificate and or a Diploma) and postdoctoral programmes;

- . the proposal of the courses were mainly a departmental initiative; only the responsibility of a few courses belonged to more than one Department of the University, and even less were designed in collaboration with other portuguese universities;

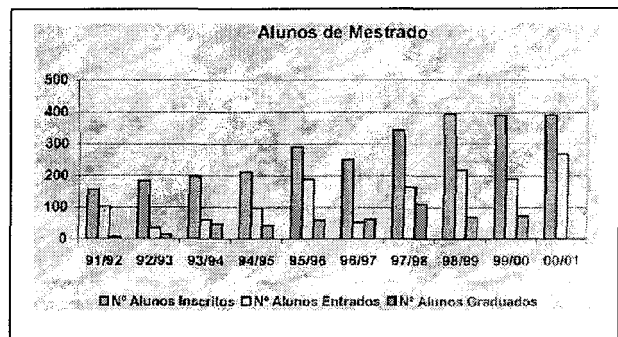
- . the international dimension was rarely presented. For example, in the 24 Master courses offered in the

96/97 academic year, only one course was organised in collaboration with foreign universities;

- . the great majority of the postgraduate students were professionally involved in Higher Education, that is they were members of the academic staff in universities, Colleges and other High Schools;

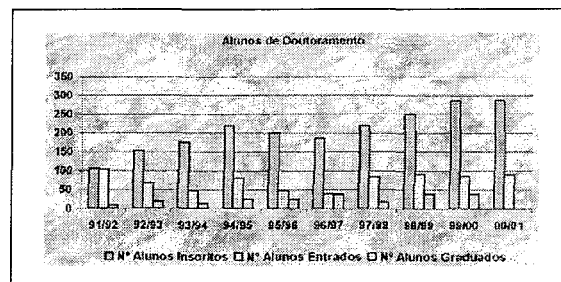
- . the main function of the postgraduate programmes consisted on the *production of scientists* and they worked as an important *filter for selecting university and high school teachers*.

In the second half of the 90's, postgraduate education in our University has undertaken significant changes, some of them similar with what was happening in other countries, for example in the United Kingdom (see for example, QAA Document, 1998). The most important changes include:



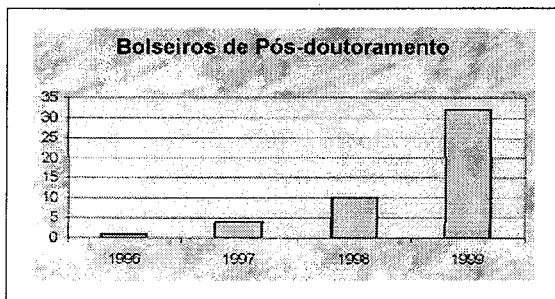
**Graphic 1:** Number of Master Students (candidates/blue color, registered/yellow color and graduated/red color) of the University of Aveiro since academic year 1991/92 up to 2000/2001 (Source: Reitoria/UA, 2001, pp 11)

- . a rapid growth of the number of postgraduate students. Graphics 1 and 2 below give data with respect to the evolution of the number of Master and PhD students of our University since year 1991/92 to 2000/01;



**Graphic 2:** Number of PhD Students (candidates/green color, registered/yellow color and graduated/blue color) of the University of Aveiro since academic year 1991/92 up to 2000/2001 (Source: Reitoria/UA, 2001, pp 12)

. a growth in the diversity of postgraduate programmes, namely in what concerns Specialization courses and Postdoctoral programmes. Graphic 3 illustrates this change with respect to the last case mentioned;



**Graphic 3:** Number of Postdoctoral Students of the University of Aveiro since year 1996 up to 1999 (Source: Reitoria/UA, 2001, pp 12)

. an increase in the diversity of the range of subjects studied, both within and outside academic disciplines;

. the intensification of initiatives interdepartmental and inter-institutions, in a national context;

. an increase of the international dimension;

. an increase of the relevance of the programmes to a wider range of participants (including not only academic staff in universities and colleges);

. an extension to the function of postgraduate programmes in terms of contributing to the specialisation of less academic professions.

It should be noticed here that the most important *wheel* for the changes stated above consisted in the re-orientation of the policy of our University. In 1997, a Document written by one Vice-Rector, and given for discussion to the university academic members, actually pointed out several of those dimensions (Alarcão, 1997).

### III.2 The present and the future

The present (and the future) situation of the Postgraduate Education at our University has been strongly driven by the following factors: written Documents, by the Rectoria Team (Alarcão, 1997; Reitoria/UA, 2001); the discussion generated by them in the academic community, involving the Directors of the Departments and of the Research Units and other academic members, and the recent establishment of a Postgraduate Institute at the University. These initiatives and processes, although internal to the University and occurring when there were conditions for them (for

example, after the consolidation of the Undergraduate Education cycle), have also taken into account orientations emerging from outside (for example, the Bologna Declaration).

In the first Document mentioned, Alarcão (1997) starts by systematizing the main force ideas which should guide the endeavor of re-thinking the Postgraduate Education. They are, the need: (i) to strength the postgraduate programmes; (ii) to observe and to identify the demands of the society (at a local, national and international level); (iii) to increase the qualifications of human resources with respect to the needs identified; (iv) to increase the international dimension of postgraduate education and (v) to create synergies between postgraduate training and research and between initial and permanent education.

Having these force ideas presented, Alarcão establishes as the main goals for the Postgraduate Education in the University the following ones:

. to create a Postgraduate School recognized internationally;

. to qualify human resources;

. to intensify research;

. to respond to our and other countries needs;

. to promote internalization (both in terms of the standards and the quality of the programmes, and the co-operation with foreign universities);

. to increase the number of postgraduate students.

Having defined these aims, Alarcão continues by presenting the strategies needed to achieve such aims. Among them, we quote the following ones:

. to increase the diversity of the postgraduate programmes, in what concerns its nature (for example, to increase Specialization Courses of short duration) and public (not only academic but also other professionals);

. to allow and promote the mobility among different programmes, for example through a system of creditation;

. to capture the best students, for example, through the offering of scholarships;

. to promote the divulgation of the programmes at a national and international level;

. to promote postdoctoral programmes;

. to promote the development of programmes, through networks with universities of other countries.

The second Document referred in the beginning of this section (Reitoria/UA, 2001) consists in the Development Strategic Plan of the University for the period 2000-2006. It reinforces almost all the aspects put forward in Alarcão's Document and points out for the consolidation of the pattern, which has characterized the evolution of postgraduate education in the University. It systematizes, in the form of keywords, the characteristics which must have the postgraduate programmes of the University. These keywords are: *diversity, coherence, flexibility, articulation, demanding and internationality.*

The third landmark in the evolution of Postgraduated Education at our University is the recent establishment of an Institute (intermediate structure between the Rector and the organic units), the Postgraduated Institute. Its competencies are basically the following ones:

. to guarantee both the realization of the policy for Postgraduated Education and its quality;

. to promote the collection and diffusion of relevant information for the activities of postgraduated training;

. to promote the articulation with the other structures of the University in order to implement the policies of the University.

The Institute is directed by a Vice-Rector (presently I. Alarcão) who is sponsored directly by a member of the academic staff (presently J. Frade). Each Department of the University is represented at the Institute through one of its member designated for that function. At present, the Institute is organized in four Working Groups: one responsible for the promotion of the Postgraduated Programmes of the University (which is already developing a web site with all the information concerning the programmes of our University- in both Portuguese and English language); a second Group responsible for the optimization of the procedures, for example, concerned with the establishment of the rules for the launching of programmes; a third Group responsible for studying the demands with respect to the needs of postgraduated training and, based on them, to propose new areas where postgraduated education is necessary. The fourth Group is concerned with the Quality issue, for example, by proposing criteria for the assessment of the quality of our postgraduated programmes.

Despite all these orientations and procedures there are still dimensions which should be improved. Table 1 systematises the Postgraduated Programmes (only for

Specialization and Master Courses) existing in our University at the present (some with a single edition, others with several ones), in terms of: the nature of the programme; scientific area; public (academic, other professionals and mixed); organization at a national (departmental, interdepartmental, inter-universities and inter-institutional) and internalization level (that is involving foreign universities). If one can see the considerable number of programmes, and scientific areas, which exist today in our University it is also noticeable the need to improve other dimensions, for example, the number of short programmes (Specialization Courses), develop much further the internationalization level of our programmes, namely through the establishment of networks with universities of other countries.

Type of Courses Scientific Area	Number of Courses		Public			Organisation (national level)			Org. (int.lev)
	1	+1	Ac.	Prof.	Mix	1 D	+1 D	Un +Ins	
<b>Specialisation</b>									
-n/art.MA									
area:									
Education(1)									
-art.MA	2	6	-	1	7	6	1	-	1
area:									
Education(3)									
Engineering(1)									
Science(1)									
Others(2)									
<b>Total</b>	<b>8</b>								
<b>Specialisation</b>									
area:									
Education(10)									
Engineering(6)									
Humanities(4)	7	31	-	-	38	21	10	4	-
Math(2)									
Science(11)									
Social Sc.(2)									
Others(3)									
<b>Total</b>	<b>38</b>								

**Table 1:** Characterisation of the Postgraduated Programmes (Specialization and Master Courses) offered by the University of Aveiro<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Guia da Universidade de Aveiro, 2000/2001



#### IV. FINAL COMMENTS

Despite the attempt made to point out the elements which helps to characterize the Postgraduated Education, and its evolution, in our University, we have decided to finish this presentation by electing three issues which, from our point of view, are worth to be looked further, namely because of the challenges they still bring up.

##### - The Quality Issue

The growing and the proliferation of postgraduated programmes arise, certainly even more strongly, the need to assess and monitor their quality. This question is actually already put forward both in the literature (see for example, Domingues *et al.*, 1996) and by some of our University Departments. This issue concerns at least three aspects: the quality of the applicants, that is the students who want to join our programmes, subject which frequently occurs namely when the same programme is being offered during several years; the quality of the programme itself and the quality of the "product", in other words, the impact and relevance of the training for the professional practices of the postgraduated students when they "return" to their professions. Questions, such as "how can we assure the quality of the entering students? Should we or not change the entry requirements to assure the quality of the students?"; "what standards should be defined to assess the quality of the programmes?" and "What information can we get in order to assess the impact of the training given during the programmes, in terms of their positive impact at the professional level of the students, and how can we use this information to improve the relevance of the programme?", need certainly to be looked further. Despite some initiatives which are already being taken in our University (for example, the consideration of a Quality Group inside the Postgraduated Institute and the development of some research projects, being Costa, 1997, an example) we think that much more effort must be directed to this issue.

##### - The responses to present European Challenges. The Bologna Declaration Issue

We have mentioned several times during this presentation the Bologna Declaration and its consequences to the re-thinking of Higher Education. There is, however, a specific issue not yet directly mentioned which is, and will be, influencing changes in Postgraduated Education. This is the so called *two-tier model*, that is the adoption of a system essentially based on two main cycles, undergraduate and graduated. As it was already mentioned our University have just finished a cycle of re-thinking the undergraduate education system which have had as one important vector its adaptation and alignment to the Bologna Declaration (for example, proposing more flexible, large spectrum, less heavy, in terms of hours, curriculum). Changes must also

continuing to occur at the level of the postgraduated system, namely by promoting new programmes and adopting the two-tier articulation.

##### - The responses to New Society Needs Issue

The need to articulate the Postgraduate Education System to new society needs is another subject, which deserves further attention. The significant changes in what concerns the public of the postgraduate programmes implies considerable measures: the increase of the interaction between universities and other professional domains (for example, industry); the greater flexibility in patterns of study (including other regular contact behind presencial at the universities, for example, also in the workplaces, by email and/or through the world wide web) and the use of methodologies and topics of study more professional and practice orientated. These are just some possible ways which need to be incorporated and developed further in the academic and scientific culture.

We expect that some of the questions referred to above will be tackled, developed and improved by us given the richness of the dynamic which exists within our University, and in particular now through the leadership of the Postgraduate Institute. However, we also recognize the need to gain insights from other sources. The information and discussions, which will occur in the context of this Conference and the contacts which will be established here, are certainly a good example of such sources.

#### REFERENCES

- ALARCÃO, I. (1997), Documento de Reflexão sobre Pós-graduação, Working Paper, University of Aveiro, Portugal (Aveiro)
- ALARCÃO, I. (2000), Qualitative changes in curriculum development in a learning organisation setting. The case of the University of Aveiro. Portugal, Paper presented at the International Conference *Innovations in Higher Education/2000*, Finland (Helsinki)
- COSTA, N. (1997), Desenvolvimento Profissional de Professores de Física (Ensino Básico e Secundário) através de Cursos de Pós-Graduação: a importância do seu envolvimento em estudos de investigação centrados na sala de aula, Paper presented in the II International Conference *Formação de Professores nos Países de Língua e Expressão Portuguesas*, Brasil (Porto Alegre)
- DOMINGUES, A. *et al.* (1996, 3ª edition), *Pensando a Pós-Graduação em Educação*, Editora Unimep, Brasil (São Paulo)

FRIJDAL, A. and BARTELSE, J. (editors) (1999),  
*The Future of Postgraduate Education in Europe*,  
European Communities, Luxembourg

HAUG, G. and TAUCH, Ch. (2001), Trends in  
Learning Structures in Higher Education (II), Follow-up  
Report to the Bologna Declaration, Working Paper

QAA (1998), Postgraduate Qualifications, The  
Quality Assurance Agency for Higher Education, England  
([http://www.niss.ac.uk/education/qaa/pub98/pg\\_qual/](http://www.niss.ac.uk/education/qaa/pub98/pg_qual/))

REITORIA/UA (2001), Plano de  
Desenvolvimento da Universidade de Aveiro 2000-2006.  
O Programa Educativo, Universidade de Aveiro, Portugal  
(Aveiro)

Nilza Costa, e-mail: [nilza@dte.ua.pt](mailto:nilza@dte.ua.pt)



## POSTGRADUATE STUDENTS OF ENGINEERING IN THE CZECH REPUBLIC-THE FUTURE OF SCIENCE OR A DYING SPECIES?

Ladislav MUSILEK

*Czech Technical University*

*(This paper was originally presented at the "Post-Graduate Education in Europe: Past-Present and Future Conference" arranged by The National Agency for Higher Education in Sweden at Linköping University between 4-5 May 2001.)*

**Abstract:** Basic economic data about the Czech Republic present a picture of a relatively deep recession, especially in heavy industry, following the political changes in 1989. Growth did not start again until a few years ago, and even now the country is only approaching the level of GDP that it had at the beginning of the 1990s. In future the Czech Republic will need new highly qualified young people, both for academic institutions and for applied research and development. Especially in technical, information and natural sciences, we can anticipate a need for tens of thousands of new PhD graduates in the next decade. The key question is whether highly specialized PhD courses and careers in science are still attractive for some young people. The aim of our paper is to summarise the experience already gained and the measures put forward to improve the attractiveness of PhD studies, and to point out unsolved problems, in order to form a basis for future discussions.

### INTRODUCTION

The education of highly qualified graduates, who represent a reservoir of human power for research and development, has a long and deep tradition at the technical universities in the Czech Republic, and especially at the Czech Technical University in Prague (CTU). During communism the system leading to a PhD degree was replaced by the more or less equivalent Russian-influenced system leading to the degree of "candidatus scientiae (CSc)", which was also based on creative scientific work carried out by a student. The change of political system brought a change of titles and a change in the position of a student at the university, but no change in the effort to produce highly qualified young people, prepared to carry out research in scientific institutes and in the research departments of industrial companies.

However, the social environment has changed, and has brought some new issues that the technical universities now encounter. Namely:

- How many scientists and researchers does our society need?
- What is the correct proportion between general and specialised education?
- Is enrolment in PhD courses still attractive for young people, having in mind the competition from high incomes offered by private companies?
- Is it possible to make traditional technical disciplines more attractive?
- What are the reasons for the high proportion of students who fail to complete their PhD studies?

Some answers can be provided from the experience of recent years at the CTU, and some measures to improve the situation are being accepted by the university. Nevertheless, there are still many uncertainties in all estimates of future developments. The aim of our paper is to summarise existing experience and the measures that have been taken, and to point out unsolved problems, in order to form a basis for future discussions.

#### **How many scientists and researchers does our society need?**

Basic data about the Czech Republic, as summarised in (HN, 2001), provide a picture of a relatively deep recession in the country after the political changes in 1989 (see Table-1). The decrease is understandable, as the political changes have been accompanied by deep structural changes in the economy. However, there have been unpleasant consequences for the Czech research and development infrastructure. The figures clearly indicate that growth started again only a few years ago, and even now the country is only attaining the level of GDP that had been reached at the beginning of the 1990s.

This situation has been reflected in the number of employees in research and development and the financial flow into research and development, where there was a very significant decrease at the beginning of the 1990s (see Table-2), and many research institutions were closed down. The biggest cuts were in applied research at institutes under various ministries, and also in industrial research. The research infrastructure in the Czech Republic is still adversely affected. The institutes of the Academy of Sciences have been reduced, and now employ only half as many researchers as they did at the end of the 1980s. The universities have suffered less damage to their research teams and have the best preserved research capacities, partially due to the funding of PhD students and their participation in research projects, using part of budget earmarked for education. Moreover, the number of university students has increased rapidly (see Table-3), partially due to political pressures (low ratio of university educated population compared with some developed countries and compared with the targets set by the EU), but mainly due to economic causes (most of the money allocated to the universities is tied to student numbers).

There is a strong feeling that the decrease in research capacities (and also funding) should not be too long-term, and that intellectual potential is the main resource of our country, which has very limited natural resources. Almost co-inciding with the document "Towards a European Research Area" (EU, 2000), issued by the EU, a national document defining its policy on research and development was published by the Czech government (VČR, 2000). These two documents both have the same thrust: to increase the research and development potential, to increase scientific production, to improve the organisation of research, to strengthen the transfer of R&D results to potential end users, especially to industry.

What does this mean for the perspectives of future graduates of PhD programmes? Our scientific community is nowadays weaker than advisable, and both European and national policy will tend to reinforce it. Moreover, in recent years the Czech scientific community has grown older, and is now threatened by the retirement of aging researchers. All the greater is the need for a new generation of highly-qualified young people, both in academic institutions and in applied research and development. Nobody is able to give a good estimate of the numbers of researchers that will be required, but especially in technical, information and natural sciences tens of thousands of new PhD graduates will surely be needed in the next decade, if the Czech economy is to flourish. This gives an excellent perspective to young people who would like to enrol in PhD studies in these technical fields. The key question is whether young people are aware of the opportunities, and whether they

do not prefer the immediate profits offered in softer specialisations.

#### **What is the correct proportion between general and specialised education?**

Extensive discussions have taken place between supporters of general university education, on the one side, and specialised university education, on the other. These have been reflected in many conferences on education, e.g., (GCEE, 1998). However, the opinion of industrial managers should be the main source of information, and the concepts for study programmes should be based more on their opinions and requirements than on the ideas expressed by generalists or specialists from the academic sphere.

The opinions of the "captains of industry" are sometimes surprising. In the Central European area, university education is traditionally based on programmes at MSc level, with engineering programmes usually taking from 4 to 6 years. It is quite easy to prepare syllabi with a good mixture of general and specialised subjects for such long programmes. As far as general subjects are concerned, it is clear that modern engineers need to know something not just about mathematics, physics and the other hard sciences, but also about economics, law, the environment, a foreign language, psychology, etc. All this can be included in a MSc programme. Nevertheless, for many positions in industrial companies, such graduates are considered overeducated. Their knowledge and ambitions lead toward research, or toward higher-level management. More specialised, more applications-orientated graduates are needed for posts in lower management, e.g., for heads of large workshops in factories, and also as sales representatives, etc. Graduates at BSc level are suitable for such posts, provided the programmes are not too theoretical (German "Fachhochschule" have been successful in offering such programmes).

Studies at BSc and MSc level, however, are not the subject of this paper. What is the place of PhD courses from the point of view of acceptance in industry? PhD graduates are particularly interesting for large companies that have their own research and development departments. For them, the ability of an engineer to deal independently with complicated problems, to think creatively and express himself scientifically are irreplaceable. The same is valid for young people taking up posts at universities or research laboratories. In order to educate such graduates, rather specialised study programmes are needed. The most general part of university education should be at MSc level. PhD studies deal with a large-scale project, usually with close links to the real world, and are always highly specialised. It is not important whether the graduate finds employment exactly in his field of specialisation. His specialised

studies and research experience at a high scientific level have taught him a way of thinking that can be applied quite broadly. The position, which we sometimes meet, that such PhD studies in engineering are "irrelevant" or "obsolete" and discouraging students, cannot be accepted. No number of small projects can replace the traditional three-year project from the point of view of forming a scientific approach. The question remains, however, whether highly specialised studies and careers in science are still attractive for young people, in an age when superficial ideas spread by the mass media and by Hollywood movies have gained wide popularity.

**Is enrolment in PhD courses still attractive for young people, having in mind the competition from high incomes offered by private companies?**

Another problem of the attractiveness of PhD studies is the comparative attractiveness of jobs outside the academic world. Probably all over the world, the material conditions of PhD students are worse than those of their colleagues who took a job after graduating at MSc or even BSc level. This situation is very marked in the Czech Republic, where the level of scholarships of PhD students and the salaries of young scientists are much lower than in, e.g., most EU countries. The basic scholarship (which may be raised by a decision of the university, or supplemented by a research grant, etc.) is only slightly higher than the officially announced poverty line. This means that the decision to take up a scientific career involves accepting a life of poverty for several years. Only an enthusiast for some branch of science can make such decision. Even those who start out on such a mission can find their enthusiasm tempered by marriage and the arrival of children.

On the other hand, Czech PhD students do enjoy some financial advantages. Up to the age of 26, they are officially treated as students, which means lower taxation for their parents. They can have relatively cheap accommodation in one of the university dormitories (the quality of which is variable, and often low), they can take subsidised meals in student canteens, and qualify for discounted monthly tickets for municipal transport. Last but not least, some (especially the most able) are accepted as the part-time assistants by the university or by some collaborating research institution. Even so, the life of a student has become expensive, especially in Prague, which is considerably more expensive than the regional university centres.

Though the current level of unemployment in the Czech Republic is about 9%, it falls mostly on employees with lower qualifications. Only a few fields are saturated with university BSc and MSc level graduates, e.g., law and economics. Few graduates even have to accept what they consider to be "non-graduate" employment. In particular, technical and information specialists are

constantly sought, and are sometimes offered financially attractive positions. Most graduates from technical universities have good skills in the use of computers, and various private companies, such as banks and consulting firms, offer an income three or four times higher than the graduate would receive as a PhD student or a young scientist at a university or in a research institute. If, as is often the case, a graduate working in the private sector is required to undertake mainly routine, unspecialised work, within a few years it will be difficult for him to return to an academic position. The following are a few examples of jobs taken by MSc graduates from the Faculty of Nuclear Sciences and Physical Engineering and by students abandoning PhD studies: selling computers, making replicas of old glass and classic cars, working in the communications department of a tobacco company, heading an advertising agency. In this context we should not be too angry with one of our PhD students, who, after graduating with excellent results, fulfilled his childhood dream by becoming a truck driver. It should be pointed out that, at the same time, the Faculty of Nuclear Sciences and Physical Engineering is not able to satisfy the demand for its graduates from institutions working in the fields that the faculty specialises in.

The key question is whether salaries for the most highly qualified university graduates will improve in the near future, and stop the trend for good graduates to turn away from specialised professions and prefer better paid but less specialised jobs. Many of these highly qualified graduates are needed in institutions financed partially by the state (universities, the Academy of Sciences, research institutes), so the whole question of the gulf between salaries in the private sector and in the public sector arises.

**Is it possible to make traditional technical disciplines more attractive?**

There has been some movement away from the traditional technical disciplines in recent years. The reasons are both objective and subjective. Objectively, the structure of production has been changing toward more sophisticated products and technologies. Steel production figures are no longer an index of industrial development. Computers have entered even into such classical mechanical engineering products as the family car, and they are used not only in its design but also in its operation. It seems improbable that a talented technician will in future be able to build the kind of industrial empire established by, for example, Emil Škoda in the 19<sup>th</sup> century in Bohemia, Henry Ford at the beginning of the 20<sup>th</sup> century in U.S.A. or Soichiro Honda after World War II in Japan. These empires were based not on money, but on technical knowledge, experience and ability.

What can a technical university do, facing this changing world? Many universities, including CTU in

Prague, have attempted to solve the problem by rapidly introducing information sciences into their programmes (see, e.g., (Musílek and Škoda, 1997)). This is an effective way to keep the number of students approximately constant or even to raise student numbers gradually, because computers and information sciences are still very popular among potential university students. It is not, however, an effective way to keep an acceptable number of students learning civil, mechanical, electrical, or even nuclear engineering. These traditional branches of technical science must change their approach, and become more interdisciplinary, making visible their links with information sciences, environmental sciences, biology and medicine, etc. (see, e.g. (Musílek and Mareš, 1998)). As an example of this approach, one of the most popular study programmes at the Faculty of Nuclear Sciences and Physical Engineering deals with radiation physics in medicine. Various branches of biomedical engineering are also successful at the other faculties of CTU.

Another important issue in propagating technical studies is to spread the idea that computers need not necessarily be a student's primary field of specialisation: they can be successfully applied in a wide range of fields. Students should consider using computers in the design of technical artefacts, rather than being a computer specialist who serves other fields of specialisation.

Paradoxically, such interdisciplinarity can lead to deeper specialisation. A graduate in radiation physics in medicine is well fitted for work in a hospital, in radiotherapy as well as in diagnostics and nuclear medicine. On the other hand, he is far removed from other, non- medical applications of radiation physics. Nevertheless, this is the price we should be prepared to pay for attracting students to technical universities.

#### **What are the reasons for the high rate of students who fail to complete their PhD studies?**

Tab. 4 summarises the number of PhD students and PhD graduates at CTU in Prague since 1995. The situation at the other Czech universities is similar. It can be seen that the ratio of the number of PhD graduates to the number of PhD students is catastrophically low. The reasons are twofold:

- Though the nominal length of the programme is 3 years, many students are not able to finish their thesis within this time and stay longer at the Faculty, using the possibility of extending their studies (after three years they no longer receive a scholarship).

- Many students do not finish their studies and leave the University, usually for a better paid position in a private company, or for an attractive offer from abroad.

We can exclude intellectual inability as a reason for failing to complete a PhD study programme. The students accepted into PhD programmes have generally graduated from rather demanding MSc courses without difficulty, and their abilities have been tested many times, including the doctoral entrance examination. Economic reasons are without doubt the main influence on the unsatisfactory situation. A certain increase in the number of graduates in the last three years may be only a statistical fluctuation, but we hope it will turn out to be a small but visible result of our effort to improve the attractiveness of PhD studies and the position of PhD students.

#### **Conclusions**

The reasons for some difficulties in the effectiveness of PhD programmes are apparent. They can be dealt with only by a joint effort by the universities and by the outside world, including the state authorities. The most important improvements are as follows:

- to extend the selection of attractive, especially interdisciplinary, research topics offered to students,

- to improve radically the social situation of PhD students, both by raising their scholarships and by more systematically offering them part-time positions at the university and collaborating institutions,

- to give PhD students a clear perspective of future appreciation of high qualifications, both in terms of social prestige and in terms of higher salaries.

Official documents seem to be indicating some understanding of the importance of supporting scientific research, though appropriate action in the form of radically increased funding is still limited by the general economic situation in the country. We may hope that the greater emphasis given to research and development in the EU countries will also improve the importance and attractiveness of PhD studies in the Czech Republic as the main source of highly qualified researchers.

#### **Acknowledgment:**

The author would like to express his thanks to Mr. Robin Healey from the Dept. of Foreign Contacts of the CTU Prague for his valuable comments.

**Tab. 1: Development of basic economic data about the Czech Republic**

	1990 <sup>1</sup>	1993	1995	1998	1999	2000
Population (in millions)	10.36	10.33	10.33	10.29	10.28	10.27
GDP (%)	100	88	95.2	96.7	95.9	98.5
Industrial production (%)	100	68	76	83	80	85
Building production (%)	100	80	94	88	81	86
Agricultural production (%)	100	78	77	73	73	70
Employees (thousands) <sup>2</sup>	5351	4848	5012	4869	4693	4610
Unemployed (thousands)	-	39	185	387	488	465
Real salary (%)	100	84.2	98.7	108.0	114.5	117.0

<sup>1</sup> The present-day Czech Republic was a part of former Czechoslovakia. Statistical data for 1990 are available both for the Czech part (the Czech Republic) and, separately, for the Slovak part of the country. Therefore these figures are fully comparable with the later data for the Czech Republic as a separate state.

<sup>2</sup> In the non-military sector.)

**Tab. 2: Situation in research and development in the Czech Republic during the past decade**

	1989	1991	1993	1995	1997	1999
Employees (thousands)	137.9	76.5	40.2	47.5	52.1	52.7
Operational Expenses (billions)	196	13.5	11.1	12.4	16.9	20.8
Investments (billions)	?	1.7	1.2	1.6	2.6	2.8

**Tab. 3: Number of students at various levels of schools in the Czech Republic during the past decade (in thousands)**

	1990	1993	1995	1997	1998	1999
Basic schools	1195	1061	1005	1092	1082	1071
Gymnasiums	111	122	133	126	126	127
Specialised high schools	191	219	259	200	192	180
Universities	118	127	140	166	174	184

**Tab. 4: Number of students and graduates from PhD. courses at the CTU Prague**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Number of PhD. students	1183	1315	1215	1191	1241	1829
Number of PhD. graduates	41	44	40	57	94	76

**References:**

EU, (2000): Towards a European Research Area, Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. European Communities, January 2000.

GCEE, (1998): Global Congress on Engineering Education. Cracow, Poland, 6-11 September 1998.

HN, (2001): Ročenka Hospodářských novin 2001 (Yearbook of Economic News), Praha, Economia a.s., 2001.

Musílek L. and Škoda L., (1997): Enrolment in applied mathematics and physics: problems due to social changes. International Conference "Justification and Enrolment Problems in Education Involving Mathematics or Physics". Roskilde (Denmark), 22-26 August 1997.

Musílek L. and Mareš J., (1998): Nuclear radiation and safety in the environment: reflections in the curricula at the FNSPE Czech Technical University (CTU) in Prague. Global Congress on Engineering Education. Cracow, Poland, 6-11 September 1998. Proceedings p. 436-440.

VČR, (2000): Národní politika výzkumu a vývoje České republiky, Příloha usnesení vlády ze dne 5. ledna 2000, č . 16 (National Policy on Research and Development of the Czech Republic, Attachment to the Decision of the Government from 5 January 2000, No. 16)

Ladislav Musílek, e-mail: [musilek@vc.cvut.cz](mailto:musilek@vc.cvut.cz)



## OMNİBUS ARAŞTIRMALAR VE ÖRNEKLERİ

F. Asuman YALÇIN<sup>1</sup>, Burcu ONAR<sup>2</sup>

<sup>1</sup>M.Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Doçent Dr.,

<sup>2</sup>Galatasaray Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi (Pazar Araştırma Uzman Yardımcısı)

*Abstract: Omnibus is a flexible research method where customers participate by asking specific questions. It can regularly be repeated, it represents the population effectively, it is very economic and it can be completed in a short time. Customers are paid money according to the number of questions they submit therefore this method is very popular in developed and developing countries. The aim of this study, is to explain how omnibus research can be conducted. Examples are provided.*

### I. PAZAR ARAŞTIRMA TÜRLERİ

Pazar araştırmaları, pazar ile ilgili bilgileri sistematik bir şekilde etüt etmek ve objektif olarak değerlendirmektir. Pazar araştırmalarında pazar etüt edilmekte ve mamullerin satış olanakları araştırılmaktadır. Pazarı oluşturanlar tüketicilerdir ve pazar ile ilgili olarak da üç noktanın bilinmesi gerekir. Bunlar, büyüklük, yer ve özelliklerdir. Pazar araştırmalarından toplanan bilgiler satış planlarının hazırlanmasına yardım ettiği gibi, ürün planlanmasına da öncülük etmektedir [1].

Pazar araştırmacılarının bilgi topladıkları yer, pek çok faktöre göre değişir; müşterinin amacı, bilgilere ne kadar çabuk gerek duyulduğu, deneklerin cevap vermeleri için gereken süre, bütçe sınırlamaları, soruna cevap verebilecek verilerin yapısı gibi.

Araştırma türlerini ise masa başı, kantitatif ve çok müşteri araştırmalar olarak incelemek mümkündür [2]:

#### I.1. Masa Başı Araştırmalar

Pazar araştırmacısı, bir problemi çözmek için uygun veri ararken şans faktörünün ile aradığının yayımlanmış bilgi olduğunu görülebilir. Bu 'ikinci el' bilgi, hükümetin resmi yayımlarında, bankaların yayımlarında, kitaplıklarda ve veri merkezlerinde olabilir. Öte yandan aranan bilgiler, firma içindeki önceki araştırma raporlarında, satış, muhasebe ve üretim rapor ve kayıtlarında, şikayet mektuplarında da olabilir.

İkinci el bilgiler için temelini atmak açısından önem taşır. Masa başında yapılacak çalışma, araştırmacının sahadan bilgi toplamaya başlamadan önce

başvurması gereken kaynakları taramasıdır. Çok kez kolay ve ucuz olan bu safha zaman da kazandırır.

Gerçekte masa başında yapılacak çalışmanın bütün cevapları verebilmesi beklenmemeli ancak bazı sorunlara çözümler bulabileceği hatırdan çıkarılmamalıdır. Soruları azaltarak zaman ve gider tasarrufu yapılacak, ilk kaynaklardan alınacak bilgiler azaltılabilecektir. Masa başı çalışmalarla genel pazar yapısı hakkında bilgiler bulunabilir; pazar hacmi, gelişme trendi, harcamalar, üretim istatistikleri, nüfusla ilgili bilgiler vs., problemin çözümünde baştan bilinebilir.

#### I.2. Kantitatif Araştırmalar

Masa başı çalışma ile bir yere kadar gittikten sonra, daha fazla bilgiye ulaşmak için özgün bir araştırma yapılır. Bu çok kez ilk ya da birinci kaynaklardan bilgi almaya yarayan bir çalışma olur. Eldeki verilerin yetersiz olduğu, devamlı araştırmalarla sağlanan bilgilerin pazarda daha derinlemesine inceleme gerektiren fırsatlar konusunda ipuçları verdiği, özel olarak planlanmış ve belli bir alana yönelme gereken hallerde başvurulur.

Örneğin, masa başı çalışma bize geçen yıl kaç adet kompakt disk üretildiğini, hatta markaların pazar payları bile bilinebilir. Ancak bu kaynakların hiçbiri, bir markanın diğerine göre neden daha fazla tercih edildiğini anlatamaz. Bu tür bilgi için, ilk elden bilgilere dayanan bir araştırma gereklidir.

#### I.3. Çok Müşterili Araştırmalar

Doğrudan bilgi almanın kaçınılmaz olduğu zaman er ya da geç gelecektir. Yine de ortak araştırmalarla amaca uygun veriler elde etmek, daha az para harcayarak farklı ya da tamamlayıcı bilgiler toplamak mümkündür. Bunun için satışlar, harcamalar, dağıtım vb. konulardaki ortak araştırma raporlarından yararlanılabilir. Araştırma şirketleri bu tür araştırmaları düzenli aralıklarla toplanan bilgileri bir araya getirip giderleri en düşük düzeyde tutarak her isteyene satabilirler. Sözleşmeler genellikle yıllık olarak yapılır. Bu açıdan bu araştırmalara da ikinci elden bilgiler gibi bakılabilir, çünkü işletmeler istese de istemese de bu bilgiler derlenmektedir.

Olumlu yanlarının başında giderlerin müşteriler arasında bölünmesi gelir. Örnek tanımlar içinde bilgilerin bir bölümü alınabilir. Üstelik ürün tipleri dikkate alındığı zaman kendi markanızın yanında rakiplerle ilgili veriler de elde edilebilir ve düzenli bir kontrol sistemi kurularak, bir ürün grubunun aylık veya iki aylık satış trendi ve markalara dağılımı izlenir.

Pazarlama yöneticileri yeni promosyonları, yeni ürünleri, dağıtım kanallarına yapılan kampanyaları, fiyat değişikliklerini, reklamları ve pazardaki yeni boşlukları kolaylıkla izleyebilirler.

#### a. Perakendeci Sayımları

Bu araştırmalarda veri devamlı olarak aynı dükkan grubundan alınır. Bunların toplam satışının bir bölgeyi veya bütün ülkeyi temsil etmesi temel koşuldur. Örnek içinde hipermarketler, süpermarketler, zincir mağazalar, büyük mağazalar vb. vardır.

Sistem şu şekilde işler: Sayım elemanları iki ayda bir perakendecilere giderek satış ve stok kayıtlarını alır, her ürünün fiyatını ve o ürün grubu için yapılan satış yeri tanıtım faaliyetlerini kaydeder. Bundan sonra şu basit formülle satışlar hesaplanır.

Önceki Stoklar + alınanlar - o günün stoku = satışlar

(son sayımdan) (toptancıdan (bu sayımdan)  
çekilen  
mallar)

Bu sistemi Amerikan Nielsen firması kurmuş ve dünyanın hemen her yanında uygulamaya koymuştur. Nielsen Endeksi adı ile bilinen bu hizmet birçok başka firma tarafından da verilmektedir.

Perakende noktadan alınan bu bilgilerle:

- pazar büyüklüğü ve trendi,
- marka hacmi ve trendi,
- marka payı (bölgelere, kanallara göre),
- özel uygulamalar (indirim, kupon, hediye; vs.),
- satılan ambalaj/şişe boyları,
- fiyat politikası,
- satış politikaları (reklam ve promosyonlar) izlenir.

Ayrıca dağıtım, tükenen stok ve ticari kabul kontrolleri de yapılır.

Bu bilgilerin iki aylık aralıklarla verilmesi yanında, genel müdür, pazarlama ve satış yöneticileri

düzeyinde toplantılarda, firma dışındaki uzmanlarla tartışma olanakları yaratılmış olur.

Bu bilgiler satışa dayanır ve gerçek satış yeri sayımlarını yansıtır. Satın alan tüketici ile ilgili hiçbir bilgi vermemesi, yöntemin en zayıf yanıdır.

Bu tür bilgileri geriye doğru ve son derece düşük fiyatlarla almak mümkündür. Böylece pazara girip girmeme kararları kolayca verilebilir.

#### b. Tüketici Panelleri

Bu araştırma devamlı olarak aynı evlerden alınan bilgilere dayanır. Bir ülkede ev örnekleri seçilerek satın aldıkları her şeyi içeren haftalık kayıtlar tutturulur. Bundan dolayı "günlük yöntemi" de denir. Günlük yazma, unutkanlıktan doğacak hataları ve karışıklıkları azaltır. Örnek hacmi 3000-6000 eve vardığı için doğruluk olasılığı yüksektir, hata oranı düşer. Cevap verecek kişiler dikkatle eğitilir, kayıtlar işleme alınıncaya kadar dikkatle kontrol edilir.

Tüketici panellerinin en önemlilerinden biri, AGB'ninkidir. Bu İngiliz çokuluslu araştırma kuruluşu, haftalık bilgileri toplar ve her ay rapor verir. Bu bilgilerin bazıları, perakendecilerden alınanlarla aynıdır.

Yine de perakendeci bilgilerine göre önemli bir üstünlükleri vardır. Satın alınan ürünler tüketicinin profil bilgilerine göre sınıflanarak, bir markayı kullananlar ve kullanmayanlar tanımlanır. Bu profil bilgileri demografik özellikler ve yaşam biçimlerine göre ayırdığı için son derece yararlıdır. Reklam, promosyon ve medya seçiminde hedef alınan pazar bölümünün yaş, cinsiyet, sosyal sınıf ve ilgi alanlarına uygun kararlar alınır.

Böylece pazarlamacılar, bir ürünün, örneğin "Close-up" diş macununun, nefeslerine tazelik katılmasını isteyen gençler, "Sensodyne" in diş sağlığına önem veren orta yaşlılar tarafından kullanıldığını, "Signal" in ise ağızlarında hoş bir tad kalmasını bekleyen çocuklarca sevildiğini bilebilirler. Paneller her ev birimini dinamik şekilde izleme, o ürünü yalnız kullananları değil, sık sık kullananları da ayırıp tanıyıp izleme imkanı verir. Ürünler arası kaymalar ve belki de en önemlisi devamlı satın alanların oranları bilinir. Bu tekrar satın alma oranı, yeni bir ürünün başarılı olup olmayacağını gösterir.

Bu tür veriler son yıllarda perakendecilerde yapılan sayımlardan daha fazla istenmektedir. Çünkü ürünlerin pazar payını bulma yanında sınıflara ayırmada da yararlı olur. Ancak paneller, dağıtım, stok ve tanıtım malzemeleri ile ilgili bilgi vermez.

Tüketici paneline yöneltilen en önemli eleştiri "koşullanma" etkeninin verileri etkilemesidir. Bir yıl panel üyesi olan bir tüketicinin fiyatlara daha fazla dikkat

etmeye başlaması ve giderek ucuz markalara kayması her yıl üyelerin %25'inin yenilenmesi ile giderilmeye çalışılır. Diğerleri arasında da paneli bırakanların yerine yenileri gelmektedir.

### c. Omnibus Araştırmalar

Bu tip araştırmalar ise yukarıdakilerden farklıdır. Bunlara uzun süreli üye olmak gerekmez. Bu açıdan çok daha esneklerdir.

## II. OMNİBUS ARAŞTIRMALAR

**Omnibus Araştırmalar**, Kamuoyunun düşünce, tercih ve davranış biçimlerini nedenleriyle ölçen, etkinliği kanıtlanmış düşük maliyetli araştırma yöntemlerinden birisidir [3]. Omnibusu birden çok müşterinin özel sorular sorarak katıldığı, düzenli aralıklarla tekrarlanan, örneğinin temsil yeteneği yüksek, ekonomik ve kısa sürede tamamlanabilen esnek bir araştırma yöntemidir (Sinem Mete ile yapılan görüşme, Yöntem Araştırma Firması). Omnibusların müşterileri araştırma yapılmadan önce ya da sonra belli olabilir. Müşteriler devamlı bir omnibusu "atlayıp" birkaç soru koyabilir, haftalık veya aylık aralıklarla bütün ülke hakkında bilgi edinebilirler. Müşteriler araştırmaya ekledikleri soru oranında ücret ödediklerinden gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde son derece popülerdir (Serkan Ceran ile yapılan görüşme, Infratest Burke Research Marketing Ltd.).

### II.1. Özellikleri

Periyodik ve paylaşılan bir araştırma türü olan omnibus düşük maliyetle hızlı raporlama olanağı sağlamaktadır [4]:

- Periyodiktir; Aylık, haftalık vs. biçimlerde olmak üzere.
- Paylaşılr; Farklı konuları içeren bölümlerden meydana gelir. Her bölüm ayrı bir müşteriye bilgi sağlamada kullanılır. Her bölümün kotaları farklı olabilir (bağımsız örneklerinden oluşur).
- Düşük maliyetlidir; Bölümlerin hizmet ettiği müşteriler ödemeyi sağlar (ilgili bölüm için). Bu şekilde bir anket formunun başlangıcından sonuna değih giden aşamalarda maliyet bölünmüş olur. Her müşterinin ödeyeceğı ücret talebin bir parçası haline gelir.
- Hızlı raporlama olanağı sağlar; Önceden yapılmış programlar ve standardize edilmiş adımlar hızlı raporlamaya olanak sağlar.

### II.2. Pazar Araştırma Firmalarının Omnibus Yapma Amaçları

- Müşterilerin ufak tefek isteklerine cevap bularak ufak bir ücret karşılığında çalışmayı yapmak.

- Halkla İlişkiler(PR) amaçlı yapılanlarla yeni müşteriler kazanmak.

- Omnibus müşterisi olan firmayı asıl müşteri haline getirip geniş çaplı ve maliyetli çalışmalar yapmak (Yasemin Topçu ile yapılan görüşme, Procon GFK Araştırma Firması).

### II.3. Omnibusun kullanım alanları

- Tüketici taleplerinin ölçümü (satın alma alışkanlığı, sıklığı, satın alınan yerler)
- Ürün/marka farkındalığı ve kullanım (pazar payı, marka bilinci, marka geçişleri...)
- Kurum ve marka imaj yönetimi ve takibi,
- Reklam ve Halkla ilişkiler(PR) etkinliği ölçümleri (Reklam pre/post testleri, reklam hatırlama, satın almaya etkileri, mecra etkinliği)
- Kamuoyunun tutum, düşünce ve davranışlarının incelenmesi (özel ilgi alanları, yaşam biçimleri, modayı izleme alışkanlıkları, siyasi eğilimler),
- Alt gruplar bazında ölçümler,
- Müşteri tatmini,
- Yeni ürün ve kavram testleri (Yeni ürün satış ve performans izleme) [3, 5, 6].

### II.4. Omnibus Yöntemi

Omnibus araştırmalar yüz yüze kişisel görüşmelerle, telefonla veya mektupla yapılır (Bahadır Tuna ile yapılan görüşme, AC Nielsen ZET). Her araştırmada tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılır. Çalışma o ülke hakkında demografik bilgileri elde etmek ve çalışmanın tamamını ülke bazında yorumlamak için ülke genelinde yapılır. Araştırma periyodik bir şekilde yapıldığından demografik bilgilere düzenli olarak ulaşılır.

Çalışmada örnek sayısı, o ülkeyi temsil ettiği eden illerin nüfusları oranında belirlenir. Örneğin yapısı nüfus artışları ve göçler dikkate alınarak yıllık örnekte güncellenir. Demografik özelliklerin normal dağılımı varsayımına göre kota yapılır, bunun dışında çalışmada başka bir kota olmaz. Rastsal yerleşim seçimi, toplanan verilerin geçmiş verilerle karşılaştırılabilmesine olanak verir. Araştırmada sorulacak sorular, müşteri ya da pazarlama bölümünün isteklerine göre konulur. Pazarlama bölümü piyasayı iyi bildiği için kimin ne istediğini hangi firmanın ne türlü bir istekte olacağını iyi tahmin eder ve bu alanda sorular hazırlanıp pazar hakkında bilgilere ufak çaplı ulaşılır. Kapalı ya da açık uçlu sorularla soru formu hazırlanır [7].

## II.5. Omnibusta Kullanılan Değişkenler

Omnibusta sürekli takip edilen demografik değişkenler, genelde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi; mesleki durum, çocuk sayısı, çalışma durumu, hane halkı geliri, kent-kır ayrımı, sosyo-ekonomik durumu gibi değişkenlerdir. Bu değişkenlerin sayısı omnibusu yapan araştırma firmasının uyguladığı stratejiye göre değişir (Yavuz Saltık ile yapılan görüşme, Strateji|MORI Araştırma Planlama Ltd. Şti.). Ayrıca arzuya göre ek değişkenler çalışmaya dahil edilir. Takip edilen ev-şya sahipliği değişkenleri de ev sahipliği, cep telefonu sahipliği, bilgisayar sahipliği, araba sahipliği, kablolu/uydu, anten sahipliğidir [3].

### İndikatörler ise;

- Ekonomik iyimserlik

- Gazete okurluğu
- Parti- politika desteği
- Sosyo-politik aktivizm
- TV izleme
- İnternet kullanım,
- e mail kullanımındır.

## II.6. Omnibus Soru Çeşitleri

Omnibus araştırmalarda herkes kendi sorduğu sorunun cevabını alır ve soru başına fiyat ödenir. Kapalı ya da açık uçlu sorularla soru formu hazırlanır. Soruların kapalı ya da açık uçlu olması ya da tek ya da çok cevaplı olmasına göre fiyatlama değişir [5].

Soru Çeşidi	Kapalı-uçlu sorular	Açık -uçlu sorular
Tek cevaplı	<p><b>Örnek</b></p> <p>“Lütfen aşağıdaki listedeki parfümlerden en beğendiğinizi işaretler misiniz?</p> <p>Marka 1 0</p> <p>Marka 2 0</p> <p>Marka 3 0</p>	<p><b>Örnek:</b></p> <p>X marka ürünün sizin tarafından hatırlanmasını sağlayan en önemli özelliği nedir?</p> <p>_____</p>
Çok cevaplı	<p><b>Örnek</b></p> <p>“Hangi marka parfümleri tanıyorsunuz?</p> <p>Marka 1 0</p> <p>Marka 2 0</p> <p>Marka 10 0</p>	<p><b>Örnek</b></p> <p>X marka ürünün sizin tarafından hatırlanmasını sağlayan özellikleri nelerdir?</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p>

## II.7. Omnibus Özel Prosedürü

Birden fazla müşteri için yürütülen Omnibus araştırmalarda, anlaşma süresi, tasarım kontrolü, doküman kontrolü, ürün tanımlaması ve takip ve araştırma süreci kontrolü doküman haline getirilmiş olan diğer prosedürlerden farklıdır.

1. Müşteriden görevi alan yönetici belirli bölümlere ilişkin ayrıntıları aktarır; omnibus ekibi bu ayrıntıları iş zaman planına girer.

2. Soruların teslim edilmesi gereken tarihten önce, omnibus ekibi, grup yöneticilerine ve uzmanlara bölümler ve ayrı zamanda, proje yöneticilerine bölümlerle ilgili olan formlarını verirler.

3. Soruların teslimi sırasında, uzmanlar onaylanmış bölümler için sahaya soru formunun bir kopyasını, görüşme sırasında kullanılacak kartları ve anketör talimatlarını ve doldurulmuş omnibus bölüm formunu verirler. Saha herhangi bir değişiklik yapılmasını gerekli gördüğü takdirde, bu değişiklik uzman tarafından

yapılmalı ve omnibus ekibine geri verilmeden önce durdurulmalıdır.

4. Omnibus ekibi ana soru formunu derler ve onaylamak üzere bir kopyasını omnibus bölüm direktörüne ve de omnibus katılan bütün proje yöneticilerine gösterilir. Proje yöneticileri, kendileriyle ilgili olan bölümün ilk sayfasının sağ üst köşesine gerekli gördükleri değişiklikleri kaydederler, onaylamaları halinde ise tarih atarlar.

5. Ara soru formu son halini aldıktan sonra, gerekli görüldüğü takdirde, versiyonları oluşturulur. Daha sonra ise, basılmak üzere ilgili bölüme gönderilir.

6. Anketör talimatları ve çalışmada kullanılacak olan kartlar derlenir ve saha yöneticisine gönderilir. Saha yöneticisi demografi kartlarını ekler, omnibus çalışmasını yürütür. Omnibus ekibi, tamamlanmış olan ilk 50 anketi veri işlem merkezine gönderilmeden önce kontrol eder.

7. Soru formları basımdan gelir gelmez, saha yöneticisi soru formlarının her bir versiyonunu ve bir görüşme paketini veri işleme bölümüne gönderir ve her bir versiyonun 15 boş kopyası aynı zamanda omnibus ekibine gönderilir. Omnibus ekibi boş soru formlarını projeyi yöneten kişileri ve akışı , her bir bölümden sorular ile ilgili olarak bilgilendirir. Projeyi veren yöneticiler kendi bölümleriyle ilgili veri işlemlerini kendileri takip ederler.

8. Saha çalışması sona erdikten sonra, saha yöneticisi anketörlerle ilgili yorumlarını yazılı olarak omnibus ekibine gönderir, ekipteki kişiler gerekli gördüğü takdirde ek yorumlarda bulunur ve onları saha yöneticisine geri gönderir.

9. Omnibus ekibi, herbiri bölümün maliyetini çıkartır ve ilgili uzmanları bilgilendirir.

10. Omnibus ekibi herbir bölge için maliyet dökümü yapar ve bunları muhasebeye, omnibus bölüm direktörüne ve ilgili proje yöneticilerine gönderir.

## II.8. Türkiye’de Omnibus Araştırmaları Yapan Pazar Araştırma Şirketleri

Bu şirketler ESOMAR(European Society Of Marketing Research)’e üye şirketlerdir.

- Bileşim International Research & Consultancy, <http://www.bileşim-int.com>
- Frekans Research Field, [www.frekans.com.tr](http://www.frekans.com.tr)
- IBS Group, [www.ibsresearch.com](http://www.ibsresearch.com)
- Procon GFK Business Information, [www.procongfk.com](http://www.procongfk.com)
- Strateji | MORI Research and Planning, [www.stratejimori.com.tr](http://www.stratejimori.com.tr)
- Taylor Nelson Sofres PIAR, [www.piar.tnsofres.com](http://www.piar.tnsofres.com)
- Yöntem Research & Consulting, Tel: 2781219

## III. ÖRNEKLER

## III.1. Büyük Britanya'daki Politik Tutumlar (Aralık 1999) ile İlgili Araştırma

16 Aralık 1999 tarihli The Times gazetesi için, MORI araştırma firması tarafından yapılan (10-14 Aralık 1999 tarihleri arasında) Britanya'nın 158 örnek noktasında yaşları 18'in üzerinde 1967 yetişkin ile görüşüldü [8].

S1- Yarın genel seçim olsaydı, oyunuzu nasıl kullanırdınız?

S2- En çok hangi partiyi destekliyorsunuz?

Örnek: 1967

Muhafazakar	%28
İşçi	%54
Liberal Demokratlar	%13
İskoç / Galler Milliyetleri	% 3
Yeşillerin Partisi	% 1
Demokratik Referandum Partisi	% 1*
Diğer	% 1

(\*) 0 ile %0.5 arasındaki bir değeri gösteriyor.

S3- Hükümetin ülkeyi yönetim şekliinden memnun/memnun değil misiniz?

S4- Mr. Blair'in başbakan olarak görevini yapış şekliinden memnun/memnun değil misiniz?

S5- Mr. Hague'in Muhafazakar parti lideri olarak (görevini yapış şekliinden) memnun/memnun değil misiniz?

S6- Mr. Kennedy'in Liberal Demokrat parti lideri olarak (görevini yapış şekliinden) memnun / memnun değil misiniz?

Örnek: 1007

	Tatminkar (%)	Tatmin değil (%)	Bilmiyor (%)	Endeks (±)
Hükümet	45	45	10	0
Blair	57	35	7	+22
Hague	24	54	22	-30
Kennedy	29	15	56	+14

S7- Britanya'nın bugünlerde karşılaştığı en önemli sorun sizce nedir?

S8- Britanya'nın karşılaştığı diğer önemli sorunlar olarak neleri görüyorsunuz?

Örnek: 1007

	S7(%)	S7/S8(%)
Ulusal Sağlık Servisleri/Hastaneler	14	41
Eğitim / Okullar	9	33
Ortak Pazar / AB/Avrupa/ Avrupa'nın tek döviz	23	32
İşsizlik / Fabrika kapanması / Endüstrinin eksikliği	11	18
Suç / Kanun&Düzen / Şiddet / Vahşet	5	15
Taşıma / sosyal taşımacılık	2	14
Emekli maaşları / sosyal güvenlik	3	13
Ekonomi / ekonomik durum	5	10
Yoksulluk / eşitsizlik	4	10
Barınma	2	8
Uyuşturucu	1	6
Kirlenme / çevre	1	6
Sığır / Deli Dana rahatsızlığı	2	5
Ahlak / Bireysel davranışlar	2	5
Vergi	1	5
Savunma / Dış İlişkiler	1	4
Düşük maaş / minimum ücret / ortalama ücretler	1	4
İrk ilişkileri / göç / göç edenler	1	4
Enflasyon / fiyatlar	1	3
AIDS	1	2
Kuzey İrlanda	1	2
Kırsal yaşam	*	2
Genetik değişime uğramış yiyecekler	*	1
Lokal hükümet / meclis vergisi	*	1
Nükleer silahlar / nükleer savaş / silahsızlanma	*	1
Özelleştirme	*	1
İskoç /Galler Birliği / Devalüasyon/Anayasal reform	*	1
Pound / değıştirme oranı / pound'un değeri	0	1
Hayvan sağlığı	0	*
Ticari birlikler / grev	0	0
Diğer	3	13
Bilmiyor	6	5

(\*) 0 ile %0.5 arasındaki bir değeri gösteriyor.

S9. Gelecek 12 ay içinde ülkenin genel ekonomik koşullarının gelişeceğini / aynı kalacağını veya daha kötüye gideceğini mi düşünüyorsunuz?

Örnek: 1007

Gelişecek	% 25
Aynı kalacak	% 45
Daha kötüye gidecek	% 24
Bilmiyor	% 6
Ekonomik Endeksi	Optimist +1

S10. Seçimlerin yapıldığı Mayıs 1997'den beri, hükümet;

Örnek: 1007

	Evet	Hayır	Bilmiyor	Sapma
Verdiği sözleri tuttu	35	49	16	-14
Avrupa'da İngiltere için güçlü bir ses sağladı	45	43	12	+2
Sizin kendi yaşam standartlarınızın gelişmesine yardım etti	23	69	8	-46
Kanun ve düzeni geliştirdi	26	61	13	-35
Eğitim standartlarını geliştirdi	47	37	16	+10
Vergileri düşürdü	28	57	15	-29
Kuzey İrlanda sorununu iyi idare etti	71	18	11	+53

Şimdi size 20.yüzyıl ve gelecek yıl hakkındaki izlenimlerinizi soracağım.

S11: 20.yüzyılı hatırlarsak, hangi parti, Muhafazakar, İşçi veya Liberaller, hükümetten Britanya'ya en çok şey katmıştır?

Örnek: 1007

Muhafazakar	%45
İşçi	%32
Liberaller	%3
Hiçbiri	%4
Bilmiyor	%16

S12. 20.yüzyılı hatırlarsak hükümetlerin hangi 2 ya da 3 başarısı İngiliz hayatına en çok şey kazandırmıştır.

Örnek: 1007

NHS'nin(Ulusal Sağlık Hizmeti) tanıtımı	% 46
Refah statüsünün kuruluşu	% 18
2.Dünya savaşının kazanılması	% 15
Evrensel oy kullanma hakkı / Bayanlar için oy	% 9
Eğitim	% 11
Emekli sandığının kuruluşu	% 8
Avrupa Birliğine Katılma / Ortak Pazar	% 6
Kuzey İrlanda'ya barış gelmesi	% 5
1.Dünya savaşının kazanılması	% 5
Milli endüstrinin özelleşmesi	% 2
İşsizler için yeni pazarlık / anlaşma	% 2
Falklands savaşının kazanılması	% 2
Endüstrinin ulusallaşması	% 1
İskoçya ve Galler'e nakil	*
Diğer	% 15
Bilmiyor	% 28

**Teknik Not:** Bütün değerler yüzdendir. Yüzdelerini toplamının 100 bulamadığı yerlerde, bu çok cevaplı, bilmeyenlerin sayısı veya bilgisayar yuvarlamasından kaynaklanabilir.

Veriler nüfusun profiline göre ağırlıklandırılmıştır.

**Ebeveynler işverenlerden çocuk bakımına yardım konusunda yasal haklılığını araması ile ilgili araştırma**

(1 Haziran 1999)

Ulusal Çocuk Bakımı Haftası için yapılan MORI araştırması, ebeveynlerin işyerindeki deneyimlerini ve ulusal çocuk bakımı stratejisine bakışlarını gösteriyor.

• Ebeveynlere çocuk bakımı için işverenlerinden şu anda ne gibi bir yardım aldıkları ve extra olarak ne gibi bir yardım istedikleri soruldu.

Anahtar bulgular:

- Ebeveynler sadece %8'i işverenlerinden çocuk bakımı için yardım alıyor.
- Ebeveynler sadece %4'ü çocuk bakımı için herhangi finansal yardım alıyor.
- Ebeveynler sadece %17'i işverenlerin tarafından işe dönmek için teşvik görüyor.

- Ebeveynlerin %80'i işverenlerin çocuk bakımı için daha fazla yardım sağlaması gerektiğini düşünüyor.
- Ebeveynlerin %73'ü gelecek 5 yıl içinde, aile dostu istihdamı politikasının işverenler için daha önemli olacağını düşünüyor.
- Ebeveynlerin %92'si hükümetin işverenleri çocuklara yardım için cesaretlendirmeleri gerektiğini düşünüyor.

• Sosyal olmayan (%17), uygun olmayan (%15) ve uzun saatlerde (%15) çalışan ebeveynlerin problemleri bu çalışmanın ana nedenlerindedir. Çalışan ebeveynler işleri ve aile hayatları arasındaki dengeyi kurmak için işverenlerin özellikle sağlamasını istedikleri:

- Part-time/değişken saatler (%22)
- Çalışanlara anaokulu giderleri için katkı (%21)
- Oyun projesi tatil (%17)
- Çalışma yerinde anaokulu (%14)

• Ebeveynlerin çocuk bakımını sağlarken karşılaştıkları ana problemler:

- Çok pahalı/karşılayamıyorum (%16)
- İhtiyacım olduğumda uygun değil (%9)

• Ebeveynlerin neredeyse yarısı (%45) Britanya'daki çocuk bakımı tedariki son iki yılda geliştiğini düşünüyor. Fakat :

- Ebeveynlerin %83'ü, hükümet tarafından Mayıs 98'de kurulan "Ulusal Çocuk Bakımı Stratejisi hakkında hiçbir şey duymamış,
- Ebeveynlerin %88'i, "Ulusal Çocuk Bakımı Stratejisi" nin lokal olarak dağıtımından ve ebeveynlerin ihtiyaçlarla hakkında danışmadan sorumlu Erken Yaşlar Gelişimi ve Çocuk Bakımı Ortaklığı hakkında hiçbir şey duymamış.
- Ebeveynlerin %75'i, Ekim 1999'da ebeveynlerin çocuk bakımına parasal yardım için oluşturulan "Çocuk Bakımı Vergi Kredisi" hakkında hiçbir şey duymamış.

("Çocuk bakımı hayatları değiştirir" teması ulusal çocuk bakımı haftasının temasıdır. (30Mayıs – 6 Haziran 99))

#### Teknik Not:

Omnibusu kullanarak MORI 0-14 yaş arası çocukları olan ebeveynlere görüşme yapmış (Britanya'daki 162 örnek noktadan alınan 664 veriler ulusal nüfus profiline göre ağırlıklandırılmıştır.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Yalçın, Asuman F.; Sezer Füsün I., **Pazarlama Bilgileri**, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul, 1995.
- [2] Hamilton, Jack, Pazarlama ve Kamuoyu Araştırmacıları Derneği Yayını, Edinburgh Üniversitesi.
- [3] -----, **Strateji|MORI Omnibus Broşürü**.
- [4] Aaker, Kumar V., Day George S., **Marketing Research**, John Wiley&Sons, Inc, New York, 1995.
- [5] -----, [www.Mercury.ro](http://www.Mercury.ro) (Mercury Marketing and Research Consultants).
- [6] -----, [www.Mareco.hu](http://www.Mareco.hu) (Mareco Omnibus).
- [7] -----, A.C Nielsen-ZET Eğitim (Ocak 1997) Adhoc Saha Kitapçığı.
- [8] -----, [www.mori.com/product/omnibus-htm](http://www.mori.com/product/omnibus-htm) (MORI Omnibus).
- [9] Şerbanescu, V.; Teodorescu, N., "Use of Omnibus Research for Creating a Confidence Index", **Sixth International Conference on Marketing and Development**, Black Sea University, Mangalia, Romania, 1-4 July,1997.



# ÜNİVERSİTE GENÇLİĞİNİN İŞ VE EŞ SEÇİMİNDEKİ ETKİN KRİTERLERİNİN ANALİTİK HİYERARŞİ SÜRECİ (AHP) İLE ANALİZİ

Serpil AYTAÇ<sup>1</sup>, Nuran BAYRAM<sup>2</sup>

<sup>1</sup>U.Ü., İ.İ.B.F, Ç. Eko.ve End. İlişkileri Böl., Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Anabilim Dalı, Doçent Dr.

<sup>2</sup>U.Ü., İ.İ.B.F., Ekonometri Bölümü, İstatistik Anabilim Dalı, Dr.

*Abstract: The purpose of this studying is determining the effective criteria for selecting job and partner for graduate level students. A young that graduated from university will give a direction his/her life. This direction will be society's expectations. Young's face two base problem; first, working in a good job and second, selecting a partner for wedding. For this aim, putting these two criteria's importance for young's, Analytic Hierarchy Process (AHP) is used as a decision model.*

dönemde sosyal beceriler ve organizasyonlara ilişkin ilk deneyimlerini kazanır.

**Erken Ergenlik:** Karşı cinse duyulan ilgi ile başlar,cinsel davranış şekillenene kadar sürer.

**Geç Ergenlik:** Ergenlik dönemi sonu da denilen bu dönem,çocukluğun son yıllarını ve erişkinlik dönemini kapsar. Kişinin kimlik kazandığı 20'li yaşlar, duygusal yönden ana babadan koparak duygusal bağımsızlığın kazanılmaya başlandığı dönemlerdir. Geç ergenler kanun nazarında reşit sayılırlar. Kültürün gerektirdiği sorumlulukları yüklenmeleri beklenir. Toplum tarafından kabul edilen sosyal tutum ve fikirleri benimsemiş olurlar. Tercihlerini yapmaya başlarlar. Kariyer çizgilerini plânlarlar. Meslek seçme konusunda da karar verebilecek olgunluğa gelmiş durumdadırlar.

## I. GİRİŞ

Her insan tektir ve özeldir. Tanımlar ve kuramlar sanki, insanın bu özelliğini ortadan kaldırıp insana bakışı belli kalıplar içerisine sokmaya çalışıyor gibi görülebilir. Ancak bu tanımlar olmadan da düşünmeyi sürdürmek ve bilgiye ulaşmak mümkün değildir. Örneğin **genç** sözcüğü herkes için farklı anlamlar içermekle birlikte, hepsinde ortak olan bazı noktalar vardır. İşte bu ortak noktalardan yola çıkılarak genel bir gençlik tanımı yapılabilir: “Gençlik, belirli ve sınırlı bir yaş dilimi içinde duygu, düşünce, davranış ve tutum olarak bireyi sosyal olgunluğa hazırlayan bir dönemdir.” Bir diğer ifade ile gençlik dönemi, bireyin biyolojik ve duygusal süreçlerindeki değişikliklerle başlayan, cinsel ve psiko-sosyal olgunluğa doğru gelişmesi ile sürerek bireyin bağımsızlığını ve sosyal üretkenliğini kazandığı, belirlenmemiş bir zamanda sona eren kronolojik bir dönemdir. Bu döneme hızlı fiziksel ve sosyal değişiklikler eşlik eder.

Bu dönemde, meslek seçme ve buna hazırlanma, yaşlılar arasında bir yer edinme ihtiyacı ön plândadır. Ekonomik, sosyal ve psikolojik bağımsızlık ile aileden bağımsız kalma istekleri hakimdir. Evlenmeye, aile kurmaya, ana baba olmaya, işini seçmeye hazır duruma gelirler. Durumuna uygun sosyal gruplara katılırlar. Sosyal sorumluluklarını karşılayabilirler. Karar verme bu dönemin önemli özelliğidir.

Tanımdan da anlaşılacağı gibi dönemi sınırlayan kesinleşmiş yaş dilimleri yoktur. Genelde biyolojik değişiklikler dönemin başlangıcını belirler. Dönemin sonlanışını belirleyen ise bireyin ekonomik bağımsızlığını kazanması, bir yuva kurması gibi sosyal faktörlerdir. Bu durum tabii ki toplumdan topluma, bireyden bireye değişebilir.

Freud ve Ericsona göre bu dönem bocalama ve fırtınaların olduğu bir dönemdir. Kişiliğin olduğu ikinci doğuş dönemi olarak kabul edilir [1]. Bu dönemde gencin ne istediğini bilmesi, kimliğini bulmuş olması beklenir. Bunun yanı sıra geç ergenlik döneminde yaşanan düşünce sistemindeki değişiklikler, cinsel rollerdeki değişiklikler ve meslek seçimine yönelme sorunları, genç bireyin kimlik kazanmasına etkide bulunmaktadır. Bu üç alanda ortaya çıkan değişmelere karşı bocalamalar, dönem içinde çözülmeyen yetişkinlik dönemine aktarılmış olur. Genç, yetişkinlik dönemi başında eğitim sürecini tamamlayarak bir iş ve bir aile kurmaya yönelir. İstek ve arzuları doğrultusunda bir arayış içindedir. İşini ve eşini beklentileri doğrultusunda seçmeye çalışır.

Gençlik dönemi bazı kuramcılar tarafından üç dönemde incelenmektedir.

**Ön Ergenlik:** Gencin kendi cinsinden özel bir kişiye, yakın bir arkadaş-sırdaşa duyulan ilginin belirginleştiği dönemdir. Arkadaşlık ilişkilerinin geliştiği bu dönemde genç çeşitli gruplar içinde yer alır. Ergen, bu

## II. İŞ SEÇİMİ

Bireyin çalışacağı ve karşılığında yaşamını devam ettireceği bir gelir elde edeceği gerçek işini seçmek, meslek seçiminden sonra gelir. Meslek seçimi, dolayısıyla bir meslek sahibi olmak, bireyin ileride sahip olmak istediği mesleğin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanacağı eğitimi almasını gerektirmektedir. İş seçimi ise toplumda varolan işler arasında bireyin kendisine en uygun olanına karar vermesinden ibarettir.

Eğitim, temel olarak kişileri ilerideki mesleklerine hazırlamaya yönelik bir araçtır. Ancak ülkemizdeki eğitim sistemi, gencin istediği mesleği seçmesini engellemektedir. Üniversite eğitiminde öğrencilerin sevdikleri bir mesleği seçmek yerine Öğrenci Seçme Yerleştirme Sınavlarında aldıkları puanların önem taşıdığı görülmektedir. Mesleği için eğitim görülecek okulun, dolayısıyla ileride gelir getirici amaçla çalışılacak olan işin seçilmesinde genç, bilinçli bir seçim yerine toplumun ve çevrenin istekleri doğrultusunda tercihini kullanmaktadır. Bu durum ister istemez öğrencilerin genellikle istemedikleri okullarda okumak zorunda kalmalarına, sevmedikleri bir meslek sahibi olarak hayata atılmalarına yol açabilmektedir. Bu nedenle genç, istemediği bir mesleği olmasına karşılık, yapacağı işin seçiminde özellikle ilgi alanı doğrultusunda bir tercih yapmak durumunda kalabilir.

Yapılan araştırmalara göre gence, iş seçiminde en çok önem verdikleri şeyin ne olduğu sorulduğunda çoğunluğunun "yapılacak işin sevilir olması" cevabını vermeleri belki bu duruma bir tepki olarak düşünülebilir. Gerçekten de araştırmalara göre gençlerin % 63 ünün ÖSYM deki ilk üç tercih arasında mezun oldukları branşı yazmadıkları dikkati çekmektedir [2]. Ayrıca öğrencilerin büyük çoğunluğu, istediği iş veya mesleği sağlayacağı beklentisi ile üniversiteye girdiklerini belirtmektedir. Ancak bir çoğu istediği meslek veya iş'te çalışmanın yakın dost, akraba ile mümkün olabileceğine inanmaktadır. Dolayısıyla üniversite eğitimi tamamlayacak olan genç nasıl bir iş tercihi yapacağı konusunda da kararsız kalmaktadır. Ekonomik ve sosyal bağımsızlığını kazanma durumunda olan gencin iş tercihinde istekleri doğrultusunda bazı kriterler belirlemesi gerekirken, "ekonomik açıdan yaşamını devam ettirecek seviyede gelir getiren ne iş olursa yapabilirim" tarzındaki düşünce biçimi, sevilerek yapılacak olan bir iş seçiminde gencin bazı tutarsızlıklar içinde olduğunu gösterebilir. Tutarsızlık, bireyin düşünce biçimiyle davranışı arasındaki farklılığı yansıtır.

Bireyin geçmişi ve temelleri, rol modelleri, deneyimleri, ilgileri, kişiliği ve mesleği, iş seçimini etkileyen en önemli etkenlerdendir. Bireysel temeller, örneğin toplumsal sınıf, etnik köken, cinsiyet, zeka gibi karmaşık etkenler, bireyin meslek seçimini etkiler. Bu

etkenlerin etkileşimi, bireyin evlenmesi veya eş seçiminde olduğu gibi iş seçimini de etkilemektedir [3].

Yetişkinlerde kişilik özellikleri ile çeşitli işlerin özellikleri arasındaki ilişkiyi soruşturan pek çok araştırma yapılmıştır. J. L. Holland'ın iş ve meslek seçimi kuramında kişilik farklılıkları en önemli yeri tutmaktadır. Bu kuramda altı temel kişilik boyutu, uygun meslek ve iş seçimleriyle ilişki içindedir. Meslek ile kişilik uyduğunda insan doyum bulur, işini sürdürür ve mesleğinde ilerler [4].

Kısaca meslek ve iş seçiminin çok karmaşık birtakım etkenlerin etkileşimine bağlı olduğu söylenebilir. Meslek veya iş seçiminin ergenlik sonlarında ya da genç yetişkinlikte tek bir karar sonucu yapıldığı yolundaki geleneksel görüş, bu gün yerini iş ve meslek seçimi ve gelişiminin yetişkinlik boyunca sürdüğü görüşüne bırakmıştır [3].

Bireylerin iş seçimiyle karşı karşıya kalmadığı, babadan oğula aktarılan sınırlı sayıda işlerin olduğu, eğitimin aile yaşantısının bir parçası olarak sürdüğü geleneksel toplumdaki farklı olarak daha fazla uzmanlaşma gerektiren teknoloji toplumunda iş seçimi, gençlerin çözmeleri gereken bir problemdir. Bu da iş seçimini gençlerin nasıl yapacakları konusunu gündeme getirmektedir.

İş seçimiyle ilgili olgunlaşmanın üç dönemde geliştiği söylenmektedir [5].

a) Çocukluk döneminde hayal kurmayla başlar. Çocuklar aktif ve heyecanlı işler seçmeyi isterler.

b) Ergenlik öncesi dönemde gencin ilgileri ön plâna çıkmaktadır. Ancak giderek ilgisini çeken bu tür işleri yapmaya kendi becerilerinin ne ölçüde uygun olduğunu tartmaya başlarlar. İlgilendiği işleri kendi gelişen değerler sistemiyle bütünleştirirler.

c) Genç, 17-19 yaşlarında gerçekçi seçimler yapma dönemine ulaşır. Bu dönemde yapacağı seçimler gencin geleceğini büyük ölçüde belirler. Kendi gereksinimi ile ilgilerini, işle ilgili beklentilerini gözden geçirir, işin kendisine sağlayacağı olanaklarla karşılaştırır. Bu dönem kişinin 25 yaş civarında iş konusunda belli ölçüde kararlılığa ulaşması ile son bulur.

Ancak iş seçimindeki beklentileri, değer yargıları henüz olgunlaşmamış ve kararlılığa ulaşmamış gençlerin sayısı oldukça fazladır. Gencin iş seçiminde kararlı bir tutum içinde olabilmesi için öncelikle iş seçimi konusunda bilgilendirilmelidir. Çünkü genç, ilgilendiği işin neler gerektirdiğini, kendisine ne tür imkanlar sağlayacağını, o alanda iş bulunup bulunmayacağını bilemeyebilir. Yönlendirilmediğinde gencin ilgileri genellikle dağınık biçimde ve tutarsız düşünce

biçimleriyle gelişir. Ebeveynlerin istekleri ve onlarla ilişkileri, arkadaşların etkisi ya da bazı işler konusunda tesadüfen bilgi sahibi olmak gibi gencin kendi becerilerinden bağımsız etkenler iş seçiminde rol oynar.

Varolan eğitim sistemimizde ise iş seçimi ve okuldan işe geçiş çok farklı biçimde olmaktadır. Birbirinin devamı olması, hatta yaşam boyu iç içe olması gereken eğitim ve çalışma, birbirinden kopuk olarak algılanmaktadır.

Eğitimi tamamlayarak iş hayatına atılacak olan gençler iş bulamadıklarında ise ümitsizlik ve depresyona maruz kalmaktadır. İstenilerek yapılacak olan bir işin seçimi, gencin karşısına çıkan önemli sorunlardan birisidir. Gençlik döneminin kişinin sosyal ve ekonomik bağımsızlığını kazanması ile sonlandığı kabul edilecek olursa, iş sahibi olmanın dönemin başlıca gelişimsel görevlerinden birisi olduğu ortaya çıkar.

Bugün Türk ekonomisi istihdam sorunu açısından büyük sıkıntı duymaktadır. Açık ve gizli işsizlik giderek artmakta, yüksek öğrenim kapılarının giderek zorlanarak açılması yüksek eğitilmiş gençlerin işsiz kalmasına yol açmaktadır. Bu doğrultuda gençler bırakılmaz severek yapacakları bir işi seçmeyi, iş bulmak konusunda kaygılarını dile getirmektedirler. Bu durum ise gencin iş seçimiyle ilgili tutarlılığını büyük ölçüde etkilemektedir.

### III. EŞ SEÇİMİ

Genellikle evlilikler bir seçme süreci sonucunda gerçekleşir. Eş seçiminde iki temel ilke vardır. "Benzerlik ilkesi"ne göre, sınırlı bir bireyler grubu içinde yaş, ırk, din, etnik köken, toplumsal sınıf, eğitim ve kişilik benzerliklerine dayanılarak seçim yapılır. Benzerlik (homogami) ilkesi benzerlerin birbirini çektiği gerçeği üzerine kurulmuştur. Buna karşılık "Bütünlenme ilkesi" eşlerin özellikle kişilik açısından farklı ve tamamlayıcı özellikleri nedeniyle seçildiğini savunur. Bu ilke karşıtların birbirini çektiği gerçeğine dayanmaktadır. Araştırmalar hangi ilkenin daha çok uygulandığını ortaya koyamamıştır. Ancak benzerlik ilkesinin daha geçerli olduğu yolunda izlenimler vardır. Bu ilkenin daha geçerli olması, böyle bir seçimin sosyoekonomik sınıf, din, eğitim gibi alanlarda daha az çatışmaya yol açması, özellikle evliliğin ilk yıllarında karşılıklı toplumsallaşma sürecinin daha kolay olması nedeniyle olabilir. Ayrıca ana baba isteği ve toplumsal baskı da benzerlik ilkesi doğrultusundadır [3]. Psikolojik gelişim, cinsel çekim ve aşk etkenleri de evliliği çağırır. Karşı cinsten, aşağı yukarı aynı yaşta, fiziksel çekiciliği olan herhangi birine karşı heyecansal uyanış aşk olarak yorumlanabilir. Evlilik kararı ise romantik bir aşka bağlı olarak alınmaz, mutlu ya da mutsuz sonuçlara katlanmayı içeren sevme kararına dayanılarak alınır [3].

### IV. İŞ VE EŞ SEÇİMİNDE KARARLILIK

İnsanları yiyecek, konut, eş ve iş ararken gözlemediğimizde bu uğraşların önceden belirlenmiş olan yollarla yapıldığı sonucuna varırız. İnsanlar bu ihtiyaçlarını büyük çapta görenekler, gelenekler, yasalar ve toplumsal ölçütlerle ayarlarlar. Bu durum tüm toplumlar için geçerlidir. Ancak bireysel farklılıklar hiç kimsenin inkar edemeyeceği bir gerçektir. Herhangi bir uyarıcının iki kişi üzerindeki etkisi, hatta aynı kişi üzerinde de ayrı ayrı zamanlarda ve değişik koşullardaki etkisi farklı olabilir.

Bir insan herhangi bir konuda kararsız olabilir. Kararlılığını, hitap ettiği toplumdaki yerleşmiş değerlere ve bireyin tutumuna bağlamak gerekir.

İnsanda ilgi veya istek ya da duygusallık yüklü deneyim uyandıran herhangi bir şeye ilişkin bir değer yargısı oluşturulur. Duygusal bir gerilim taşıyan herhangi bir durumun gerektirdiği davranış doyum, gerekli bu davranışın yerine getirilmemesi ise doyumsuzluk doğurur. İnsanın bazı şeylere verdiği değerler vardır. Bu bağlılıklar öğrenilir. Bunların değeri doğrudan psikolojik doyum sağlamalarında değildir. Bunlar toplumsal olarak da ölçülmüş değerlerdir. Bu gibi değerler bizde oldukça kalıcı birtakım değerler oluşturarak bizden bağlılık ve sadakat beklerler. Bunun sonucu olarak hoşlandığımız ve hoşlanmadığımız şeylerde süreklilik ve tutarlılık sahibi oluruz. Örneğin yemek sonrası doyunca bu yemeğe karşı ilgisiz olabiliriz, ya da bayrağa karşı nerede olursa olsun saygı gösteririz, iyi veya kötü ilişkilerimiz de olsa grubumuza karşı sorumluluklar duyarız. Toplumsal değerler kişiye duygusal birtakım durağanlıklar sağlar. Biz buna toplumsal tutumlar diyoruz [6]. Toplumsal tutumlar, bir kez kişide oluştuğunda kişilerin karşı karşıya kaldığı durumlarda kişinin seçimlerini, beğendikleri ve beğenmedikleri şeyleri önemli ölçüde tayin ederler. Böylece kişiliklerimizin kimlikleri oluşmuş olur.

Bireyin tüm yaşamını kapsayan bir toplumsal etki alanı vardır. Bir çok davranış, başka bireylerle olan ilişkilerin algılanmasına, değerlendirilmesine ve onlar üzerinde edinilmiş yargılara bağlı olarak çıkar. İnsanın düşünsel dünyası, çok çeşitli ilişkilerden edindiği izlenimlerin oldukça karmaşık bir sonucudur. Birey, birbiriyle çakışan veya çelişen, uyumlu ya da uyumsuz bir yığın düşüncenin tutsağıdır. Bütün bu çok çeşitli düşünce, yargı ve değerler birbirinden ilgisiz ve dağınık gibi görünse de, her insanın düşünce yapısı, davranış kalıbı ve eylem çizgisi, kendi içinde örgütlenmiş bir bütün halindedir [7]. İnsanlar, davranışlarını, diğerleriyle olan ilişkilerini tercihlerini, düşünsel örüntüleri doğrultusunda gerçekleştirirler. Sosyal psikolojide bu düşünsel örüntüye "tutum" adı verilmektedir

Toplumsal değerler kişinin tutumunu biçimlendirirler ve kişinin davranışında ölçütler olarak işe yararlar. Tutumların oluşması, kritik dönem kabul edilen 12-30 yaşları arasında oluşur. Ergenlik döneminde tutumlar şekillenir, ilk yetişkinlik döneminde ise kemikleşir. Bu şekillenme bağlanma (commitment) şeklinde olur. Bir ergenin tutumları henüz kuvvetle benimsenmemiş, değişebilen tutumlardır. 20'li yaşlarla birlikte birçok konuda kendilerini bağlamaya başlarlar. Seçimlerde oy kullanırlar. Eğitimlerini tamamladıklarında çalışacakları işi belirlerler. Kendilerine bir eş seçerler, evlenirler. O andaki tutumları üzerine temellendirilen bu bağlanımlar, söz konusu tutumların katılmasına ve çok az değişebilir hale gelmesine yol açabilirler [8].

Tutumların üç bileşeni vardır. Merkezi bileşen bir nesne ile ilgili görel olarak devamlı olumlu veya olumsuz duyguların oluşturduğu *duygusal bileşen*dir. Tutumun nesnesiyle ilgili inançlar ise *Bilişsel bileşen*i oluşturur. Üçüncü bileşen ise duygu ve inançlara uygun bir biçimde davranma eğilimi diyebileceğimiz *davranışsal bileşen*dir. Tutumlar karmaşıklığı açısından farklılık gösterirler. "Ondan hoşlanmak" şeklindeki belirleyici bir yanı olmayan basit bir tepkiyi işaret eden tutumlar olabileceği gibi, bir çok öge içeren karmaşık tutumlarda vardır. Bazı karmaşık tutumların içerdiği tüm öğeler bir uyum içindedir. Bazı karmaşık tutumlar ise birbirine uymayan öğeler içerebilir.

Bilişsel, güdüsel ve davranışsal bir dizgi olarak tutum, bireyin dünya hakkındaki sürekli ya da geçici varsayımlarını, diğer insanlardan beklentilerini, kendine benzer diğer insanlarla değişik olanlar arasındaki farklılığı; değer ve bakış açılarını, neyin doğru neyin yanlış olduğunu ve neye yaklaşılması neden kaçınılması gerektiğine ilişkin duygu ve inançları içerir [7].

Tutumlar bireyin normal koşullarda uyuşmayan veya tutarsız olan duygu ve tepki eğilimlerine tutarlılık kazandırır. Bu, tutumun içerdiği olumlu veya olumsuz öğelerin tutuma tek bir boyut kazandıracak şekilde ortalamalarının alınması ile mümkün olur. Ancak karar verme durumunda olan bir birey için aynı şey söz konusu değildir. Karar verme durumunda olan bir birey, tutumun içerdiği zıt öğelerin ortalamasına yakın bir tutum oluşturmaktan çok, tutumunu verdiği karara uyacak şekilde değiştirir ve böylece verdiği kararın yarattığı bilişsel çelişkiyi azaltır [8].

Eğitimini tamamlama aşamasında olan, örneğin üniversite son sınıftaki bir genç, tutumları doğrultusunda bir iş seçme telaşı içindedir. Ailenin sosyo-ekonomik durumu ve gencin cinsiyeti, iş seçimindeki ilgileri üzerinde etkilidir. Bunun yanı sıra genç, ileride evleneceği eşi ile ilgili temel kriterler oluşturur. Kızların evlenme ile ilgili plânları, iş seçimindeki ilgilerini yok etmektedir [8]. Oysa erkekler, toplumun kendilerine yüklediği rolleri gereği öncelikle iyi bir iş, geçimini

sağlayacak bir gelir elde etme gereksinimi içindedirler. Nitekim, kız istemeye giden bir gencin önce bir iş sahibi olup olmadığı, askerliğini yapıp yapmadığı gibi özellikleri, kız ailesinin ön plâna aldığı hususlardır. Bu nedenle erkekler öncelikle iyi bir iş sahibi olmak istedikleri için evlilikle ilgili plânları iş seçiminden sonra gelmektedir. Erkeklerde iş seçimi hayat boyu sürüp gider, kızlar ise kısa süreli seçerler. Kızlara göre çalışmak, evlenene veya anne olana kadardır. Kadının toplumdaki yeri ve rolü, eş seçimini iş seçiminden daha önceliğe aldırılmaktadır.

Genç, çocukluktaki gerçekçi olmayan iş/meslek seçimini belli bir süre içinde daha gerçekçi seçimler haline dönüştürür. Ancak yine de ne olmak istediği ile ne olacağı arasında bocalar durur. Tercihlerini yaparken zaman zaman kararsız ve tutarsız olabilir. İnsanın diğer insanlardan farklılığı, evreni ve çevreyi algılaması, düşünmesi, yargıları, belleği, kendine özgü nitelik taşıır.

### *Tercihlerde İradenin Rolü:*

Bilindiği gibi irade, belirli bir amaca yönelik bilinçli karar verme yeteneğidir. Bilinçli olan bütün tutum, davranış ve eylemlerde irade önemli rol oynar. Değişik durum ve davranışlara uyum sağlamak, kişinin isteğine, amacına, beklentilerine uygun davranması ya da davranmaması iradeyle gerçekleştirilebilir. İradeli bir davranış için kişi önce bir tasarım evresinden geçer. Bundan sonra zihinde bu tasarımın istenip istenmediği tartışılır. Davranışı oluşturacak bir karara varılır ve bu karar uygulanır. İrade, kişilik yapısına, duygulanım ve coşku durumuna, içinde yaşanılan çevre ve koşullarına göre değişiklik gösterir. Kişilik yapısı ya da sonradan ortaya çıkan nedenler yüzünden iradenin azalması ya da bütünüyle ortadan kalkması söz konusu olabilir.

Tercihler ise, yaşamda istenilen, beğenilen şeyler hakkındaki tanımlamalardır [9]. Bireyden bireye, toplumdan topluma ve kültürden kültüre değişiklik gösterir. Tercihlerde bireyin içinde yaşadığı toplum, değer yargıları, tutumlar, çevre, eğitim, kişisel ilgiler gibi faktörler önemli rol oynar. White'a göre genç yetişkinlik, ilgilerin derinleştiği ve girilen işlerin yürekten yapıldığı bir dönemdir. Burada bireyin kendisine ilginç gelen bir etkinliği ele alması, sadece o etkinlikten zevk duyması, bu zevkin de ilgiyi derinleştirme biçiminde gelişen bir süreç söz konusudur. İlginin bu biçimde derinleşmesi sonuç olarak kimliğin kararlılık kazanmasını ve buna bağlı olarak meslek ve çalışılacak iş seçimini, başka insana duyulan ilgiyi etkiler. Bu durum tercihlerin belirlenmesinde önemli rol oynar.

### **V. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ**

Üniversiteden mezun olma aşamasına gelmiş son sınıf öğrencilerinin, iş ve eş seçimindeki etkin kriterleri belirlemek, bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

Üniversiteden mezun olan genç, topluma katılım sürecinde öğrenci kimliğinden sıyrılarak toplumun beklentileri doğrultusunda yaşamına bir yön vermek durumundadır. Kendisini bekleyen en önemli iki temel sorun vardır; İyi bir işe girmek ve yuva kurmak için eşini seçmek. Bu iki etken hedefin belirlenmesinde gencin kararlılığı ve seçimdeki kriterleri önemli bir rol oynamaktadır. Beklenen sonuç, iş hayatına atılacak ve bir aile kuracak olan gencin tutarlı olmasıdır. Bu doğrultuda gençlerin bu iki önemli konudaki kriterlerini belirlemek amacıyla böyle bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada, Analitik Hiyerarşi Süreci kullanılmıştır.

#### **Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP):**

Günlük yaşantımızda sık sık bir şeyler hakkında karar vermek zorunda kalırız. Kararımızı verirken çeşitli kriterler belirleriz. Sonuçta subjektif yargılarımız doğrultusunda en iyi kararı vermeye çalışırız.

Bu güne kadar kişilerin karar verme sürecine yardımcı olmak için çeşitli yöntemler geliştirilmiştir. Yapılan çalışmada Thomas Saaty tarafından bir model olarak geliştirilen “Analitik Hiyerarşi Süreci” (AHP) ele alınmıştır. Bu model karar vericinin sağlıklı karar vermesine yardımcı olabilecek güçlü bir yöntemdir [10]. Yine yapılan çalışmada AHP nin en iyi çözümünü veren ve Ernest H. Forman tarafından hazırlanan “Expert Choice” paket programı kullanılmıştır [11].

Analitik Hiyerarşi sürecinde, karar vericinin amacı doğrultusunda kriterlerin ve ona ait olan alt kriterlerin belirlenip hiyerarşik yapının oluşturulması ilk adımı meydana getirir [12, 13]. Diğer bir ifade ile AHP de öncelikle amaç belirlenir ve bu amaç doğrultusunda her bir kriter ortaya konulur. Daha sonra her bir kriter için alternatifler belirlenir. Sonuçta karar için hiyerarşik bir yapı oluşturulmuş olur.

Amaç için  $n$  tane kriter (faktör) olduğunda  $n \times n$  boyutunda bir  $A$  matrisi oluşturulur. Bu matriste  $i$ (sıra) elemanının  $j$ (sütun) elemanına göre ne kadar önemli olduğunu gösteren değerler yer alır. Bu değerler de 1-9 arasında ki tek sayılardan oluşan önem skalası değerleridir [14-18].

**Tablo.1. Önem Skalası Değerleri**

$a_{ij}$ Değeri	Tanımı
1	$i$ ve $j$ aynı öneme sahiptir.
3	$i, j$ den biraz daha önemlidir.
5	$i, j$ den daha önemlidir.
7	$i, j$ den çok daha önemlidir.
9	$i, j$ den kesinlikle çok daha önemlidir.

Önem skalasında yer almayan 2, 4, 6, 8 gibi değerler ara değerlerdir. Diğer bir ifade ile, eğer karar

verici 1 ve 3 arasında kararsız kalırsa 2 değerini kullanabilir. Şunu da belirtmekte yarar vardır ki, karar verici şayet  $a_{ij}$  gözesine önem değeri olarak 3 değerini veriyorsa  $a_{ji}$  nin göze değeri 1/3 olacaktır [16]. Ayrıca bu matriste köşegen değerler *bire* eşittir. Eğer her bir kritere ait bir alt kriter varsa göze değerleri yine aynı şekilde belirlenir.

Buraya kadar yapılan işlem yani kriterler arası ikili karşılaştırma matrisinin önem skalası değerleri dikkate alınarak oluşturulması AHP nin ikinci adımını ortaya koyar [13].

#### **Kriterlerin yüzde önem dağılımlarının belirlenmesi:**

$A$  matrisinin her bir sütun değerleri ayrı ayrı ilgili sütun toplamlarına bölünür. Böylece yeni bir matris oluşturulmuş olur. Oluşturulan bu matrise  $A_{norm}$  matrisi denir.  $A_{norm}$  matrisinin her bir sütun toplamı *bire* eşittir.

$A_{norm}$  matrisinden hareketle; her bir sıra değerlerinin ortalaması alınır. İşte elde edilen bu değerler her bir kriter için yüzde önem dağılımlarını ( $W_i$ ) meydana getirir [10].

AHP de, bu ağırlıklı ortalamaların dikkate alınmasının nedeni karar vericinin doğrusal bir fayda fonksiyonuna sahip olduğunun varsayılmasından kaynaklanmaktadır [14].

Karar vericinin kriterler arasında kıyaslama yaparken tutarlı davranıp davranmadığını ölçmek için “**Tutarsızlık Oranı**”nın ( $T.O$ ) hesaplanması gerekir. Bu da AHP nin üçüncü adımını oluşturur. Eğer karar verici kriterler arası kıyaslamaları yaparken tutarsız davranmışsa ikinci adıma dönüp tekrar ikişerli karşılaştırmaları yapması gerekir [10, 12, 15]. Sonuçta elde edilen “**Tutarsızlık Oranı**” 0,10 dan küçük ise karar vericinin ikişerli karşılaştırma matrisinin tutarlı olduğu söylenir.

## **VI. UYGULAMA**

Gençlerin iş ve eş seçimindeki etkin kriterlerini belirlemek üzere yapılan analizde, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde mezuniyet aşamasında olan ve farklı bölümlerden rassal olarak seçilen elli beş öğrenci ile bizzat görüşülerek karşılaştırma matrisleri oluşturulmuştur.

Aynı olaylar karşısında bayanlarla erkeklerin farklı davranışlar gösterdikleri bilinmektedir. Bu nedenle hem bayan hem de erkek öğrenciler için ayrı ayrı analiz yapılmıştır. Öğrencilerin öncelikle bireysel sonuçları elde edilmiş daha sonra bayan ve erkek grubunun önem değerlerinin ortalamaları elde edilerek tek bir matris halinde ortaya konmuş ve analiz edilmiştir. Şunu da belirtmekte yarar vardır ki, yapılan bireysel analiz

sonucunda iki bayan öğrencinin tutarsızlık oranının 0,10 un çok üstünde olmasından dolayı analiz dışı bırakılmıştır.

Öğrencilerle yapılan ön test sonucunda ve bu konuda yapılan diğer araştırmalar doğrultusunda, öğrencilerin iş seçimindeki etkin kriterler aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

1. İşin yüksek gelir getirmesi (para) (*P*)
2. İşin sosyal statü sağlaması (kariyer, ünvan) (*S*)
3. İşin sosyal güvencesi (hastalık, emeklilik vb. hakların tanınması) (*SG*)
4. İşin sevilir olması (iş sevmek) (*İS*)
5. İş ortamı (huzur, çalışanların eğitim düzeyi, ilişkiler, yönetim tarzı, işyerinin hiyerarşik yapısı vb. etkenler) (*İO*)
6. İşyerinin fiziki şartları (işyerinin konumu, eve yakınlığı, sosyal tesislerinin olması, çalışma saatlerinin uygunluğu vb.) (*İYF*)
7. İşyerinin sunduğu manevi imkanlar (gelecek garantisi, kariyer beklentisi, ödüller, değer verilme vb.) (*İYM*)

Bunun yanı sıra öğrencinin mezun olduktan sonra çalışma yeri olarak üç alt kriterle sahip olduğu düşüncesinden hareket ederek alt kriterler aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

1. Devlet (*D*)
2. Özel sektör (başkasının yanında çalışmak) (*B*)
3. Kendi işini kurmak (*K*)

Yine yapılan ön test sonucunda öğrencilerin eş seçimindeki etkin kriterler de aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

1. Fiziksel özellik (*F*)
2. Kişilik (*K*)
3. Sevgi (*S*)
4. Aile yapısı (ailelerin sosyo-ekonomik anlamda uyumu) (*A*)
5. Kişinin sosyo-kültürel düzeyi (*SKD*)
6. Kişinin sosyal statüsü (*SS*)
7. Kişinin yaşam felsefesi ve dünya görüşü (*YF*)

Analitik Hiyerarşi sürecinde daha önce de belirtildiği gibi kriterler arası ikişerli karşılaştırmalar yapılmaktadır. Expert-Choice paket programına göre bir kişi dokuz kriterden fazlasını karşılaştıramaz. Bu nedenle

yapılan ön test sonucunda çok fazla olan kriter sayısının hem iş hem de eş seçimi için yediye düşürülmesi uygun görülmüştür.

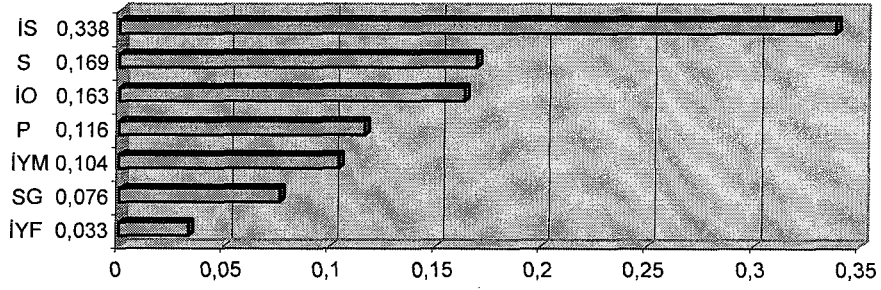
**Bayan Öğrencilerin Ortalamalarına Göre Elde Edilen İş Matrisi:**

	P	S	SG	IS	İO	İYF	İYM
P	1	2	3	1/4	1/3	3	1/3
S		1	4	1/4	2	4	3
SG			1	1/3	1/2	2	2
İS				1	3	5	4
İO					1	5	3
İYF						1	1/5
İYM							1

Bu matrise göre  $a_{13} = 3$  göze değeri, paranın; işyerinin sosyal güvencesine göre biraz daha önemli olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra  $a_{67} = 1/5$  göze değeri, işyerinin sunduğu manevi imkanların; işyerinin fiziki şartlarından daha önemli olduğunu göstermektedir.

Yapılan analiz sonucunda bayan öğrencilerin ortalamalarına göre elde edilen iş matrisinin tutarsızlık oranı  $T.O=0,15$  olarak bulunmuştur. Bu bağlamda bayanların iş matrisinin tutarlı olmadığını söyleyebiliriz. Aynı şekilde bireysel olarak yapılan değerlendirmelerde de bayanların büyük bir çoğunluğunun iş matrisleri tutarsız çıkmıştır. Bunun nedeni olarak, daha öncede belirtildiği gibi bayanların toplumun kendilerine yüklediği rol gereği öncelikle, eş, aile, çocuk bakımı gibi toplumsal sorumluluklarını üstlenecekleri konulara eğilim gösterdikleri, iş hayatına katılımı ise ikinci planda düşündükleri şeklinde açıklanabilir. Yüz yüze yapılan görüşmelerde de kişilere bireysel sonuçları bildirilirken bu tutarsızlığın nedenini öncelikle eş seçiminin daha önem taşıdığını, iş seçiminde kararsız olduklarını açıklıkla dile getirebilmişlerdir.

Sonuç olarak yedi iş kriteri yüzde dağılımlarına göre aşağıdaki gibi sıralanmıştır.



Kriterler incelendiğinde bayanlar için birinci aşamada yaklaşık %34 değeriyle birlikte *işi sevmek* olduğu görülmektedir. Bayanlar için bir işe girerken en son aradıkları kriterin % 0,3 olasılıkla, ilgili *işyerinin fiziksel şartları* olduğu görülmektedir.

Bunun yanı sıra; yine bayan öğrenciler tarafından verilen cevaplara göre (ortalamalar dikkate alınarak) hazırlanan her bir kriter için oluşturulan alt kriter matrisleri doğrultusunda elde edilen yüzde dağılımları aşağıdaki gibidir.

**İşi sevmek kriteri dikkate alındığında;  
Statü kriteri dikkate alındığında;**

İşi sevmek=0,338 T.O =0,22  
Statü=0,169 T.O=0,16  
K=0,114  
B=0,042  
D=0,013

**İş ortamı kriteri dikkate alındığında;  
Para kriteri dikkate alındığında;**

İş ortamı=0,163 T.O=0,22  
Para=0,116 T.O=0,10

K=0,075  
B=0,034  
D=0,008

**İşyerinin manevi imkanları Kriterine göre;  
İşyerinin sosyal güvence kriterlerine göre;**

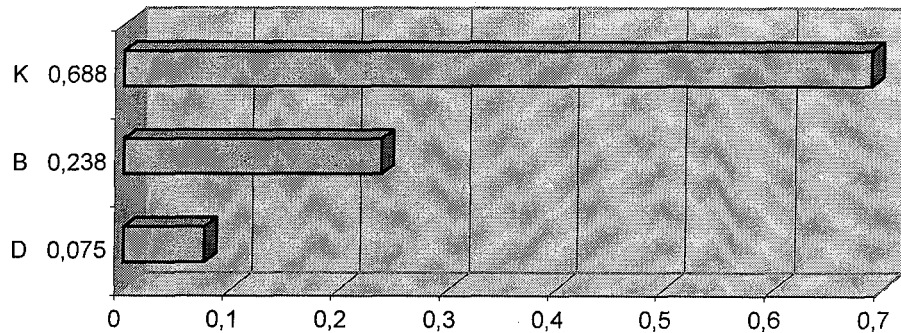
İşyerinin manevi imkanları=0,104 T.O=0,22  
İşyerinin sosyal güvencesi=0,076 T.O=0,08  
K=0,073

K=0,051  
B=0,017  
D=0,008

**İşyerinin fiziki şartları kriteri dikkate alındığında;**

İşyerinin fiziki şartları=0,033 T.O=0,22  
K=0,023  
B=0,008  
D=0,002

Nihayetinde bu matrisler ve bu yüzde dağılımlar dikkate alındığında **amaca göre** alt kriterlerin sentezi yapıldığında elde edilen dağılım aşağıdaki gibidir. (T.O=0,16)



Bu bağlamda öğrencilerin iş seçimindeki etkin öğrencilerin mezun olduktan sonra yaklaşık %69 u kendi kriterleri belirlemek amacı doğrultusunda bayan işini kurmayı, %24 ü bir başkasının yanında çalışmayı ve

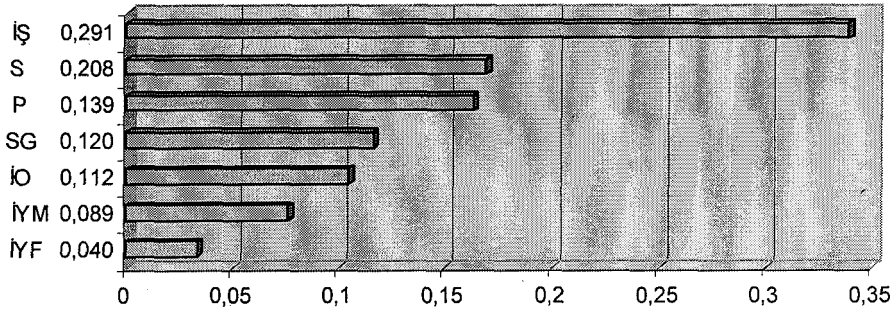
%08 i devlet idaresinde (kamu kesiminde) çalışmayı düşünmektedir. İlginç olan bir sonuç ise artık devlet güvencesi, eğitilmiş bireyler açısından fazla bir önem taşımamaktadır. Kamu kesiminde çalışma isteği, daha önceleri sosyal güvence, sosyal güvenlik gibi hakları sağladığı için çok fazla talep edilen bir çalışma alanı idi. Oysa yeni nesil, eğitilmiş işgücü için kamu kesiminin pek fazla bir önemi kalmamıştır.

**Tablo.2. Erkek Öğrencilerin Ortalamalarına Göre Elde Edilen İş Matrisi**

	P	S	SG	İS	İO	İYF	İYM
P	1	1	2	1/2	1	3	1
S		1	4	1/3	2	4	3
SG			1	1/2	2	3	2
İS				1	3	4	3
İO					1	4	2
İYF						1	1/4
İYM							1

Yapılan analiz sonucunda erkek öğrencilerin ortalamalarına göre elde edilen iş matrisinin tutarsızlık oranı  $T.O=0,07$  olarak bulunmuştur. Bu bağlamda erkeklerin iş matrisinin tutarlı olduğu görülmektedir. Oysa bayanlardaki iş matrisinin tutarsız olduğu tespit edilmişti. Demek ki son sınıfa gelen ve yakında iş hayatına atılacak olan erkek öğrenciler bayanlara göre daha tutarlı olarak nasıl bir iş istediklerini, hangi kriterin ne derece kendileri için önemli olduğunu bilmektedirler. Ve yine yapılan bireysel analiz sonuçlarına göre erkeklerin bayanlara göre daha tutarlı olduğu, bu bağlamda elde edilen ortalama matrislerinin de tutarlı olduğu görülmüştür.

Belirlenmiş olan yedi iş kriteri yüzde dağılımlarına göre aşağıdaki gibi sıralanmıştır.



Kriterler incelendiğinde erkeklerin de bayanlar gibi iş seçiminde birinci kriterin %29 değeriyle *işi sevmek* olduğu görülmektedir. Fakat bu kriterin bayanlardan daha düşük bir olasılık değerine sahip olduğunu da belirtmekte yarar vardır. Yine bayanlarda olduğu gibi erkekler için de bir işe girerken en son aradıkları kriterin *ilgili işyerinin fiziksel şartları* olduğu söylenebilir.

Bunun yanı sıra; yine erkek öğrenciler tarafından verilen cevaplar doğrultusunda (ortalamalar dikkate alınarak) hazırlanan her bir kriter için oluşturulan alt kriter matrisleri ve yüzde dağılımları aşağıdaki gibidir.

**İşi sevmek kriteri dikkate alındığında;  
Statü kriteri dikkate alındığında;**

İşi sevmek=0,291	T.O=0,16
Statü=0,208	T.O=0,05
K=0,148	K=0,206
B=0,037	B=0,062
D=0,023	D=0,023



**Para kriteri dikkate alındığında; İşyerinin sosyal güvence kriteri dikkate alındığında;**

Para=0,139 T.O=0,22  
İşyerinin sosyal güvencesi=0,120 T.O=0,05  
K=0,085  
B=0,021  
D=0,014

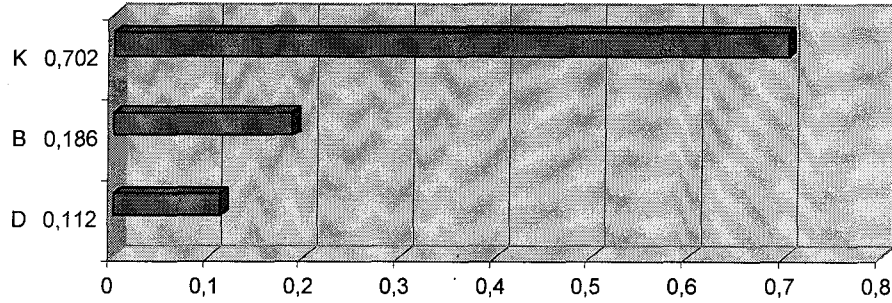
**İş ortamı kriteri dikkate alındığında; İşyerinin manevi imkanları kriteri dikkate alındığında;**

İş ortamı=0,112 T.O=0,28  
İşyerinin manevi imkanları=0,089 T.O=0,21  
K=0,061  
B=0,020  
D=0,008

**İşyerinin fiziki şartları kriteri dikkate alındığında;**

İşyerinin fiziki şartları=0,040 T.O=0,15  
K=0,027  
B=0,010  
D=0,004

Nihayetinde bu matrisler ve bu yüzde dağılımlar dikkate alındığında **amaca göre** alt kriterlerin sentezi yapıldığında elde edilen dağılım aşağıdaki gibidir. (T.O=0,09)



Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi öğrencilerin iş seçimindeki etkin kriterleri belirlemek amacı doğrultusunda alt kriterlerin sentezi yapıldığında erkek öğrencilerin %70'inin mezun olduktan sonra kendi işini kurmak istedikleri, yaklaşık %19'unun başkasının yanında çalışmak istediği ve %11'inin de devlet

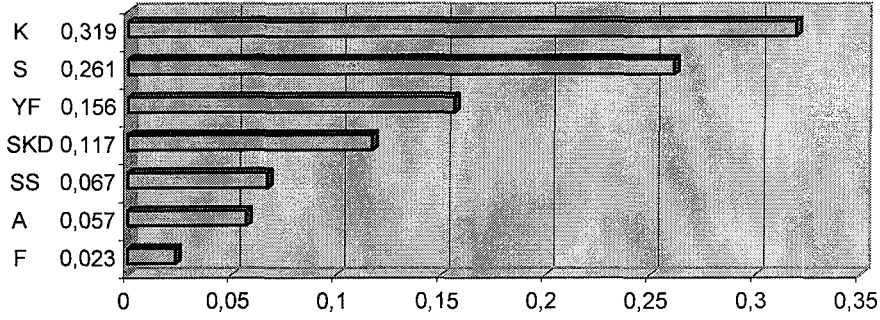
kesiminde (kamu sektöründe) çalışmak istedikleri anlaşılmaktadır. Dikkati çeken bir nokta da erkek öğrencilerin bu alt matrisinin de tutarlı olduğudur. Bayanlarda da görüldüğü gibi erkek öğrenciler de kamu kesiminde çalışmak istememektedirler.

**Tablo.3. Bayan Öğrencilerin Ortalamalarına Göre Elde Edilen Eş Matrisi**

	F	K	S	A	SKD	SS	YF
F	1	1/6	1/7	1/6	1/7	1/5	1/6
K		1	3	4	3	5	2
S			1	5	4	4	3
A				1	1/3	1/2	1/4
SKD					1	3	1/2
SS						1	1/3
YF							1

Yapılan analiz sonucunda bayan öğrencilerin ortalamalarına göre elde edilen eş matrisinin tutarsızlık oranı T.O=0,09 olarak bulunmuştur. Bu bağlamda bayanların eş matrisinin tutarlı olduğunu söyleyebiliriz.

Bu durumda yedi eş kriteri yüzde dağılımlarına göre aşağıdaki gibi sıralanmıştır.



Analiz sonucuna göre bayanların %32 si evleneceği kişide *kişiliğin* en önemli faktör olduğunu belirtmişlerdir. *Sevginin* %26 olasılıkla ikinci sırada

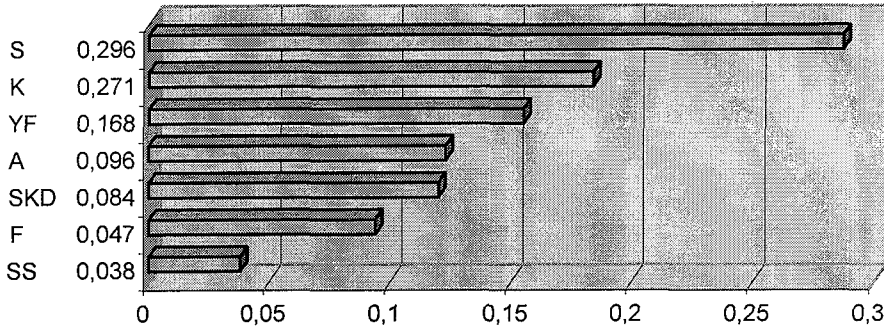
önemli bir faktör olduğu, *fiziki özelliklerin* ise en son sıralama içinde %02 lik bir yer işgal ettiği görülmektedir.

Tablo.4. Erkek Öğrencilerin Ortalamalarına Göre Elde Edilen Eş Matrisi

	F	K	S	A	SKD	SS	YF
F	1	1/3	1/5	1/4	1/4	2	1/4
K		1	2	3	3	5	2
S			1	5	5	5	3
A				1	2	2	1/3
SKD					1	3	1/3
SS						1	1/4
YF							1

Yapılan analiz sonucunda erkek öğrencilerin ortalamalarına göre elde edilen eş matrisinin tutarsızlık oranı  $T.O=0,08$  olarak bulunmuştur. Bu bağlamda erkeklerin eş matrisinin de bayanlarda olduğu gibi tutarlı olduğunu söyleyebiliriz. Bunun yanı sıra erkeklerin tutarlılık oranı bayanlara nazaran daha sağlıklıdır.

Belirlenmiş olan yedi eş kriteri, yüzde dağılımlarına göre aşağıdaki gibi sıralanmıştır.



Yukarıdaki grafikte de görüldüğü gibi erkek öğrencilerin eş seçimindeki birinci kriterin *sevgi*, ikinci kriterin ise *kişilik* olduğu dikkati çekmektedir. Oysa bayanlarda ilk sırada *kişilik*, ikinci sırada *sevgi* yer almakta idi. Yine erkeklerde evleneceği kişinin *sosyal statüsü* en son sırada yer alırken, bayanlarda bu kriter beşinci sırada gözükmemektedir. *Fiziksel özellik* altıncı sırada yer almakta olmasına karşın, bayanlar fiziksel

özelliği en son sırada tercih etmişlerdir. Yine aynı şekilde bayanlar evlenecekleri eşte *aile yapısının sosyo-ekonomik anlamda uyumlarını* altıncı sırada belirtmelerine karşın, erkek öğrencilerde bu kriter daha ön sıralarda (dördüncü sırada) önemli bir kriter olarak yer almıştır. Erkeklerin kendi aile yapılarına benzer bir eş arayışı içinde oldukları, kızların ise buna pek önem vermedikleri söylenebilir. Bunun anlamı erkeklerin daha

geleneksel bir yapı içinde olduğu izlenimini vermektedir. Ayrıca şunu da belirtmekte yarar vardır ki, bireysel olarak yapılan analiz sonucunda çoğu erkek öğrencide *aile yapılarının uyuma kriteri* birinci sırada yer almıştır.

## VII. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Her insan, yaşamının belli dönemlerinde, geleceğe yönelik planlar, projeler yapar, hangi mesleğin kendisine daha uygun olacağını düşünür, üniversite tercihini yapar ve kendine uygun gelen bir öğretim programını tamamladıktan sonra bir üst eğitime devam etmenin mi yoksa çalışmanın mı kendisi açısından daha yararlı olduğuna karar vermeye çalışır. Bazı insanlar çok küçük yaşlardan itibaren ne olmak istediklerini, hangi alanlarda çalışmayı arzu ettiklerini bilirler. Eğer içinde buldukları koşullar, dilediği mesleği seçmelerine olanak sağlamışsa, büyük bir olasılıkla mesleğini yürütebilecekleri iş alanlarını belirlemeye çalışırlar. Bazıları için aileleri karar verir. Gerek eğitim görecekları alanı belirlemede gerekse mesleğini yapabilecekleri işi seçmede ailelerinin dedikleri olur. Kendileri de bu karara uymayı kabul ederlerse iş ve meslek seçimi sorunuyla karşılaşmazlar. Çünkü kendisi adına ailesi karar vermiştir. Özgür iradesiyle kendi tercihini kullanamamıştır. Ancak bazıları için iş ve meslek seçme sorunu bu kadar kolay çözümlenmez. Bunlar ya kendi yetenek, ilgi ve isteklerini bilmediklerinden, ya da çeşitli meslek koşullarını ve iş olanaklarını tanımadıklarından, ya da her üç alanda da yeterli bilgiye sahip olmadıklarından, gerek meslek seçmekte gerekse çalışacakları işi belirlemede güçlüğü uğurlar, kararsızlığa düşerler. Bunlar bir an önce hayata atılma çabası içinde olduklarından, bazen kendilerine ilk önerilen işe girerler [19] Böylece sevilerek yapılan bir iş yerine zoraki çalışılan bir iş sahibi olunur. Burada seçimi yapan kendileri değil rastlantılardır. Zaten etrafımızdaki insanların çoğunun sahip oldukları meslek ve işi bilinçli olarak seçmedikleri, bir rastlantı sonucu seçtikleri bir gerçektir. Şu halde tesadüf, iş ve meslek seçiminde rol oynayan etkin bir faktördür. Bu nedenle kişilerin iş ve meslek seçimine yönelik düşüncelerinde kararsızlık ve tutarsızlık hakim olabilmektedir.

Nitekim yapılan araştırma sonucunda da üniversite son sınıfa gelmiş ve kısa zamanda hayata atılarak yaşamını devam ettirecekleri bir gelir elde edecekleri işi seçecek olan ve çalışacakları iş de aradıkları özellikleri önceden planlamayan gençlerde kararsızlık ve bunun doğal bir sonucu olan tutarsızlık oranı yüksek bulunmuştur. Cinsiyet faktörü açısından konu değerlendirildiğinde özellikle kız öğrencilerde bu tutarsızlığın erkeklere nazaran daha yüksek olması, beklenen bir sonuçtur. Toplumumuzdaki yüksek işsizlik oranı ve yeni mezun olmuş gence yönelik iş sahalarının yetersiz oluşu, zaten öğrencilerde var olan işsizlik kaygısını daha da belirginleştirdiğinden, kız öğrencilerin iş seçiminde önceden belirledikleri ve çalışacakları işte aradıkları kriterlerin ne olduğu konusunda kararsız

kalmasına neden olmuştur. Oysa erkek öğrenciler için mutlaka yaşamlarını devam ettirecekleri ve bir yuva kurup aile sahibi olacakları düşüncesiyle ve de “erkek evin gelirini sağlar” fikriyle daha tutarlı ve kararlı olduğu söylenebilir. Ancak zaman zaman gencin geleceğe yönelik kaygıları, erkeklerde askerliğini yapma önceliği saramaya sevk etmekte ve askerliği sonrası belki de aradıkları işi bulacaklarını düşündürmektedir.

İş seçimi gibi, gencin hayatındaki önemli kararlarından biri de eş seçimidir. İnsanlar, neslin devamını sağlamak, yeni kuşakları topluma hazırlamak, çocuklarının sosyalleşmesini sağlayarak gelecek kuşaklara kültürel değerleri aktarmak amacıyla bir *aile sahibi* olmak isterler. Bu nedenle de evlilik bağıyla birbirlerine bağlanmak üzere bir eş seçerler. Eş seçiminde de aradıkları birtakım kriterler ve bu kriterler içinde verdikleri öncelikler bulunmaktadır. Kimisi bilinçli bir tercih yapar. Kimisinde ise iş seçiminde olduğu gibi tesadüfler etkindir. Gerek iş seçimi gerekse eş seçiminde bireyin tercihlerini etkileyen faktörler arasında, aile geleneği ve ana-baba baskısı sayılabilir. Burada gençle iş arasında, gençle evleneceği eş arasında uygunluk aranmaz. Gencin kararı etken olmaz. Bu gibi durumlarda genci ilgilendiren konularda genç adına hep başkası karar verdiğinden mutsuz bir birey olarak toplumda yer alır.

Gençlerin tercihlerde tutarlı olmasını beklemek, sorunun çözümü olmamaktadır. Toplum içinde yerini bulmuş insan sayısının az, iş hayatından şikayetçi olanların sayısının kabarık ve aile yaşantısında eşiyile geçimsiz olup mutsuz olanların sayısının fazla olması, bu işin ne kadar karmaşık ve önemli olduğunu göstermektedir.

Gelişim basamağında gencin kararsızlığı ve bocalaması, bireysel tercihlerin ön plana çıktığı her alanda kendini gösterir. Burada önemli olan, yaşamın önemli konularında alacağı kararlarda gencin bilinçli ve tutarlı olması yönünde gence fırsatlar yaratılması, yol gösterilmesidir. Bu nedenle başta anne ve babalar olmak üzere eğitimciler ve işadamlarına da önemli görevler düşmektedir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Aytaç, Serpil, **İnsanı Anlama Çabası**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- [2] Aytaç, Serpil, **Üniversite Gençliğinin Yüksek Öğretimde Karşılaştığı Sorunlar**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1993.
- [3] Onur, Bekir, **Gelişim Psikolojisi**, İmge Kitabevi, Ankara, 1995.
- [4] Aytaç, Serpil, **İşgücü İhtiyacının Karşılmasında Üniversitelerin İş Dünyası ile İlişkileri BUSİAD Bakış Dergisi** Sayı: 60, Mayıs-Haziran, Bursa, 1997.
- [5] Özbay, Haluk; Öztürk, Emine(ty), **Gençlik**, İletişim Yayınları.
- [6] Şerif, Muzaffer, **Sosyal Kuralların Psikolojisi**, Alan Yayıncılık, İstanbul, 1985.
- [7] Tolun, Barlas; İsen, Galip; Batmaz, Veysel, **Sosyal Psikoloji**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.
- [8] Morgan, Clifford T., **Psikolojiye Giriş**, Çev.: Hüsni Arıcı ve diğerleri, Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları No: 1, Ankara, 1980.
- [9] Tezcan, Mahmut, **Sosyolojiye Giriş**, Dizgi Baskı, Ankara, 1993.
- [10] Winston, L. Wayne, **Operations Research: Applications and Algorithms**, 3<sup>rd</sup> Ed., Wadsworth Publishing Comp., USA, 1994.
- [11] Les Frair, "Student Peer Evaluations Using the Analytic Hierarchy Process Method", <http://fairway.ecn.purdue.edu/FrE/asee/fre95/4c3/4c31/4c31.htm>.
- [12] Öner, Adalet; Ülengin, Füsün, "Silah seçiminde AHP Yaklaşımı", <http://www.kho.edu.tr/btym/sistem/d43.txt>.
- [13] Rosenbloom, E.S., "A Probabilistic Interpretation of the Final Ranking in AHP", **European Journal of Operational Research**, 1996, ss.371-378.
- [14] -----, "AnalyticHierarchyProcess(AHP)", <http://www.mat.gsia.cmu.edu/STOCHASTICS/lect2/node17.html>.
- [15] Yaralıoğlu, Kaan, "Analitik Hiyerarşi Proses Yöntemi ile Genel Seçim Sonuçlarının Tahminlenmesi", **IV. Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu**, Tebliğ, Belek 14-16 Mayıs 1999.
- [16] -----, "Analytic Hierarcy Process", <http://www.mat.gsia.cmu.edu/applic/notes/node46.html>.
- [17] -----, "Analytic Hierarcy Process ESI", <http://www.econsys.com/ahp.htm>.
- [18] -----, The Analytic Hierarcy Process, <http://mhl02.i.nfi.net/~wojo/decision-focus/pubs/ahp.html>.
- [19] Yavuzer, Haluk (Ed.), **Aile ve Çocuk**, Yıllık Dergi, Ak Yayınları, İstanbul, 1982.

# TÜRKİYE'DE EKİM ALANI DARALAN BİR YAĞ BİTKİSİ:ASPIR

Nurten GÜNAL

M.Ü., Atatürk Eğitim Fakültesi, Doçent Dr.

*Abstract: Our country which has suitable areas for the growth of various culture plants from geographical and climatological aspects, also offer land for some types of oil plants. Among them safflower which was cultivated in limited parts of the country since 1940s is gradually diminishing in recent years. In 1980s it has fallen below the long term averages has even decreased since 1990s.Safflower was cultured in 7 or 8 provinces in the old days, but now it is cultured only in Balıkesir which supplies 80-85 percent of country's production, and in Isparta and Kütahya. Turkey's annual safflower production is 50 to 60 tons in recent years.*

## I. GİRİŞ

İklim ve diğer coğrafi faktörler açısından çeşitli kültür bitkilerinin yetişmesi için elverişli ortamlar sunan ülkemizde, çok çeşitli yağ bitkilerinin tarımı yapılır. Susam, soya, ayçiçeği, keten, kenevir, haşhaş, çığıt, yer fıstığı, kolza ve aspir Türkiye'de yetiştirilen başlıca yağlı tohumlu bitkilerdir. Bunlar içinde aspir, ülkemizde çok yetiştirilen bir bitki olmamakla beraber, ekim alanı ve üretimi giderek azalan bir yağ bitkisi özelliği taşımasıyla dikkati çekmektedir.

Eski çağlardan beri Hindistan, Çin ve Japonya'da yetiştirildiği bilinen aspirin, bugün yeryüzünde en fazla Hindistan'da tarımı yapılır. Ayrıca, yağ elde etmek amacıyla Afganistan, İran, Mısır, Etiyopya, İsrail, AB.D., Kanada, Avustralya ve Rusya Federasyonu'nda da aspir yetiştirilmektedir.

Aspir ekimi, ülkemizde yaklaşık olarak 50-55 yıl önce Balıkesir çevresine yerleşen Bulgaristan göçmenleri ile başlamış ve buradan ekilen alan fazla olmamakla beraber, İçbatı Anadolu bölümü yöreleri ve yakın çevrelerindeki alanlara doğru yayılmıştır.

Compositae familyasının bir türü olan aspir (Carthamus tinctorius L.), 30-100 cm boyunda, kırmızı, turuncu, sarı veya beyaz çiçekli bir yıllık otsu bir bitkidir. Kazık köklü ve fazla dallanan bir yapıya sahip olan aspirin dar ve uzun olan yaprakları sapsız, kenarları ince dişlidir. Sarı, sarı-kırmızı, portakal rengindeki çiçekleri 2-5 cm çapında bir tabla üzerinde oluşur. Çiçekleri safran yerine boyar madde olarak kullanıldığından yalancı safran veya kır safranı olarak da adlandırılır. Aspirin tabla üzerinde lifli bir yapı içinde bulunan meyveleri ayçiçeği tohumunu andırır. Ancak

ayçiçeğine oranla daha küçük, sert ve kalm olup, beyaz renklidir [1]. Aspirin ülkemizde tohumlarından yağ elde etmek amacıyla kültürü yapılır.

Aspirin Anadolu'da yabancı olarak bir türü yetişir. Yapraklarının derin parçalı ve tüylü olması ile tanınan bu tür yünlü aspir (C.lanatus L.) olarak adlandırılır [2].

## II. ASPIRİN EKOLOJİK İSTEKLERİ

Aspir, ekolojik istekleri açısından, ülkemizde tarımı yapılan diğer yağ bitkilerine oranla daha farklı bir özelliğe sahiptir. İsteddiği ortam ülkemizin bir çok yerlerinde mevcut olmakla beraber, uzun yıllar Ege Bölgesinin İçbatı Anadolu bölümü yörelerinde ve yakın çevrelerinde, Balıkesir (Dursunbey), Afyonkarahisar, Kütahya Eskişehir, Isparta ve Burdur illerinde yetiştirilmiştir. Son yıllarda ülke üretiminin hemen tamamı Balıkesir, Isparta ve Kütahya illerinden sağlanmaktadır. Ülkemizde aspir ekiminin yapıldığı bu alan ve yakın çevresinin iklim verilerine baktığımızda şu özellikler görülür.

Marmara iklimi ile İç Anadolu step ikliminin hakim olduğu ekim sahalarında yıllık ortalama sıcaklık 10.0-13.0 C arasındadır (Dursunbey 12.5 C, Kütahya 10.3 C, Afyonkarahisar 11.1 C, Eskişehir 10.9 C, Isparta 12.0 C). En soğuk ayın ortalama sıcaklığı -1.0-3.0 C (Dursunbey 2.5 C, Kütahya 0.3 C, Afyonkarahisar 0.3 C, Eskişehir -0.8 C, Isparta 1.7 C), en sıcak ayın ortalama sıcaklığı 20.0-23.0 C (Dursunbey 21.6 C, Kütahya 23.1 C, Afyonkarahisar 22.1 C, Eskişehir 21.5 C, Isparta 23.0 C) civarındadır. Ocak ve Şubat aylarında 3.0 C nin altında seyreden günlük ortalama sıcaklıklar, Mart ayı sonlarına doğru 6.0 C nin üzerine çıkar ve Nisan ayı başlarından itibaren 7.0 C nin üzerinde seyrederek 7.0-9.0 C lerde çimlenme özelliğine sahip olan ve yetiştirme devresi 120-125 gün civarında olan aspir [3], genellikle Mart'ın ikinci yarısı ile Nisan başlarında ekilmektedir. Nisan ortalarından itibaren 9.0 C nin üzerine çıkan günlük ortalama sıcaklıklar, ekimi yapılan aspirin çimlenerek 8-15 gün içinde toprak yüzeyine çıkmasına neden olur. Mayıs içinde 14.0-17.0 C, Haziran ayında 18.0-21.0 C arasında seyreden günlük ortalama sıcaklıklar Temmuz ve Ağustos aylarında 21.0-23.0 C civarındadır. Aspir, kültürü yapılan diğer yağ bitkileri kadar olmamakla beraber ışık ve sıcaklık isteyen bir bitkidir. Çiçek açma ve

tohumlarının olgunlaşması sırasında sıcaklığa ihtiyacı vardır. Ayrıca tohum vermesi ve tohumlarındaki yağ oranındaki artış sıcaklıkla yakından ilişkilidir. Işık ve sıcaklık isteği optimuma yaklaştıkça tohum verme ve tohumlarındaki yağ oranı yükselmektedir. Yer yer değişmekle beraber, genellikle günlük ortalama sıcaklıkların 21.0-23.0 C civarında seyrettiği Temmuz sonu sonu veya Ağustos ayı içinde yetiştirme devresini tamamlayan aspir hasat edilir. Hasat sonrası sahada Eylül ayında 20 C nin altına düşen günlük ortalama sıcaklıklar, Ekim ayında 15.0 C, Kasım ayında 10.0 C nin, Aralık ayı boyunca 6.0 C nin altında seyreder.

Marmara iklimi ile İç Anadolu step tipi ikliminin etkisinde olan yetiştirme alanlarında sıcaklıklar zaman zaman oldukça düşer ve -15.0 C nin altına iner (Dursunbey -15.4 C, Kütahya -28.1 C, Afyonkarahisar - 27.2 C, Eskişehir -26.3 C, Isparta - 21.0 C). Ancak, bu düşük sıcaklıklar genellikle aspirin yetiştirme devresi dışında, özellikle ekim ve çimlenme zamanından evvel görülür. Aspir, soğuklara karşı diğer yağlı tohumlu bitkilere oranla daha dayanıklı bir bitkidir. Ekimi genellikle Martın ikinci yarısı ile Nisan başında yapıldığından, çimlendikten sonra 8-15 gün içinde toprak yüzeyine çıktığından zaman zaman yetiştirme devresi başlarında görülen 0.0 C nin birkaç derece altındaki sıcaklıklardan, diğer bir değişle son donlardan fazla etkilenmemektedir.

Aspir, kuraklığa dayanıklı bir kültür bitkisidir. Ancak fazla kurak ortamlarda iyi yetişmediği görülür. Aspir tarımı için yetiştirme devresinde 400 mm lik yağışa ihtiyaç vardır [4]. Ekim alanlarındaki yıllık ortalama yağış değerleri Kütahya ve Afyonkarahisar dışında 600 mm nin üzerindedir (Dursunbey 617.5 mm, Isparta 605.3 mm). Diğer sahalarda 370-570 mm arasında değişir. (Kütahya 564.6 mm, Afyonkarahisar 455.5 mm, Eskişehir 373.6 mm). Bu alanlarda yetiştirme devresinde düşen yağış ancak 300 mm yi bulmaktadır. Bu ise sulamayı gerekli kılmaktadır. Kuraklık arttıkça verim azalmakta, çok kurak geçen yıllarda bitki büyük ölçüde zarar görmektedir. Aspirin yetişmesinde yağışın yıl içindeki dağılışı da önem taşır. Marmara geçiş tipi ile Akdeniz- İç Anadolu geçiş tipi yağış rejimlerinin hakim olduğu sahada [5], yer şekilleri, yükselti ve nispeten artan karasallığın etkisiyle ilkbahar ve yaz yağışlarında artışlar görülür. Kış yağışları oranı % 30-45 arasında (Dursunbey % 42.7, Isparta % 39.9, Afyonkarahisar % 30.6, Eskişehir %35.3, Isparta % 45.3) değişirken, ilkbahar yağışları oranı (Dursunbey % 28.3, Kütahya % 29.6, Afyonkarahisar % 34.1, Eskişehir % 31.7, Isparta % 26.7) sonbahar yağışları oranından (Dursunbey % 21.7, Kütahya % 18.3, Afyonkarahisar % 19.0, Eskişehir %18.7, Isparta % 16.3) fazladır. Yaz yağışları oranı ise % 9-16 arasındadır (Dursunbey % 7.3, Kütahya % 12.2, Afyonkarahisar % 16.2, Eskişehir % 14.3, Isparta % 9.5). Aspir çiçeklenme ve tohum verme devresinde

fazla yağış istemeyen bir bitki olduğundan bu açıdan sahanın elverişli olduğu görülür.

Yağ bitkisi olması nedeniyle aspir, yüksek nem oranından fazla hoşlanmayan bir yapıdadır. Yetiştirme devresi içinde % 60-65 oranında nisbi neme ihtiyacı vardır. Yetiştirme alanlarında yıllık ortalama nisbi nem oranı ise % 62-68 arasındadır. Bu değer ilkbaharda % 62-67 arasında değişirken (Dursunbey % 66.3, Afyonkarahisar % 66.3, Eskişehir % 65.6, Isparta % 62.3), yaz mevsiminde % 50-62 civarındadır (Dursunbey %57.6, Kütahya % 58.3, Afyonkarahisar % 49.7, Eskişehir % 55.6, Isparta % 61.3). Çiçeklenme ve tohum verme devresinde fazla nem aspirin çiçeklerinin bozulmasına, dökülmesine neden olur, tohum verimini azaltır.

Aspir, kazık köklü, sapları sert ve dayanıklı bir bitkidir. Toprak yapısına göre değişmekle beraber, kökleri 100-150 cm derine giden bir yapıya sahip olduğundan toprağa iyi tutunur. Bu nedenle rüzgara karşı dayanıklılık taşır.

Aspir, ülkemizde yetiştirilen tarım bitkileri içinde toprak isteği fazla olmayan bir özelliğe sahiptir. Ancak kumlu, kireçli topraklarda iyi gelişme göstermediği görülür. Alüvyal, derin sürülmüş topraklar aspir ekimi için elverişli olmakla beraber, genellikle yamaçlarda, taşlık kayalık, kireçli, verimli olmayan topraklarda ekimi yapılmaktadır. Bu ise verimi düşürmektedir. Aspir, eğimli, verimsiz topraklarda, ekilen, verimi az ve dolayısıyla az kar sağlayan bir bitki olarak düşünüldüğünden genellikle meyilli, kıraç, verimsiz sahalarda ekim için tercih edilmektedir. Derin, verimli alüvyal taban topraklarında aspire oranla daha gelir getiren, birim alanda yüksek verim sağlayan kültür bitkileri yetiştirilmektedir.

### III. ASPİRİN YETİŞTİRİLMESİ

Mart sonu-Nisan başı ile Temmuz sonu-Ağustos başı arasında 120-125 gün civarında yetiştirme devresine sahip olan aspir, genel olarak İç batı Anadolu bölümü yöreleri ve yakın çevrelerindeki yetiştirme alanlarında Mart sonu veya Nisan başında ekilir. Diğer yağ bitkilerine oranla soğuya daha dayanıklı bir tür olan aspirin tarımında erken ekim, geç ekime oranla daha iyi sonuç vermektedir. Erken ekim bitkinin daha iyi gelişmesine, iri ve çok sayıda çiçek tablası oluşturmaya, sonuç olarak da tohum veriminin artmasına neden olmaktadır. Ayrıca bitki ilkbahar yağışlarından da yararlanabilmektedir.

Aspir ekimi ilkbaharda sürülen ve düzlenerek ekime hazırlanan tarlalarda serpmeye veya sıraya yapılır. Ancak yetiştirme alanlarında çoğu yerde aspire ayrılan tarlalar meyilli, kıraç az verimli topraklar olduğundan tarla hazırlığının yapılmadığı görülür. Serpmeye ekime oranla daha az tohum harcanan sıraya ekimde, genel olarak sıra arası 25-35 cm bırakılır. Ekim derinliği ise 5-

10 cm arasındadır. Ancak serpmeye ekimde derinlik farklı olmaktadır. Sıraya ekim serpmeye ekime oranla daha iyi sonuç vermektedir.

Bitkiler 5-10 cm ulaştınca ilk çapa ve seyreltme yapılır. Seyreltmenin bitkiler sapa kalkmadan yapılması gereklidir. Yetiştirme devresi başlarında ilkbahar yağışlarından yararlanan aspirin, yarı kurak devrede 3-5 defa sulanması gerekir.

Tarımı yapıldığı sahalarda yer yer değişmekle beraber genellikle aspir Temmuz sonu ve Ağustos başlarında yetiştirme devresini tamamlar. Tohumları sertleşerek olgunlaşan aspirin yaprakları sararır, dökülür ve kurur. Aspir hasadı çoğunlukla bitkinin toprak yüzeyinden sapları ile birlikte kesilmesiyle yapılır. Kesilen bitkiler tarlada bırakılarak veya harman yerine demetler halinde taşınarak kurumaya bırakılır. Daha sonra aspirin harmanı yapılır, savrulur ve tohumlar samanından ayrılır. Ürün, satılmaya veya yağ çıkarılmaya kadar üretici tarafından korunur. Tohumlar ne kadar kuru ise korunması o kadar iyi olur. Elde edilen tohumların bir kısmı satılır veya hemen yağ çıkartılmak üzere kullanılır. Genellikle yağ üretimi Balıkesir yöresinde yapılır. Balıkesir yöresinde özellikle haşhaş ekiminin yasaklanması nedeniyle haşhaş tohumu yağı kullanan halkın ihtiyacını karşılamak üzere haşhaş yerine aspir ekimi önem kazanmıştır. Çoğunlukla çevre köy halkının sıvı yağ ihtiyacı aspiden sağlanır. Köylüler tarafında özel preslerde veya küçük kapasiteli yağ tesislerinde yağı çıkartılan aspir tohumu üretiminin yarısına yakını üreticiler tarafından tüketilir, geri kalanı da tüccarlar tarafından toplanıp yağhanelere satılır. Genellikle preslerle yaklaşık 12 kilo tohumdan 3 kilo kadar yağ çıkartılmaktadır.

Aspir tohumları kabuksuz olarak ortalama %35-45 oranında yağ içerir. % 77 civarında Linoleic asit içermesinden dolayı beslenme yönünden değerlidir. Altın sarısı rengindeki aspir yağı, yemeklik yağ olarak kullanılması yanında endüstride sabun yapımında, boyacılıkta, vernik ve cila yapımında tercih edilir. Küspesi %17-22 oranında protein, % 4.8 oranında yağ içerdiğinden hayvan yemi olarak da değer taşır [4].

#### IV. ASPİRİN EKİM ALANI VE ÜRETİMİ

Aspir, Türkiye'de ekim alanı yıldan yıla değişen bir kültür bitkisi olmakla beraber, son yıllarda ekim alanının gittikçe daralmasıyla dikkati çeker. Ülkemizde ekimine başlandığı ilk yıllar içinde, 1940' lı yılların sonu ile 1950' li yılların başlarında ekim alanı 1000 hektarın üzerinde olan aspir, 1953 yılından itibaren 1000 hektarın altına düşmüştür. 1960' lı yılların sonlarına doğru tekrardan 1000 hektarın üzerine çıkan ekim alanı, 1972 de 1980 hektara ulaşmış, 1973 (2050 ha), 1975 (2100 ha) ve 1976 (2200 ha) yıllarında 2000 hektarı aşmıştır. 1977 yılından itibaren azalmaya başlayan aspirin ekim alanı,

hızla 1978 de 775 hektara inmiş, 1979 da 520 hektar olmuş, 1981 de ise 300 hektarın altına düşmüştür. 1990-95 döneminde 200 hektarın altında seyreden ekim alanı, 1996 dan itibaren iyice azalmış (100 ha), 1999 yılında ise 50 hektara kadar inmiştir (Şekil.1) [6].

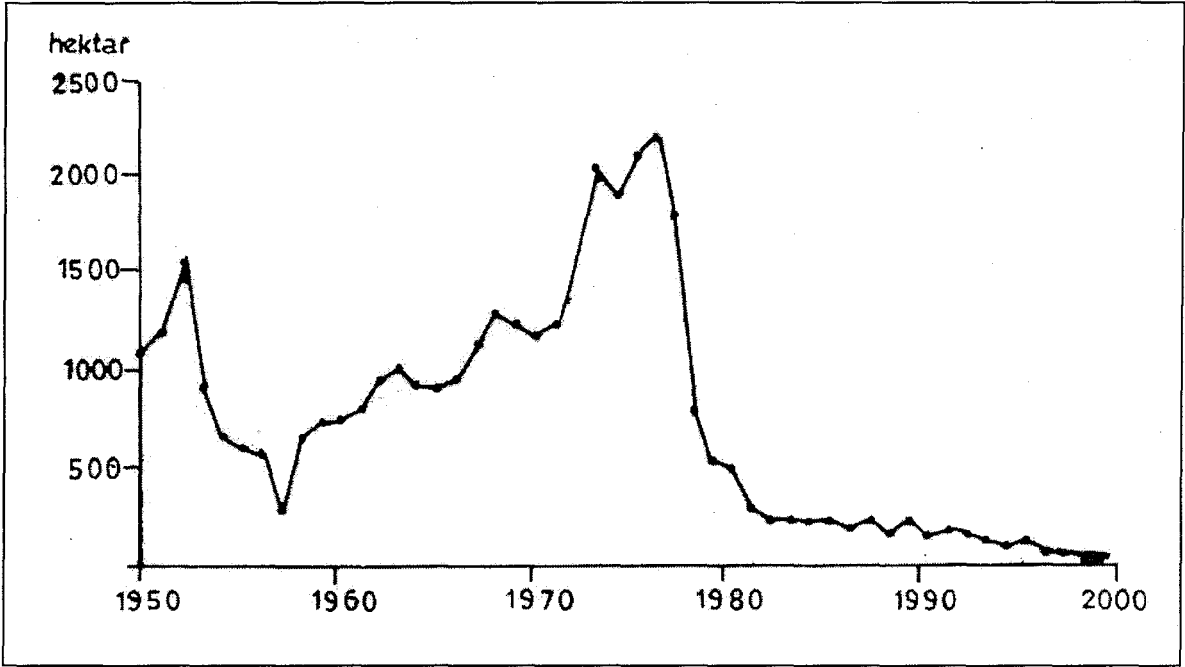
Ekim alanının daralmasına paralel olarak aspirin üretimi de azalmıştır. 1950'li yıllarda 700-750 ton arasında olan üretim, 1972 yılına kadar 1000 tonun altında gerçekleşmiştir. 1972-1977 döneminde 1200 tonu aşan, 1977 de 1600 tona kadar çıkan üretim, 1977 den itibaren tekrar azalmaya başlamıştır. 1978 de 800 ton, 1979-80 yıllarında 470-535 ton olmuş, 1981 de 300 tonun altına inmiştir. 1988 de 200 tonun altına düşen üretim, 1996 dan itibaren 100 tonun altında seyretmiştir. 1999 yılı üretimi ise 50 tondur (Şekil.2).

Aspir, ülkemizde uzun yıllar boyunca genellikle, İçbatı Anadolu bölümü ve yakın çevresindeki sahalarda üretilmiştir. Üretimim büyük kısmı Balıkesir, Eskişehir, Kütahya ve Isparta illeri paylaşmış olmakla beraber zaman zaman Bolu, Bursa, Çanakkale, Sakarya, Manisa, Bursa, Afyonkarahisar, Burdur ve Konya illerinde de ekimi yapılmıştır. Bu illerde üretim azdır ve ekim yapılan yıllarda çok değişmektedir. Bazı illerde ise demonstrasyon amacıyla üretim yapılmıştır.

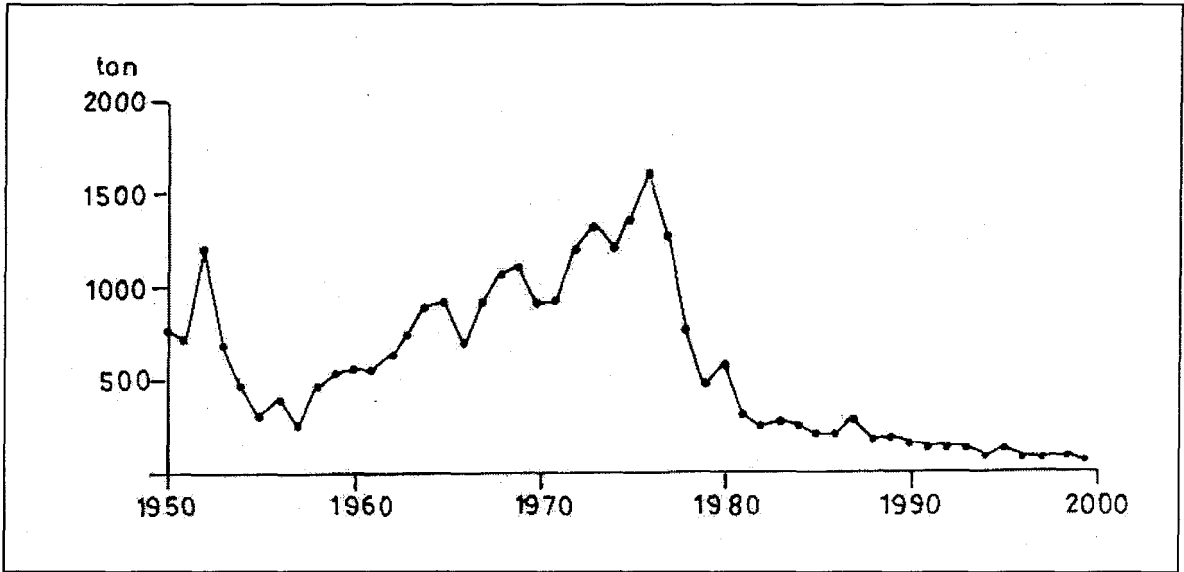
Ülke üretimin büyük kısmının sağlandığı Balıkesir, Eskişehir ve Isparta illerinde de yıllara göre büyük değişikliklerin olduğu görülür. Örneğin 1960-68 yıllarında üretimde birinci gelen Balıkesir ili, 1969-70 yıllarında yerini Isparta iline bırakmıştır. Bu ili, Eskişehir izlemiştir. 1971 yılından itibaren tekrardan ilk sıraya yükselen Balıkesir'i 1978 yılında Isparta tekrar geçmiştir. 1980 yılında üretimde Isparta ili başta gelirken, 1990' lı yıllarda Balıkesir ve Isparta çoğunlukla üretimi paylaşmıştır. Son yıllarda ülke üretiminin % 80-85 den fazlasının Balıkesir ilinden sağlandığı görülürken, 1998 yılında Karaman'da da ekiminin yapıldığı, 1999 yılında ise ülke üretiminin hemen tamamının Balıkesir, Isparta ve Kütahya illerinden sağlandığı dikkati çekmektedir.

Aspir tarımı açısından son yıllarda dikkati çeken olumlu bir gelişme Güneydoğu Anadolu Bölgesinde, GAP projesiyle 1.7 milyon hektar alanın sulamaya açılması nedeniyle, bu sahalarda yetiştirilecek ürün çeşitlerinin ve türlerinin tesbit edilmesi amacıyla yapılan Tarımsal Araştırma ve Gelişim Projeleri kapsamında, deneme üretimi yapılan aspiden olumlu sonuç alınmasıdır.

Aspir tohum ve yağı çok az miktarda ihraç edilmektedir



Şekil.1. Türkiye’de Aspir Ekim Alanı (1950-99)



Şekil.2. Türkiye’de Aspir Üretimi (1950-99).



## V. SONUÇ

Türkiye'ye Bulgaristan'dan gelen göçmenlerle getirilerek Balıkesir çevresinde ekimine başlayan aspir, ülkemizde yarım yüzyılı aşkın bir zamandan beri yetiştirilen bir yağ bitkisidir. Balıkesir çevresinden İçbatı Anadolu bölümü yörelerine ve yakın çevresindeki sahalara doğru yayılan aspir, son yıllarda ekim alanının daralması ve üretiminin her yıl azalması ile dikkati çekmektedir.

Ülkemizde aspirin ekim alanı 1950-53, 1964-77 dönemleri dışında uzun yıllar ortalamasının (748 ha) altında seyretmiştir. 1950' li yılların başlangıcında ve 1964-77 döneminde 1000 hektarın üzerinde olan ekim alanı, 1972-77 yılları arasında uzun yıllar ortalamasının üzerine çıkmış, 2200 hektara kadar yükselmiştir. Ancak 1978 yılından itibaren hızlı bir düşüş başlamıştır.

Aspir üretiminde ekim alanlarının daralmasına bağlı olarak azalmıştır. 1950-78 döneminde, 1954-61 devresi dışında uzun yıllar ortalamasının (564 ha) üzerinde olan ve bazı yıllar 1600 tona kadar ulaşan üretim, 1978 yılından itibaren hızla inmeye başlamış, 1990' lı yılların sonlarında 50 tona kadar düşmüştür.

1960 ve 1970' li yıllarda ülkede 7-8 ilde ekimi yapılan aspir, bugün ilk yetiştirildiği yer olan Balıkesir başta olmak üzere 2-3 ilde yetiştirilmektedir. Ülke üretiminin % 80-85' i Balıkesir ilinden sağlanmaktadır.

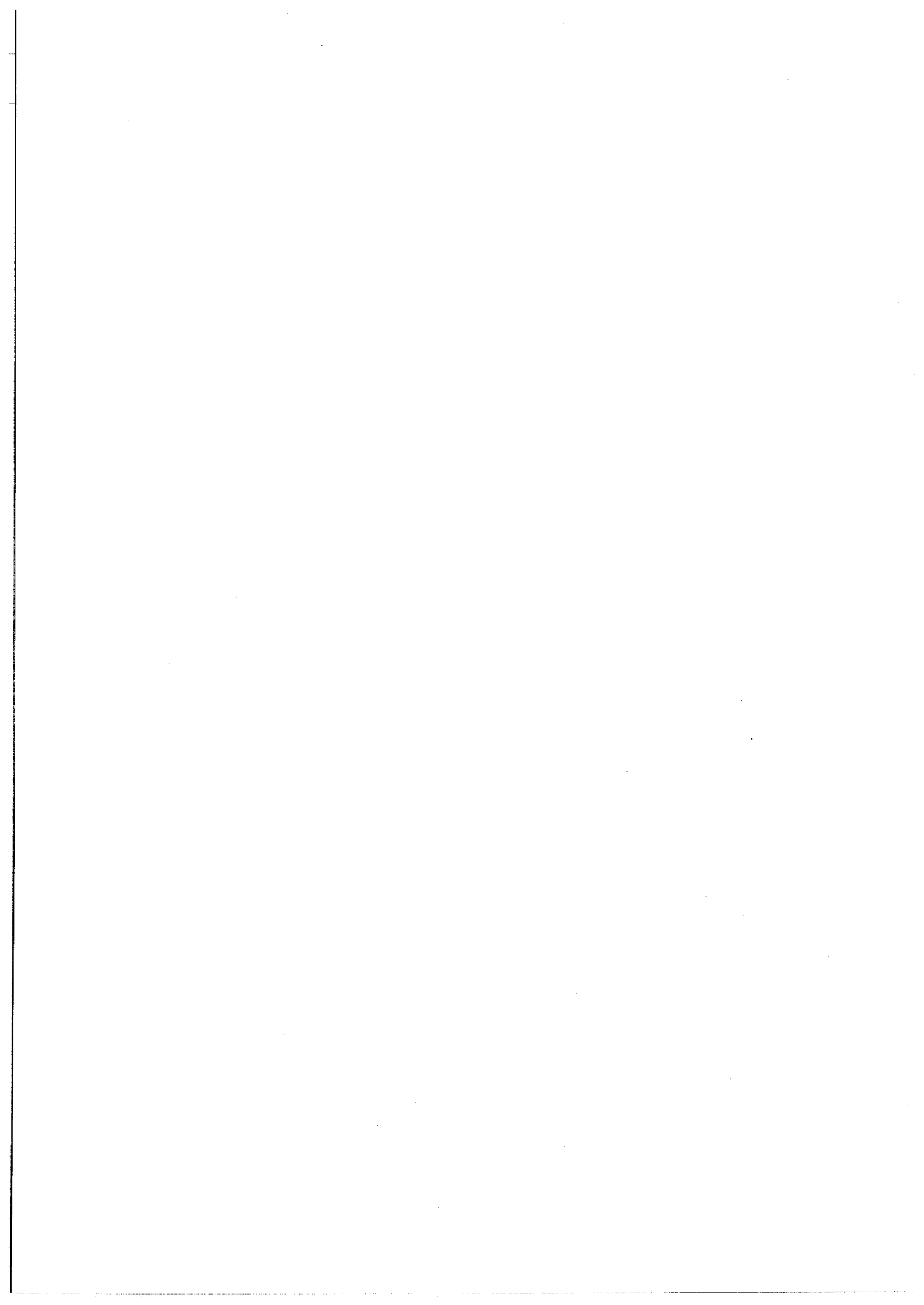
Bir yağ bitkisi olan aspir, ayçiçeği gibi hammadde olarak yararlanabilen bir bitkidir. Altın sarısı rengindeki aspir yağı solmayan, iyi kalitede yemeklik yağ özelliğindedir. Doymamış yağ oranı yüksek olan aspir yağı daha çok yumuşak margarin ve sıvı mutfak yağı şeklinde tüketilmektedir. Ayrıca sabun, boya, vernik ve cila yapımında kullanıldığından bu açıdan da endüstride önem taşımaktadır. Bununla beraber üretiminde istenilen düzeye ulaşılamamıştır. Ekim alanı ve üretimi giderek azalmaktadır.

Toprak açısından seçicilik göstermeyen aspirin, genellikle yamaçlarda, kıraç, verimsiz topraklarda ekimi yapılan, sulama yapılmadan yetiştirilen bir kültür bitkisi olarak düşünülmesi ve ekim alanı olarak bu sahaların tercih edilmesi, az üretildiği için bir piyasasının olmaması, üreticinin bilinçlendirilmemesi, teknik bilgilerin yetersiz oluşu, ekim, bakım ve hasadın basit bir şekilde yapılması veya hiç yapılmaması, aspir yabancı döllemesi olan bir bitki olduğundan, bu durum ise verimimi düşürdüğünden tohumluk seçimine özen gösterilmemesi, yağ ve tane verimi yüksek kullanım amacına uygun çeşitleri için yetiştirme tekniklerinin yetersiz kalışı, uygulanan yağ politikalarının başarısızlığı ekim alanlarının giderek daralmasında ve üretiminin azalmasında rol oynayan önemli nedenlerdir. Aspir tarımını geliştirme olanakları yaratılmadığı takdirde, önümüzdeki yıllarda ülkemizde,

aspir ekim alanları daha da azalacak, büyük olasılıkla kısa bir süre içinde endüstriyel açıdan değerli bir yağ bitkisi olan aspirin ekimi ortadan kalkacaktır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Baytop, T., **Türkiye'de Bitkilerle Tedavi**, İ.Ü. Yayınları No: 3255, İstanbul, 1984, s.170.
- [2] Baytop, T., **Türkçe Bitki Adları Sözlüğü**, Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurumu Türk Dil Kurumu Yayınları, No: 578, Ankara, s.35.
- [3] İlisulu, K., **Yağ Bitkileri ve İslahı**, Çağlayan Kitabevi, İstanbul, s.140-158.
- [4] İlisulu, K., "Türkiye'de Aspir Ziraati Hakkında İncelemeler", **A.Ü. Ziraat Fakültesi Yıllığı**, İstanbul, s.734-753.
- [5] Koçman, A., **Türkiye İklimi**, E.Ü. Edebiyat Fakültesi, Yayınları, No: 72, İzmir, 1993, s.58,61.
- [6] -----, D.İ.E., Türkiye Tarım İstatistikleri ve Tarımsal Yapı ve Üretim, 1945-1998, Ankara.
- [7] -----, D.İ.E., Maddelere Göre Dış Ticaret İstatistikleri, 1997-1998, Ankara.
- [8] Darkot, B.; Tuncel, M., **Ege Bölgesi Coğrafyası**, İ.Ü. Coğrafya Enstitüsü Yayınları, No: 89, İstanbul, 1988.
- [9] Darkot, B.; Tuncel, M., **Marmara Bölgesi Coğrafyası**, İ.Ü. Coğrafya Enstitüsü Yayınları, No: 118, İstanbul, 1981.
- [10] Darkot, B., **Türkiye İktisadi Coğrafyası**, İ.Ü. Coğrafya Enstitüsü Yayınları, No: 51, İstanbul, 1972.
- [11] Doğanay, H., **Türkiye Ekonomik Coğrafyası**, Atatürk Üniversitesi Yayını, No 767, Erzurum, 1994.
- [12] Emiroğlu, Ş.H., "Türkiye'nin Bitkisel Yağ Açığında Tütün ve Aspirin Yeri", **Türkiye Yağ Semineri**, İstanbul, 1974.
- [13] Erinc, S., **Klimatoloji ve Metodları**, İ.Ü. Deniz Bilimleri ve Coğrafya Enstitüsü Yayınları, No: 1, İstanbul, 1984.
- [14] Göney, S., **Türkiye Ziraatinin Coğrafi Esasları I**, İ.Ü. Coğrafya Enstitüsü Yayınları, No: 110, İstanbul, 1979.
- [15] İncekara, F., **Endüstri Bitkileri ve İslahı**, Cilt: 2, E.Ü. Ziraat Fakültesi Yayınları, No: 84, Bornova, 1979.
- [16] Tuncel, M., "Türkiye Coğrafi Bölgelerinin Zirai Karakterleri", **İ.Ü. Coğrafya Dergisi**, No: 11, İstanbul, 1960.
- [17] Yazıcıoğlu, T., "Türkiye'nin Nebati Yağ Zenginliği: Türkiye Yağ Tohum ve Meyvelerinin Nebati Yağları Üzerinde Tecrübi Araştırmalar", **Ankara Ziraat Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 2, Ankara, 1945.



## YENİDEN YAPILANMA

Melek Vergiliel TÜZ

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

*Abstract: Reengineering is an infra-structural formation that gives prompt action capability for the firms. It focuses the firm on the processes that produce goods and services. It defines the necessary processes by eliminating ineffective and unnecessary jobs.*

### I. GİRİŞ

Tüm dünyada rekabet giderek artmaktadır. Yoğun rekabet ortamında işletmelerin pazar payını geliştirebilmeleri için müşteri tatmini, müşteri ihtiyaçlarını en çabuk karşılayabilme ve fiyat yönünden en uygun olma kriterleri ön planda olmaktadır. Bunların yanısıra maliyetleri düşürmek, ürün ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmek ve verimliliği artırmak kriterleri bir firmayı diğer firmadan ayıran önemli bir değişken olacaktır. Öte yandan, işletmelerin klasik yapılanma tarzları bu değişkenlerin hepsini birden karşılamaya yeterli olmaz. Çünkü işletmeler sanayi toplumu şartlarına uygun olarak, mal ve hizmet üretmek için işbölümü ve uzmanlaşma ilkesine göre yapılanmıştır. Her parça iş ayrı bir departmanın sorumluluğuna verilmiştir. Dolayısıyla bu departmanlarda çalışanlar kendi departmanlarına düşen sorumluluğa ağırlık ve öncelik vermişlerdir. Bir departmanın müşteriye sunulan bir ürünle ilgili olarak başka bir departmanın sorunuyla ilgilenmediği görülmüştür. Bu şekilde, çalışanlar ile müşteri arasındaki ilişkiler zayıflamıştır. Oysaki özellikle bilgi toplumuna geçiş sürecinde firmaların müşteri odaklı davranmaları avantaj teşkil eder. Klasik yapıdaki işletmelerin mal ve hizmeti üreten süreç içindeki işleri farklı departmanlara dağıtmış olması ve çabuk harekete geçememeleri nedeniyle, yeniden yapılanma (reengineering) kavramı ortaya çıkmıştır [1].

### II. YENİDEN YAPILANMA KAVRAMI

Yeniden yapılanma, herhangi bir organizasyonda yapı, sistem, süreç ve uygulanan politikalarda hızlı ve radikal yeniden tasarım ve değişiklikler yapılarak organizasyonun daha yüksek bir performansa ulaşmasını ve atılım gerçekleştirilmesini amaçlayan bir tekniktir. İşletme bünyesindeki tüm iş yapma usul ve süreçlerinin köklü bir şekilde gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılmalarını ifade eder. Sürekli ve küçük gelişmeler sağlamak değil, köklü ve büyük değişiklikler

yapmayı amaçlar. İşletmenin organizasyon yapısı, kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılması söz konusudur. Organizasyon yapısının değil, mal ve hizmet üretimindeki süreçlerin yeniden yapılandırılması esastır. Yeniden yapılanma ile şu sorulara cevap aranır: Değişim ne demektir? Değişim niçin gereklidir? Değişim nasıl gerçekleştirilecektir? Değişim bizi nereye götürecektir? Değişim ne zaman gerçekleştirilecektir? Değişim kim tarafından gerçekleştirilecektir [2]?

Yeniden yapılanma (reengineering) kavramı ilk kez Michael HAMMER ve James CHAMPY'nin yayınladıkları kitapta ayrıntılı olarak işlenmiştir. Buna göre yeniden yapılanma maliyet, kalite, hizmet ve hız gibi çağdaş en önemli performans ölçütlerinde çarpıcı gelişmeler sağlamak amacıyla, iş süreçlerinin temelden yeniden düşünülmesi ve radikal bir şekilde yeniden tasarlanmasıdır. Bu tanımda geçen kelimelerin anlamları şunlardır [3]:

- Temel : Temel kelimesi ile yeniden yapılanmada varsayım ve sabit değer olmadığı anlatılmaktadır. Yeniden yapılanmayı uygulayan firmalar sürecin içinde varolan varsayımlara karşı dikkatli davranmak zorundadırlar. "Hamburgerin yapım tarzının, kontrolü işini daha etkin bir şekilde nasıl yapabiliriz?" sorusunu sormak, hamburgerin bu tarz yapılacağını varsaymak anlamına gelir. Yeniden yapılanma çalışmasında, öncelikle bir firmanın ne yapması, sonra da nasıl yapması süreci üzerinde sırasıyla düşünülmelidir. Yeniden yapılanma çalışmalarında kesin olan hiçbir şey yoktur.
- Radikal yeniden tasarım : Mevcut olana göre değişiklikler değil, eskiyi tümüyle değiştirmek esastır. Varolan tüm yapılar ve prosedürler bir kenara bırakılıp, iş yapmanın yeni yollarını aramak gerekir. Yeniden yapılanma, ancak büyük bir değişim gereksinimi duyulduğunda uygulanmalıdır.

Öte yandan yeniden yapılanma kavramı, reorganizasyon kavramıyla aynı şey değildir. Reorganizasyon kavramı, organizasyon yapısının yeniden düzenlenmesi anlamına gelir. Yapılacak işlerin yeniden belirlenmesi, yeni mevkiler yaratılması, yeni ilişkiler

kurulması çalışmalarını kapsar [ 4 ].Yeniden yapılanma ise organizasyon yapısına odaklanmaz, işlerin yapılma tarzına odaklanarak, işlerin birleştirilmesi yoluyla yeni süreçler oluşturmaya çalışır [1].

### III.YENİDEN YAPILANMANIN AMACI

Yeniden yapılanmanın amacı, maddi kayıpları, zaman kayıplarını ve gecikmeleri en aza indirmektir. Yeniden yapılanma ile ortalama %50 başarı hedeflenir. Elde edilen sonuç bu düzeye ulaşmamış ise bu çaba başarısız olarak kabul edilir. Konuyla ilgili araştırmalar, şu sonuçları vurgulamaktadırlar: Verimlilikte %25-100 ilerleme, stoklarda %40-50 azalma, döngü zamanında %50-300 ilerleme, değişken maliyetlerde %25-50 azalma. Yeniden yapılanmanın amaçları şunlardır [5]:

- Yeniden yapılanmanın klasik dikey karar alma yerine, temel süreçler etrafında organize olmuş, müşteriye daha yakın bir yaklaşımla verimliliği artırıcı etkisi vardır. Yenilikçi ve pürüzsüz işleyen süreçler yaratarak iş akışını kolaylaştırır.
- Yeniden yapılanma ürün tasarımı ve müşteri hizmeti gibi alanlarda yeniliklerle başarıyı artırır, firma içi iletişimi geliştirir.
- Örgütün yönünü belirleyerek çalışanların nereye gidecekleri konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlar.
- Fonksiyonları birleştirerek pazarla ilgili bilgilere daha hızlı ulaşmayı sağlar.
- Gereksiz işleri ve aşamaları elimine ederek, rekabete katkısı yüksek olan süreçlerin ön plana çıkmasını sağlar.

### IV.YENİDEN YAPILANMANIN İŞLEYİŞ SÜRECİ

Yöneticiler, doğru ürünü ve doğru hizmeti bulmaları halinde, şirketlerinin yeniden atağa geçeceğini düşünmektedirler. Oysa ürünlerin kullanım süreleri kısıtlıdır ve en iyi ürün bile kısa sürede standart veya olağan bir özellikte kalmaktadır. Şirketlere uzun vadeli başarıyı ürünler değil, o ürünleri yaratan süreçler kazandırmaktadır. İyi ürünler başarılı bir şirket yaratmamakta; başarılı bir şirket iyi ürün yaratmaktadır. Yeniden yapılanma şu sorguyla başlamaktadır: "Elimdeki bilgi ve teknolojiyle bu şirketi yeniden yaratıyor olsaydım nasıl bir oluşum yapardım? [3]".

Yeniden yapılanma müşteri ihtiyaçlarının belirlenmesi, süreçlerin tasarımı ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için çalışan istihdamı ve organizasyonunu gerektirir. Bu işleyişte geçen süreç kelimesinin anlamı ise belirli girdilerden belirli çıktıları üretebilmek için yapılması gereken bir dizi iş ve faaliyet topluluğudur.

Çıktı, müşteriye sunulan mal ve hizmettir. Bu değerın yaratılmasında değişik işler yapılır. Müşteriden siparişin alınması, mühendislik işleri, lojistik, depolama, tasarım, üretim, pazarlama, kalite kontrol v.b. Klasik organizasyonlarda sayılan işler farklı departmanların sorumluluğuna verilmiştir. Yeniden yapılanma bu işlerin kendi aralarında birleştirilmesini önerir. Bu durumda sayılan işleri birleştiren bir "sipariş gerçekleştirme" süreci oluşur. Lojistik, üretim, pazarlama v.b. ile ilgili personel de siparişi gerçekleştirme grubunun üyeleri durumunda olur. Bu açıdan işletmeler, tedarikçiler ile müşteriler arasında yer alan ve müşteri için değer yaratan birimler durumundadır.

İşletmeler bu değer yaratma işini çeşitli süreçler ve bu süreçler içindeki çeşitli işlerin yapılması şeklinde gerçekleştirebilirler. Bu süreçler birkaç grupta toplanabilir. Bunlar: Siparişi gerçekleştirme, ürün geliştirme, imalat geliştirme, strateji geliştirme olarak adlandırılabilir. Bunun sonucu olarak organizasyon yapısı bu süreçlerden sorumlu "takımlar" bazında organize edilebilir. Klasik olarak bilinen fonksiyonlar ve hiyerarşi olarak farklılaşmış departmanlar yerine, bu süreçlerden sorumlu gruplardan oluşan "takım bazında organizasyon yapısı ortaya çıkar.

Süreçlerin yeniden düzenlenmesi anlamına gelen yeniden yapılanma mevcut durumun iyileştirilmesi ve düzeltilmesi çalışması değildir. Yerleşmiş fikir ve uygulamalar tamamen reddedilir, her şeye yeniden ve sıfırdan, sil baştan başlamak hedeflenir [6]. Bu nedenle yeniden yapılanma radikal değişim öngören ve global rekabet ortamında, müşterilere daha iyi hizmet sunmayı amaçlayan bir yönetim tekniğidir. İşletmelerin süreçlerinde marjinal iyileştirmeler yerine köklü ve bütüncü değişiklikler hedeflenmektedir. Bunun için işletmenin lojistik, üretim, pazarlama, dağıtım ve personel gibi tüm fonksiyonları, bu fonksiyonlar içindeki her bir iş ve bu işlerin oluşturduğu süreçler kritik bir gözle ve personelin katılımı ile ele alınarak bir değerlemeye tabi tutulmaktadır. Bu değerlendirme sonucu verimsiz ve müşteri açısından bir katma değer yaratmayan faaliyetleri süreçler elimine edilmektedir. Bu süreçler, işletmenin pazar değişimlerine daha çabuk ve daha etkin cevap verebilmesini sağlayacak şekilde yeniden düzenlenmektedir [7].

### V. YENİDEN YAPILANMADA ALTI ADIM

Yeniden yapılanma faaliyeti birden başarılı olacak bir iş değildir. Disiplinli ve adım adım yapılması gereken bir faaliyettir. Yeniden yapılanma çalışmalarında izlenmesi önerilen ve Şekil.1' de verilen şunlardır [8]:

Adım 1. Müşteri gereksinimleri ve sürecin amaçlarının belirlenmesi: Bir sürecin müşterisi işletme içinden veya dışarıdan olabilir. Diğer bir deyişle iç müşteri veya dış müşteri olabilir. Müşteri isteklerinin ne

olduğu ve ilgili sürecin müşteri ihtiyaçlarını ne derecede sağladığı ortaya konur.

**Adım 2. Mevcut süreci ölçmek:** Pek çok işletmenin performansının düşüşünde, gerçek sorunlara çözüm bulmak yerine etkin olmayan faaliyetler için geçerli çözümlerin bulunması söz konusudur. Burada yapılacak iş mevcut durumun ortaya konmasıdır.

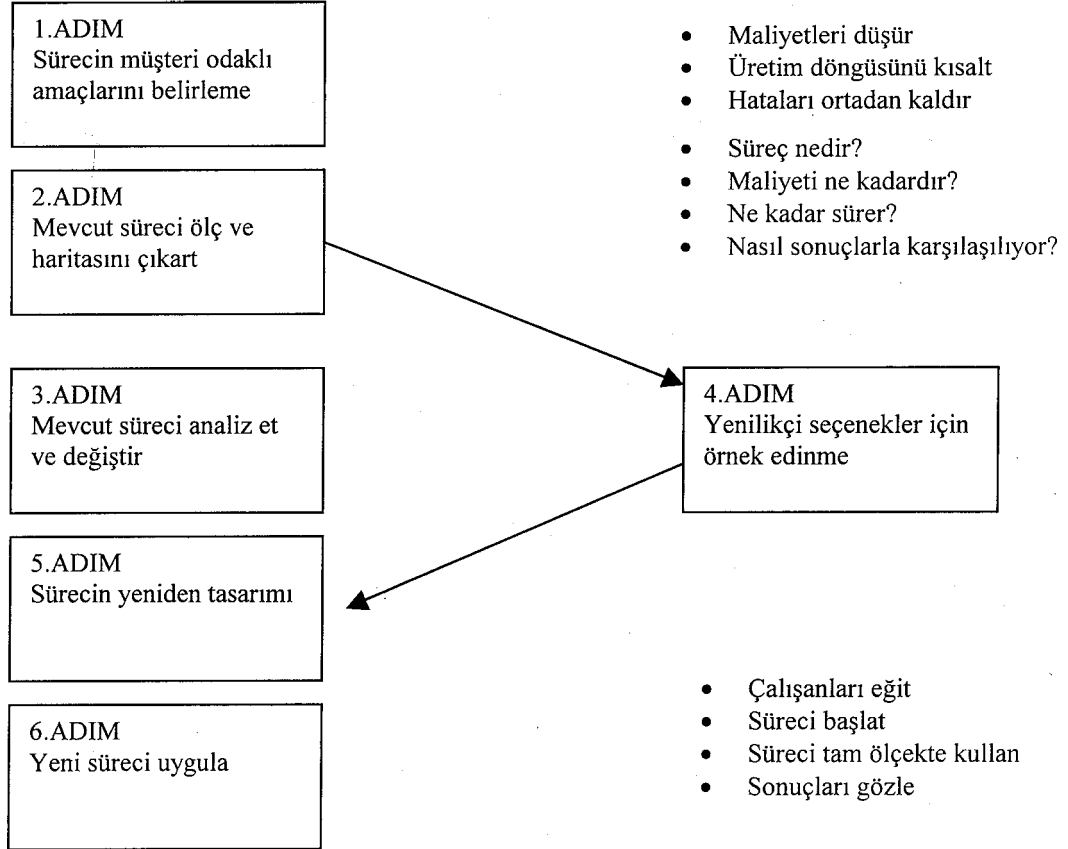
**Adım 3. Mevcut süreci analiz etmek ve gerekli düzenlemeleri yapmak:** Yeniden yapılanma faaliyetlerinin yürütülmesinde bir çelişkiyle karşılaşılır. Süreçte hızlı düzenlemeler mi yapılmalı yoksa süreç baştan aşağı değiştirilmeli mi?

**Adım 4. Örnek edinmeye gitmek:** En iyi süreçlere rakip işletmelerin süreçlerinin alınması ve uyumlaştırılmasının sağlanması.

**Adım 5. Sürecin yeniden tasarlanması:**

**Adım 6. Yeniden yapılanma sürecinin ortaya konması:** En zor aşama olan bu son aşama daha önceki aşamalar başarılı bir şekilde yapılmışsa sorun çıkmayabilir.

Yeniden yapılanma, bir defada yapıp bitirilecek bir çalışma değildir. İşletmenin süreçleri devamlı olarak izlenir ve gerekli değişiklikler yapılır. Bunun arkasındaki temel görüş de şudur: Müşterileri işletmelerin iç işleyişi hiç ilgilendirmez. Müşteri kalite, fiyat ve zamanında teslim ister. Bu nedenle, işletmeler kendi içlerindeki tüm faaliyet ve süreçleri, bu temel amaca cevap verecek tarzda yeniden tasarlamalıdır.



Şekil.1. Yeniden Yapılanma İçin Altı Adım [ 8]

## VI. YENİDEN YAPILANMADA BAŞARI KOŞULLARI

Genel olarak, yeniden yapılanma çalışmasına girişen organizasyonların yüzde 50 ile yüzde 70 gibi büyük bir kısmı istedikleri çarpıcı sonuçlara ulaşamamaktadırlar. Yeniden yapılanma bir satranç gibidir. Başarının anahtarı şans değil, bilgi ve yetenektir. Kuralları oluşturulursa ve hata yapmaktan kaçınılırsa başarılı olma şansı yükselmektedir.

Yeniden yapılanma hızlı, kolay ve problemsiz çözüm önermemektedir. Tam tersine bu süreç, zorlu ve ağır bir yük getirmektedir. Bu çerçevede şirketleri yönetenlerin ve personelin, çalışma tarzlarının yanı sıra düşünme tarzlarını da değiştirmeleri gerekmektedir. Şirketlerin eski uygulamalarını yenileriyle değiştirmeleri beklenmektedir. Söz konusu değişimin motivasyon amaçlı konuşmalar ve iletişimler ve/veya broşür ve slogan ifadeleri ile gerçekleştirilebilmesi son derece güçtür [3]. Bu değişimde başarılı olmak için bir dizi faktörün gözden uzak tutulmaması gerekmektedir. Bu faktörler aşağıdaki başlıklarda toplanabilir [9]:

- Saldırgan bir yeniden yapılanma performans hedefi belirlenmelidir.: Bu performans hedefi, tüm işletmeyi kapsamalıdır. Örneğin, tüm işletme çapında gelirlerde yüzde 5'lik bir artış ve maliyetlerde yüzde 15'lik bir azalış sağlayarak gerçekleştirilecek 100 trilyon TL vergi öncesi kar şeklinde bir hedef belirlenebilir.
- Genel müdür, zamanının yüzde 20-50'sini projeye ayırarak, projenin liderliğini yapmalıdır. Genel müdürün ayıracağı zaman projenin başlangıç aşamasında yüzde 20 olabilirken, uygulama aşamasında bu zaman yüzde 50'ye kadar çıkmalıdır.
- Müşterilerin ihtiyaçları, ekonomik kaldıraç noktaları ve pazar trendleri etrafı bir şekilde gözden geçirilmelidir: Müşterilerle görüşmeler ve ziyaretler gerçekleştirilmeli, rakiplerle kıyaslamalar yapılmalı, diğer endüstrilerdeki en iyi uygulamalar analiz edilmeli ve işletmenin etkin bir planlama ve yönetim modellemesi ortaya konulmalıdır.
- Uygulamadan sorumlu bir üst düzey yönetici belirlenmelidir. Atanan yönetici, projenin kritik uygulama aşaması boyunca zamanının en az yüzde 50'sini bu projeye ayırmalıdır.
- Yeniden yapılanma çalışmasından etkilenecek kişilerle önceden iletişim kurularak bu çalışmaya hazırlanmalı ve katılımları sağlanmalıdır.
- Yeni tasarımın etrafı bir pilot uygulaması yapılmalıdır: Pilot çalışma, uygulama aşamasını olduğu kadar yeni tasarımın toplam etkisini de test

etmelidir. Aynı zamanda tüm organizasyonda uygulama için motivasyon oluşturulmalıdır.

## VII. YENİDEN YAPILANMADA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Yeniden yapılanma çalışmaları her zaman tam olarak başarılı olmamaktadır. Bu başarısızlık oranı bazen %50 - %70'e kadar çıkmaktadır. Bunun nedenlerinden en önemlisi bu çalışmaların aynı ölçüde bir direnç ile karşılaşmasıdır [10]. Burada temel sorun teknik değil, insan sorunudur. Değişime direncin temel nedenleri, değişimin gerekliliğine inanma ve kendini vermedir. Yeniden yapılanma çalışmalarının iki konuda risk taşıdığı söylenebilir [11]. Birincisi "fonksiyonel risk" olarak adlandırılacak olan yanlış sistem ve işlerin seçilmesi, yetersiz tanımlanan prosedürler, yetersiz bilgi akış sistemi ve teknolojisi kullanma gibi konuları içeren risk faktörüdür. Bu anlamdaki risk, niteliği itibarıyla teknik bir karakter taşımaktadır. İkinci risk grubu, "politik risk" olarak adlandırılan bu grup, üst kademenin yetersiz desteği, işletme içinde değişime gösterilen direnç, baştaki arzu ve hırsın zamanla kaybolması gibi konuları içermektedir. Çoğu kez bu risk grubu çalışmaları ve sonuçları daha fazla etkilemektedir. Öte yandan fonksiyonel riskin yüksek olması politik risk derecesini de yükseltmektedir. Yeniden yapılanma özellikle politik risk grubundaki faktörler nedeniyle karşılaşılan başarısızlıklar, bu kavramın popüler hale gelmesini sağlayan yazarların da dikkatini çektiğinden; bu yazarlardan birisi daha sonra kavramın eksik yönlerini giderecek tarzda ve özellikle insan ilişkilerine ağırlık verecek tarzda yaptığı değişiklikleri 1995 de kitap halinde tekrar yayınlamıştır [12]. Öte yandan yeniden yapılanmada başarısızlık yaratan diğer nedenler şunlardır [13]:

- Yeniden yapılanma ile oluşan vizyonun gerektirdiği kültürel ve davranışsal beklentiler konusunda iletişim kurulmamış olması
- Yeni oluşan takımlardaki liderlerin ve çalışanların karşılaştıkları sorunları çözmede yeterli beceriye sahip olmamaları, konu ile ilgili benzer örnekler bulma imkanlarının kısıtlı olması, performans değerlendirme konusundaki yetersizlikler olması.
- Çalışanların, mevcut durum ile yeniden düzenlenen durum arasındaki bilgi, yetenek ve beceri farklılıkları (gap) giderecek sistematik bilgilendirme, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin olmayışı veya yetersiz oluşu.
- Yeniden yapılanmanın insan kaynakları açısından yetersiz kalması.

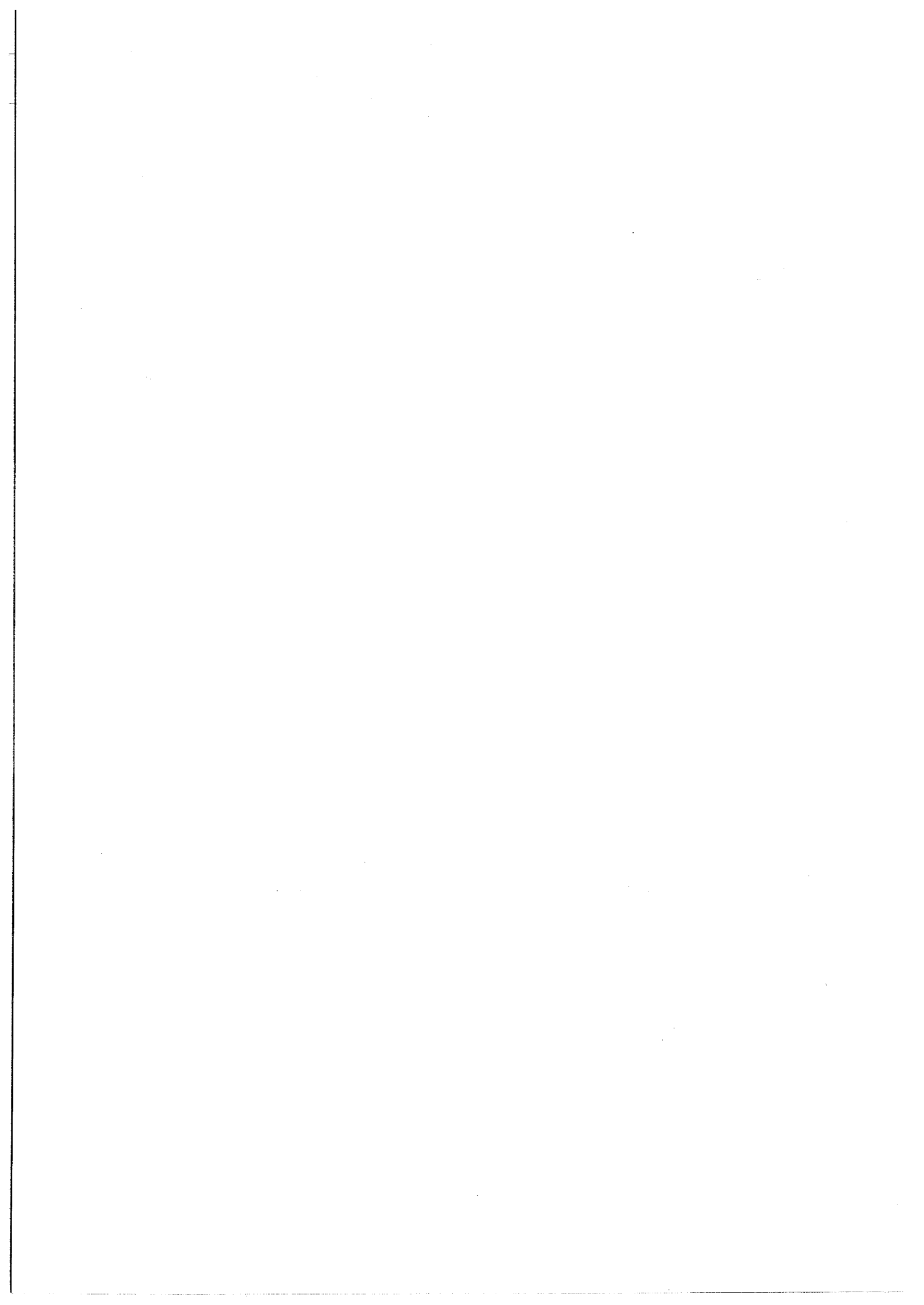
### VIII. SONUÇ

Rekabetin yoğun olduğu bir dünyada, işletmelerin mal veya hizmete odaklanmaları yerine, sürece odaklanmalarını esas alan yeniden yapılanma müşteri memnuniyetini amaçlar. Klasik yapılanma tarzının işletmeleri tüketici karşısında dağınık konuma getirdiğini öne süren yeniden yapılanma, bu anlamda yapılan faaliyetlerin gerçekten gerekli olup olmadığını sorgulayarak, yeni ve kolay işleyen bir sistem kurulmasını savunur. Mevcut durumun iyileştirilmesi ve düzeltilmesi çalışması değildir. Her şeye yeniden başlamayı amaçlar. Yeniden başlarken, müşteri için katma değer yaratmayan süreçleri elimine ederek harekete geçer. Yeniden yapılanma bir kez yapılarak bitirilecek bir faaliyet değildir.

Yeniden yapılanmanın amaçlanan düzeyde başarılı olabilmesi için en önemli kriter, konuya insan bazlı yaklaşımdır. Öncelikle bu ciddi değişimden etkilenen kişilerin değişime hazırlanmaları amacıyla, değişimin nedenleri konularında ilgili kişilerle iletişim kurulması ve katılımın sağlanması önemlidir. Öte yandan, başarının diğer bir kriteri de üst yönetimin çalışmalara liderlik yapmasıdır.

### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Keidel, Robert W., "Rethinking Organizational Design" **Academy of Management Executive**, Vol: 8, No.4, 1994.
- [2] Petrozzo, Daniel; Stepper, John, **Successful Reengineering**, Van Nostrand Reinhold, 1994.
- [3] Hammer, Michael; Champy, James, **Değişim Mühendisliği : İş İdaresinde Devrim İçin Bir Manifesto**, Çev: Sinem Gül, Sabah Yayını, İstanbul, 1994.
- [4] Önal, Güngör, **İşletme Organizasyonu ve Yönetim**, Bursa Üniversitesi Basımevi, 1982.
- [5] Bennis, Warren; Missche, Michael, **The 21th Century Organization – Reinventing Through Reengineering**, Jossey – Boss, California, 1995.
- [6] Hammer, Michael, "Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate", **Harvard Business Review**, July – August 1990.
- [7] Hammer, Michael; Champy, James, **Reengineering the Corporation**, Harper Books, 1993.
- [8] Özalp, İnan, **İşletme Yönetimi**, Birlik Ofset, Eskişehir, 2000.
- [9] Hall, Gene; Rosenthal, Jim; Wade, Judy, "How to Make Reengineering Really Work", **Harvard Business Review**, Vol: 71, Number: 6, November – December 1993.
- [10] Cooper, Robin; Markus, Lynne, "Human Reengineering", **Sloan Management Review**, Summer 1995.
- [11] Clemons, Eric K., "Using Scenario Analysis to Manage the Strategic Risks of Reengineering", **Sloan Management Review**, Summer 1995, s.62.
- [12] Champy, James, **Reengineering Management: The Manifesto for New Leadership**, Harper and Row, New York, 1995.
- [13] Leonard, Russell L., "Reengineering: The Missing Links", **Human Resource Planning**, Vol:19, No: 4, 1996.





# ÇAĞDAŞ BİR YÖNETİM YAKLAŞIMI: PERSONEL GÜÇLENDİRME

Güven MURAT

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Çaycuma İ.İ.B.F., Doçent Dr.

*Abstract: Empowerment begins to be an important strategy in popular management literature. It is employed by organizations in response to current unstable market conditions. Business pressures in organizations are characterized by competition, globalization and environmentally sustainable production. In order to meet these pressures human resource professionals benefit from empowerment. In this article, empowerment analyses theoretical framework.*

## I. GİRİŞ

Son yıllarda personel güçlendirme kavramı yönetim literatürünün bir parçası haline gelmiştir. Ayrıca, personel güçlendirme, insan kaynakları yönetimi (İKY) ve toplam kalite yönetimi (TKY) gibi popüler yönetim kavramlarıyla benzerlik göstermektedir. Personel güçlendirme yaratıcılığı engellediği ve işgörenleri işletmeden soğuttuğu iddia edilen Tayloristik ve bürokratik işyerlerinde karşılaşılan problemlerin çözüm aracı olarak görülmektedir.

1990'lardan bu yana "personel güçlendirme" konusunda yazılan makalelerin sayısında büyük artış kaydedilmiştir. Bu artış araştırmacıların personel güçlendirme kavramının kısmen hem bireysel hem de örgütsel yönünü ortaya koymak istemesinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, araştırmacılar farklı mercaklerden güçlendirmenin boyutlarını ele almaktadır. Kişinin kendi çalışmasını kontrol etmesi, iş başında otonomi, takım çalışması çeşitlendirmeleri ve ücreti performansla ilişkilendiren ücret sistemleri güçlendirme olarak adlandırılmaktadır.

Bu çalışmada personel güçlendirmenin tarihi temelleri, kavramsal çerçevesi, kültürel boyutu, aktörleri, temel unsurları, uygulama şekilleri ve eleştirilen yönleri üzerinde durulmaktadır.

## II. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN TARİHSEL TEMELLERİ

Tarihsel perspektiften bakıldığında, personel güçlendirme uygulamalarının uzun bir geçmişe sahip olduğu görülmektedir. Sanayi Devrimi öncesi mallar tüm süreçten sorumlu olan zanaatkarlar tarafından üretilirken, 18. yüzyılın sonuna doğru, iktisadi mal ve hizmetler üretimi planlayan ve tasarım problemlerini çözen vasıflı zanaatkarlar tarafından imal edilmiştir [1]. 1920'lerde, bilimsel yönetimin öncüsü F. W. Taylor'un fikirleri yönetimin işleri küçük parçalara ayırmasında ve iş etüdü metodları

kullanılarak her bir görevin gerçekleştirilmesinde en iyi metodu kararlaştırmasında etkili olmuştur. Bu yönetim yaklaşımında işgören yönetimden bağımsız bir harekete girişmemekte ve beyin gücü yönetimde toplanmaktaydı. Sistem işgören itaatine dayandırılmıştır. Bilimsel yönetim yaklaşımı verimliliği artırma açısından çok başarılı olmakla beraber, yüksek işgören devrini, işe devamsızlığı ve uyumsuzluğu yansıtan işgöreni yabancılaştırma konusunda endişe yaratmıştır.

1950'li yıllar işletmelerde ve yönetimde insan ilişkileri yaklaşımının ortaya çıkış yılları olarak kabul edilmektedir. Bu hareket, insana ilginin artışıyla başlamış ve işgörenlerin karar verme sürecine katılma programı üzerine inşa edilmiştir [2]. Öncülüğünü Elton Mayo ve arkadaşlarının yaptığı ve İnsani İlişkileri Okulu olarak adlandırılan bu hareket Taylorizmi eleştirmiş ve (yönetime) katılan işgörenlerin moral faydaların yanı sıra daha güçlü görev anlayışına sahip olduğunu ortaya koymuştur. İşgörenler kendi kendilerini motive edebilir ve yakın denetim olmaksızın iyi bir çalışma gerçekleştirebilir [3].

Geleneksel çalışma organizasyonu şekillerinde görülen pek çok problem işgörenlerin daha fazla yönetime katılmaya ulaşma yönünde sürekli bir ilgi duymasını beraberinde getirmiştir. 1960'ların ortasında "katılma" ve "dahil olma" (involvement) kavramı ortak karar vermeyi teşvik etme ve işletmenin karşılaştığı problemleri daha iyi tanımlamak için kullanılmıştır. "Beyin fırtınası" ve diğer katılma teknikleri geliştirilmiştir. Bu ortak etkileşim ve karar verme tekniklerinden hareketle Z tipi yönetim teorisi geliştirilmiştir. Z teorisi güçlendirme süreci ile benzerlik gösteren birçok unsura sahiptir. Bu unsurlar uzun dönemli istihdamı, nispeten yavaş değerlendirmeyi, terfi sürecini, daha geniş kariyer alanını, uzlaşmacı karar vermeyi, dolaylı kontrolü, yüksek düzeyde güven, siyasal ve sosyal eşitliği ve insanların holistik endişesini (holistic concern) kapsamaktadır [2].

1970'lerde işgörenler yönetime katılma haklarını vurgulayan endüstriyel demokrasiye daha fazla ilgi duymaya başlamış ve Batı Avrupa ülkelerinin büyük bölümünde çeşitli direktiflerle bu tür yapılar için teşvikler sağlamıştır. 1980'lerin sonunda, ortak müzakere kavramına daha az ilgi duyan ve çalışma uygulamaları reformlarının bir parçası olarak kalite çemberleri, takım brifingi ve kar paylaşımı gibi yönetime katılmayı daha fazla vurgulayan yeni katılım türleri geliştirilmiştir [4].

Personel güçlendirme, modern şekliyle, 1980'lerin sonunda ortaya çıkmıştır. Personel güçlendirme bu dönemin etkili yönetim bilimi yazarları tarafından savunulmuştur. Bu yazarlar arasında fikirleri Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve İnsan kaynakları Yönetimi (İKY) gibi yaklaşımlarda popülerite kazanmış Peters ve Schonberger de yer almaktadır. Peters her insanın her şeye katılmasını, güçlendirilen insanların öncülük etmesini; Schonberger işgörelere sorumluluk verilmesini ve örgütlerin amaçlarını etkin bir şekilde gerçekleştirmesi için personelin güçlendirmesini önermiştir [3].

1980'lerin sonunda, yeni yönetim tarzları fikirleri daha cazip hale gelmiştir. Günümüzde rekabetin küreselleşmesi ve hükümetlerin liberalleşmesinden dolayı, piyasaların daha rekabetçi olduğu ve tüketicilerin tercih, kalite, tasarım ve hizmet açılarından daha fazla talep edici hale geldiği ileri sürülmektedir. Özel sektör örgütleri bugün ürünlerini daha dar piyasalara yönlendirmekte ve istikrarlı piyasalarda kitlesel olarak ürettiği malları satma yerine tüketici taleplerine süratle cevap vermeye çabalamaktadır. Kamu sektörü de özelleştirme ve ticarileşme gibi baskılarla karşılaşmaktadır. Bunlara ilave olarak, piyasa güçlükleri, firmalar arası rekabet, yeni işbölümü yapıları, ekonomik yapıdaki değişiklikler ve yeni teknolojiler üretim süreçlerinin değişmesine ve karmaşıklaşmasına yol açmıştır [5]. Bu baskılar sonuçta daha esnek, yenilikçi ve duyarlı işletmelere doğru bir kaymayı beraberinde getirmiştir. Bu kayma post-fordizm, esnek uzmanlaşma ve yalın üretim gibi değişik şekillerde adlandırılmaktadır. Bu yeni yönetim paradigması bürokrasiden arındırmayı (debureaucratization) -hiyerarşi ve emredici kuralların sona erdirilmesi- ve yeni bilgi temelli bir örgüte doğru hareketin parçası olarak kademesizleştirme (delaying), ademi merkezîyetçilik (decentralization) ve proje esaslı takımların kullanımını kapsamaktadır.

Ayrıca, bu dönemde kalite hareketi de etkili olmuştur. Kalite hareketinin temelleri 1950'lerin sonunda ve 1960'larda Japon şirketleri tarafından atılırken, kaliteye olan ilgi 1980'lerde zirveye ulaşmış ve personel güçlendirmeye yönelik güçlü bir mesaj olarak görünmüştür. TKY'ye göre sürekli iyileştirme, işletmede yer alan herkes tarafından gerçekleştirilmekte ve işletmenin en alt kademesinde sorunu tanımlamanın ve problemi çözmenin unsurlarını sunmaktadır. Sonuçta, daha önceleri üst düzey yöneticilerin elinde tuttukları fonksiyonların devredilmesiyle işgörelenler güçlendirebilir ve böylece katılım sürekli bir temelde kurumsallaştırılabilir [6].

### III. GÜÇLENDİRME KAVRAMI VE TANIMI

Güçlendirme kavramı, ayrıntılı bir şekilde ele alındığında, yönetime katılma, yetki devri ve motivasyon kavramlarının bir uzantısı olduğu görülmektedir. Güçlendirme kavramının bu kavramlardan farkı, güçlendirmenin anlam olarak daha geniş kapsamlı ve uygulamaya geçirilmesinin zor olmasıdır. Yönetime katılma işgörelenlerin

örgütlerin karar alma sürecine katılmaları anlamına gelirken, güçlendirme işgörelenlerin daha fazla katılımını öngören bir anlayış ve tekniktir. Yetki devri bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş karar verme yetkisini kendi isteği ile bir astına vermesi ve gerekli gördüğünde tekrar geriye alması sürecidir. Güçlendirme anlayış ve esas açısından yetki devrinden farklıdır. Güçlendirme işi fiilen yapan işgörelenlerin örgütün üst kademesinde yer alan yöneticilere göre işi iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Buna karşılık, yetki devri hiyerarşik bir yapı ve çalışma anlayışına dayanmaktadır. Esas açısından güçlendirme işi yapan işgörelenin uzmanlık bilgisini, fırsatları görmesini, gerekli kararları vermesini ve işe karşı tutumunu değiştirmesini, diğer bir ifadeyle işin sahibi haline getirilmesini ifade etmektedir. Yetki devrinde ise esas yöneticinin kendisine ait olan bir hakkı daha iyi sonuç elde edeceği beklentisiyle bir astına geçici olarak devretmesidir. Benzer şekilde, motivasyon teorileri kişilerin davranışlarının nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceği konusunda geliştirilen teknikler üzerinde dururken, güçlendirme işgörelenin kendisini yetiştirme, geliştirme, işinde başarılı olabilmesi ve işiyle ilgili kararları verebilmesi için işletmenin neler yapması gerektiğini ortaya koymaktadır [7].

Ayrıca, güçlendirme kavramı iki boyuta sahiptir. Güçlendirme kavramının birinci boyutu bireylerin şartlar dikkate alınmaksızın kendilerini güçlendirilmiş hissetmeleri için yaşamlarında kendi yaptıkları işlerden sorumlu tutulmasını ifade ederken, ikinci boyutu insanların onurlarını, otonomilerini ve gelişmelerini arttırmak amacıyla diğer insanlarla çalışma zorunluluğunu ifade etmektedir [8].

Literatürde evrensel olarak kabul görmüş tek bir güçlendirme tanımının olmadığı ifade edilmelidir. Bununla birlikte, güçlendirme kavramının özel sektörde yönetim bilimi ve kamu sektöründe sosyal çalışma gibi alanlarda farklı anlamlara geldiği konusunda bir uzlaşma vardır. Güçlendirmeye ilişkin farklı literatürde bulunan üzerinde anlaşmaya varılmış aşağıdaki noktalar güçlendirme kavramının tanımlanmasına öncülük etmektedir [9] :

- Hiyerarşik güce sahip olan kişilerden alınan yetkinin işletmede veya toplumda mümkün olan en alt düzeye devredilmesi,
- Alt düzeydekiler arasında sorumluluğu arttırma,
- Alt düzeydeki insanların problem çözme yeteneklerini geliştirme,
- Alt düzeydeki insanlara kendi kaderlerinin sorumluluğunu üstlenmelerine destek olma,
- Tüm insanların potansiyellerine ulaşmasına yardımcı olma,
- Güçlendirmenin olumlu etkilerini bu insanların tüm hayatlarına yayma.

Yukarıda sıralanan noktaları dikkate alarak çeşitli araştırmacılar yaptıkları çalışmalarda personel güçlendirmeyi tanımlamaya çalışmışlardır. Örneğin Joan Pastor " Empowerment: What it is and What it is not" başlıklı makalesinde güçlendirmeyi tanımlamanın en iyi yolunun güçlendirmeyi bir sürecin veya evrimin – iki veya daha fazla sayıda insanla bireysel veya mesleki bir ilişki içerisinde olduğu evrimin-parçası olduğunu düşünmekten geçtiğini ifade etmektedir [8].

Steven H. Appelbaum ise, personel güçlendirme kavramını güçlendirme felsefesini benimseyen bir işletmede alt kademedeki çalışanların sahip olacağı etkide önemli artış talep eden bir vizyon olarak tanımlamaktadır [10].

Erstad personel güçlendirmeyi iki farklı boyutta tanımlamaktadır. İlk olarak, personel güçlendirmeyi işgörenlerin karar almasına imkan tanıyan bir araç; ikinci olarak, bireylerin kendi faaliyetlerinin sorumluluğunu aldığı kişisel bir olay olarak tanımlanmaktadır. İlk tanım yönetimin güçlendirme kültürünü nasıl kolaylaştırdığı veya uyguladığı ile ilgilenirken, ikinci tanım başarılı bir güçlendirme uygulamasında bireyin önemini vurgulamaktadır [11].

Bir başka yazar ise, personel güçlendirmeyi değişim çabalarında başarılı olmak için yöneticilerin personelin önyargılarını, fikir farklılıklarını ve müşterilerle tecrübelerini anlamada ve ele almada güçlü bir analitik araç olarak görmektedir [12].

Güçlendirme, yukarıda ifade edilen benzer kavramlarla ilişkisi dikkate alınarak, işgörenlerin kendilerini motive edilmiş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve örgütün amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan koşullar şeklinde de tanımlanmaktadır [7].

#### IV. GÜÇLENDİRME KÜLTÜRÜ

Örgüt kültürü örgüt üyelerinin örgütlerini, rollerini ve görevlerini anlamak amacıyla gerçekleştirdikleri iletişim sürecinin sonucudur. Bu, güçlendirmenin niteliklerinin daha ayrıntılı araştırılmasını zorunlu kılmaktadır. Güçlendirme düzeyinin örgüt kültürünün gücüne bağlı olduğu ileri sürülmektedir. Bu görüşü savunanlar işgörenlerin örgüt kültürünü içselleştirmesini ve bağımsız kararlar almasını gerektirmesi nedeniyle, güçlendirme kavramının katılımcı yönetimin bir adım daha ilerisi olduğuna inanmaktadır. Bu yüzden, örgütlerde güçlendirmenin düzeyi örgüt kültürü ve yapısının güçlendirmeyi teşvik etme ve kolaylaştırma derecesine bağlı olmakta ve buna göre değişmektedir [10].

Bu bağlamda personel güçlendirmeyle rol belirsizliği, kontrol alanı, sosyo-politik destek, bilgiye ulaşma, kaynaklara ulaşma ve ortam (katılımcı olmayan ortama

karşıt olarak katılımcı ortam) arasında ilişkiler olduğunu ortaya koyan hipotezler geliştirilmektedir. Bu hipotezler aşağıdaki gibi özetlenebilir [13]:

**Rol Belirsizliği:** Rol belirsizliğinin güçlendirmeyle en kuvvetli ilişkiye sahip faktör olduğu tespit edilmiştir. Son derece esnek bir hedef veya görev şüphe ve belirsizlik içermektedir. Örneğin, hedef tanımının olmaması işletmenin iç ve dış çevresinde yer alan çeşitli gruplar arasında hedef uyumsuzluğuna yol açabilir. Kesin olmayan yetki çizgileri belirsizliğe neden olabilir. Çünkü bireyler örgütün iç ve dış çevresinde yer alan çok sayıda grubun beklentilerini gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Ayrıca, yapılan araştırmalar geniş kontrol alanına sahip yöneticilerin astlarının faaliyetlerini mikro düzeyde yeterince yönlendiremediğini göstermektedir. Çünkü geniş bir faaliyet alanını yakından izlemek daha zordur. Bir yönetici karar verme yetkisini devretmek istemezse, kararların alınması süreci de zorlaşacaktır.

**Sosyo-Politik Destek:** Sosyo-politik destek de güçlendirmeyle ilgilidir. Güçlendirilmiş işgörenler kendilerini örgütlerde belirlenen amaca ulaşmada önemli politik kanallara entegre edilmiş unsurlar olarak görmektedir. Kendi kendini yöneten veya çapraz fonksiyonel takımlar gibi çağdaş yönetim uygulamalarının sosyo-politik destek algılamasını artırması muhtemeldir.

**Bilgiye Ulaşma:** Bir örgütün stratejisi ve hedefleri hakkında bilgiye ulaşmanın sağlanması güçlendirme ile bağlantılı bir başka önemli faktördür. Örgütün merkezinin nerede olduğu ve dışsal çevre ile nasıl ilişki içinde olduğu hakkında bilgi sahibi olmak suretiyle bireyler şirkete ortaklık duygusu hissedebilmektedir. Böylece, bireyler çalışma rollerinin ve davranışlarının başarısını nasıl etkilediğini anlamaya başlayabilecektir. Bilgi bireylere çalışma ortamlarında güçlü bir kavrama yeteneği sağlayarak belirsizliğin ve anlam kargaşasının azalmasına yardımcı olmaktadır. Güçlendirmenin başarılı olması için örgütlerin insanlara üst düzeyde bilgi sağlaması gerektiği ifade edilmektedir. Bu itibarla, iki spesifik bilgi türünün güçlendirme açısından önemli olduğu vurgulanmaktadır. Bunlar örgütün misyonu ve performansı hakkındaki bilgilerdir.

**Katılımcı Ortam:** Güçlendirmeyle ilişkili olarak görülen son faktör, katılımcı ortam işgörenlerin örgütün önemli aktif varlıkları olduklarına ve bir farklılık oluşturabileceklerine inanmalarına yardımcı olmaktadır. Önemli örgütsel aktif varlıklar olarak işgörenleri vurgulayan misyon söylemleri şirkette işgörelere ne kadar değerli oldukları hakkında bir işaret vermektedir.

Güçlendirmeyle ilgili bu faktörlerin yanı sıra örgütlerde personel güçlendirmesini kolaylaştıran bazı örgütsel karakteristikler de bulunmaktadır. Bunlar; açık vizyon ve meydan okuma, açıklık ve takım çalışması, disiplin ve kontrol ile destek ve güvenlik duygusudur [10].

Örgütlerde personel güçlendirmesini kolaylaştıran örgütsel karakteristiklerin başında açık vizyon ve meydan okuma gelmektedir. Son derece güçlendirilmiş işgörenler üst yönetimin vizyonunu ve örgütün stratejik yönünü daha iyi anladıklarını hissetmektedir. Bu anlayış veri alındığında, güçlendirilmiş işgörenler üst yönetimin iznini ve yönlendirmesini beklemeden bağımsız bir şekilde faaliyette bulunma yeteneklerine sahip olduklarını düşünmektedir. Böyle bir vizyon da işgörelere meydan okuma imkanı tanımaktadır. Bu meydan okuma gücü kendilerini ve örgütü iyileştirme yeteneklerinin bir sonucudur.

Açıklık ve takım çalışması örgütlerde personel güçlendirmesini kolaylaştıran ikinci faktördür. Güçlendirilmiş duygusuna kapılan işgörenler kendilerini, örgütün insan varlıklarının değerini vurgulayan, şirket kültürünün bir parçası oldukları hissine kaptırmaktadır. Örneğin, Levi Strauss'un misyon söylemi bu değeri şu sözlerle vurgulamaktadır: "Biz insanlarımızın saygı gördüğü, adil işlem gördüğü, dinlenildiği ve yönetime katıldığı hissine kapılmasını istiyoruz. Biz insanlarımızın tüm işgörenlerin katkıda bulunma, öğrenme, gelişme ve ilerleme fırsatlarına sahip olduğu bir şirkette bulunmaktan gurur duymasını ve böyle bir şirkete bağlılık duymasını istiyoruz". Bu tür bir vurgulamaya örgütsel karar verme sürecine katılma aracılığıyla açıklık ve takım çalışmasını vurgulamaktadır. Güçlendirilmiş işgörenler problemleri çözmek için birimlerindeki insanlarla birlikte çalışabileceklerini hissetmelidir.

Disiplin ve kontrol örgütlerde personel güçlendirmesini kolaylaştıran üçüncü faktördür. Son derece güçlendirilmiş insanlar örgütlerinin açık hedefler, açık yetki çizgileri ve açık görev sorumlulukları öngördüklerini rapor etmektedir. Bu insanlar bağımsızlığa sahip olmakla beraber, karar verme yetkilerinin sınırlarının farkındadır. Onlar bir işi başarmada kendilerinin veya diğerlerinin sorumluluklarının neler olduğunu bilmektedir. Bu insanlar liderlerinin örgüt vizyonu ile dengeli açık fakat meydan okuyucu amaç ve hedeflere sahiptir. Disiplin ve kontrol genellikle güçlendirme çabalarının beraberinde getirdiği belirsizliği ve anlayış farklılıklarını azaltmaktadır.

Örgütlerde personel güçlendirmesini kolaylaştıran dördüncü ve son faktör destek ve güvenlik duygusudur. Sistemin gerçekten güçlendirilmiş işgörenler istediğini hissetmesi için bireyler patronlarından, meslektaşlarından ve aşılarından sosyal destek duygusuna ihtiyaç duymaktadır. Girişimde bulunmaya veya risk almaya yönelik çabalar cezalandırılmaktan çok ödüllendirilmelidir. Bu destek yok olur veya zayıflarsa, işgörenler hata yapmaları durumunda affedilmeyi istemekten çok faaliyete girişmeden önce izin alma konusunda kaygılanacaktır.

## V. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN AKTÖRLERİ

Personel güçlendirmenin başarıyla uygulanabilmesi sürecin üç önemli aktörü örgüt, işgören ve yönetici arasındaki etkileşime bağlıdır. Bu üç aktör arasındaki etkileşim işletmelerde personel güçlendirmenin başarı derecesini önemli ölçüde etkilemektedir.

### V.1. Örgüt

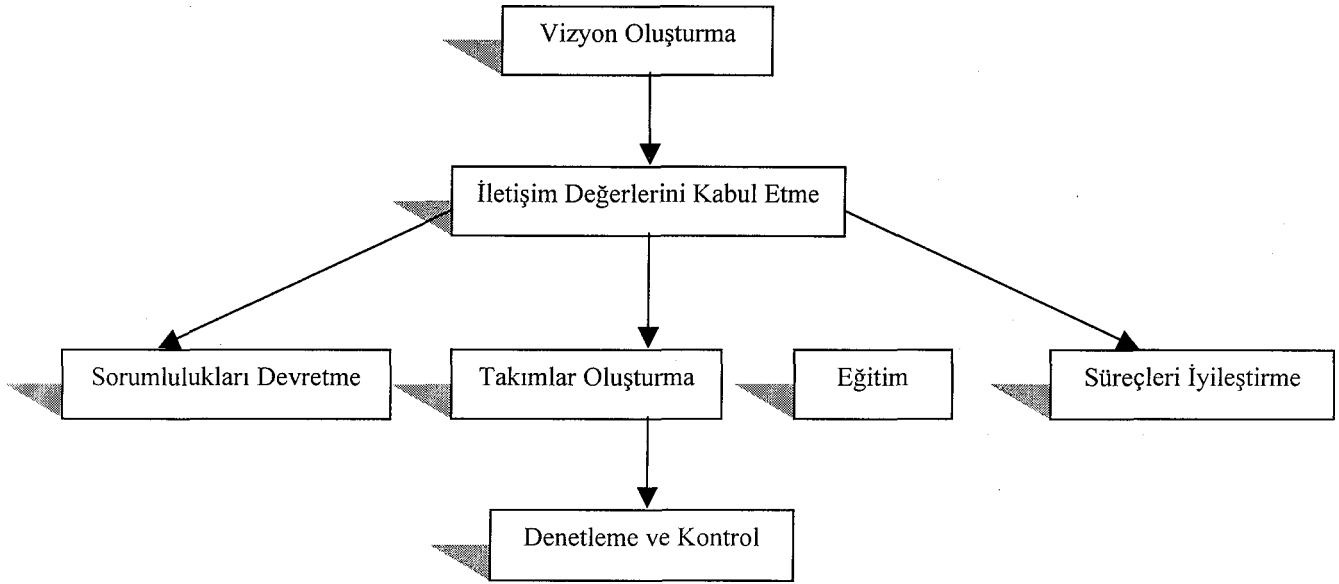
İşgörenlerin genel hedefler doğrultusunda bireysel ve takım olarak çalışabilecekleri bir örgüt oluşturmayı amaçlayan güçlendirme stratejisi beş nokta içermektedir. Bunlar vizyon oluşturma, öncelik verme ve en yüksek etkinin muhtemel olduğu yerde faaliyet gösterme, iş arkadaşlarıyla güçlü ilişkiler geliştirme, iletişim ağlarını genişletme ve içsel ve dışsal destek grupları kullanmadır [11]. Ayrıca, personel güçlendirme sürecinin temel unsurlarını bir diyagram yardımıyla aşağıdaki gibi göstermek mümkündür (Bkz. Şekil 1).

Bir yönetim stratejisi olarak personel güçlendirme kavramı ve uygulamasını daha iyi anlayabilmek için, personel güçlendirmenin yönetim yapısı ve odağı, değerlendirme ve iyileştirme, karar verme ve işgören motivasyonu ile ilgili karakteristiklerini de incelemek gereklidir [14]:

**Yönetim Yapısı:** Personel güçlendirme uygulaması tüketici odaklı veya ürün odaklı çalışma takımlarının oluşturulmasını kapsamaktadır. Güçlendirme sürecinin önemli bir özelliği, bu çalışma takımlarının otonom niteliğidir. Bu özellik, söz konusu çalışma takımlarını katılımcı yönetim uyarınca oluşturulmuş geçici ve belirli bir görev ve yönelik (ad hoc) takımlardan ayırmaktadır. Ad hoc takımlarda yöneticiler yer almakta ve yönetim tarafından denetlenmekte veya desteklenmektedir. İşgörenler nispeten önemsiz bir düzeyde yönetimin kararlarına katılmaktadır. Danışmalı yapıda, karar verme süreci yukarıya doğru kaymakta, bunun sonucunda işgörenler karar alma sürecine daha az katılmaktadır. Bu yapı tamamen hiyerarşiktir. Personel güçlendirme sürecinde ise, otorite ve güç yönetim tarafından daha az kullanılırken etkileme ve ikna etme daha yaygındır.

**Yönetim Odağı:** Personel güçlendirme uygulamasında yönetim takım çalışması ve yaratıcılık ortamı geliştirme üzerinde odaklanmaktadır. Gerekli desteği ve özendirme sağlama için uyumlu takımlar ve işbirliği ortamı oluşturulmaktadır. Bu ortam katılımcı yönetim tarzında yaygın olan liderlik ve koçlukta farklılık göstermektedir. Güçlendirmenin yönetim odağı işgörenlerin yeteneklerine saygı ve güven duygusu ile örgütün gelişmesine katkıda bulunma isteklilikleri üzerine kurulmaktadır.

**Tipik İyileştirme Sistemleri:** Otonom gruplar personel güçlendirmede süreci analiz etmek ve iyileştirmek amacıyla sürekli olarak teşvik edilmektedir. Çünkü, ön hatta yer alan işgörenler problem veya iyileştirilebilecek alanlar hakkında bilgi edinmekte ve yeterli bilgiye sahip



**Şekil.1. Bir Yönetim Yaklaşımı Güçlendirme Süreci**

*Kaynak: Erstadt (1997: 326)*

kınlmaktadır. Güçlendirilmiş personel değişiklikler önermede ve gerçekleştirmede ideal insanlardır.

**Karar Verme Süreci:** Personel güçlendirme programlarında önemli bir problem, örgüt içinde oluşturulan karar verme sürecinin niteliğidir. Danışmalı tarzda kararlar hiyerarşik olarak yukarıdan aşağıya doğru alınmaktadır. Katılımcı tarzda işgörenlerin değişiklikler önermesine izin verilmekte ve takım esaslı karar alma sınırlı bir temelde kullanılmaktadır. Bununla birlikte, güçlendirme sisteminde otonom çalışma grupları süreçle ilgili kararlar almakta ve en önemlisi işgörenler girdiyi stratejik yönde kullanmaktadır. Örgütte neyin üretilmeye devam edileceğiyle işgörenlerin doğrudan ilgili olması nedeniyle bu durum son derece önemlidir. Etkinlik ve verimliliğe katkıda bulunan güçlendirilmiş işgörenler örgüte daha yüksek düzeyde bağlılık göstermektedir. Bu fikir "Empowerment in Organizations" adlı eserde Vogt ve Murrell tarafından da dile getirilmektedir. Vogt ve Murrell güçlendirilmiş bir örgütte işletme amaçlarına inanmış bireylerin, genellikle takımlar şeklinde birlikte çalışarak, kendi gelişmeleri ile sistemin bütünlüğü ve gelişmesi adına en iyi çalışmayı gerçekleştirme yönünde çaba göstereceğini ifade etmektedir [15].

**Kabul Görme, Ödüller ve İşgören Motivasyonu:** İşgörenlerin kabul görmesi ve ödüllendirilmesi üst yönetim tarafından üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Danışmalı tarzda yalnızca yönetim tarafından kabul edilen önerilere ödüller verilmektedir. Bu ödüllendirme sistemi diğer işgörenlerden gelen katkıları dikkate almamakta; örgütün motivasyonuna ve moraline zarar vermektedir. Bireysel performansa önem verme takım temelli ortamı olumsuz yönde etkilemektedir. Katılımcı yönetim tarzı geliştikçe, takım veya birim performansı az da olsa formel kabul görmektedir. Yönetimde güçlendirme modeli etkin takımların tutarlı ve adil bir şekilde kabul

görmesini içermektedir. Bazı güçlendirme programları örgütte tüm takımlar için çeşitli kazanç paylaşımı şekillerinin öncülüğünü yapmıştır. Bir takım örgüt için karlı öneriler getirirse, tüm takım performans artışı ölçüsünde ödüllendirilmektedir. Günümüz örgütlerinde işgören motivasyonu çok zor sağlandığından parasal araçlardan daha kapsamlı motive edici bir faktör bulma zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Örgütlere çok sayıda ve finansal açıdan güvenceli işgörenlerin katılmasıyla, yöneticiler yeni motive edici unsurların arayışı içerisine girmektedir. Zengin ve rahat bir çocukluk dönemi geçirmiş işgörenler işlerinden daha fazlasını talep etmekte ve işi başarma ihtiyacı üzerinde durmaktadır. Personel güçlendirme daha yüksek iş tatmini, gelişme ve sonuçta kendini kanıtlama düzeyleri sağlayarak bu ihtiyaca cevap vermektedir [15].

Bu karakteristiklere ilave olarak örgütün yapısı ve işleyiş tarzı güçlendirme sürecinde doğrudan etkiye sahip bulunmaktadır. Bu bağlamda;

- Örgüt yapısının basık (flat) olması,
- İş tanımlarının ve işleyiş prosedürlerinin katılımcılığı mümkün kılacak tarzda tasarlanması,
- Misyon ve vizyonun açık, net olarak tanımlanması ve paylaşılması,
- Güçlendirilmiş davranışları destekleyen bir ödüllendirme sisteminin var olması,
- Örgütte bilgi paylaşımını sağlayacak bir sistemin oluşturulması,
- İşgörenin sürekli olarak kendini geliştirebileceği eğitim ve öğrenme ortamının yaratılması,
- İşgörenin yalnızca çalışmasının değil, tüm kişiliğinin dikkate alınması,

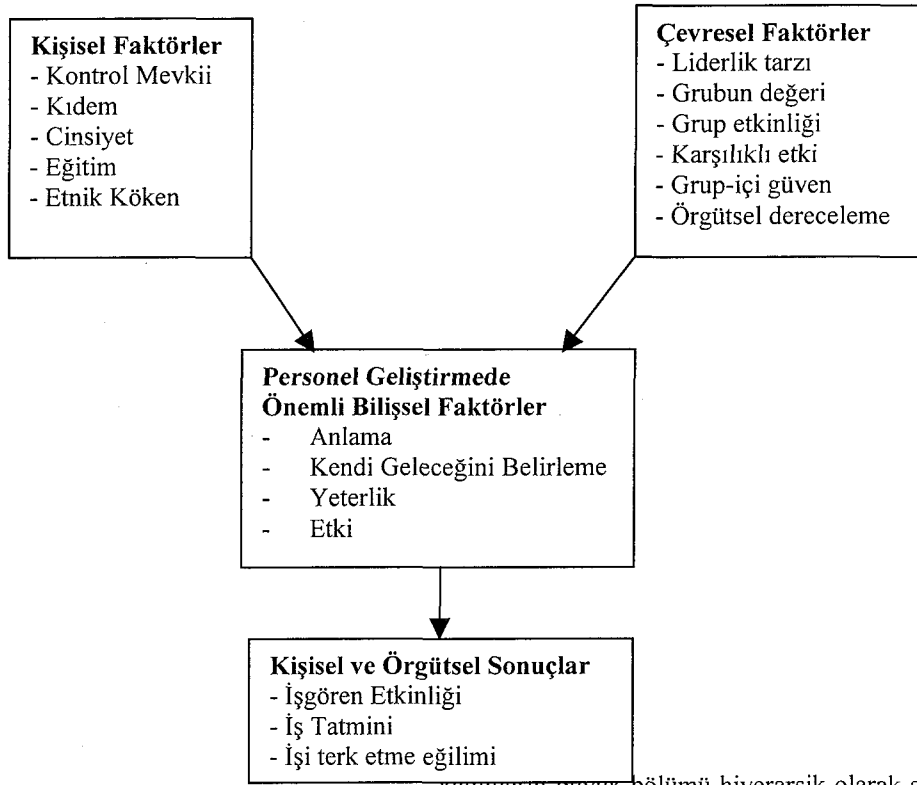
• Vasıflı işgören bulunması, işletmeye kazandırılması ve bunların işletmede tutulması güçlendirmeyi etkilemektedir [7].

### V.2. İşgören

Personel güçlendirme örgütün alt kademesindeki personeli ilgilendiren bir süreçtir. Alt kademedeki personelin arzu etmesi durumunda güçlendirme uygulanabilir. Alt kademedeki personelin güçlendirmeyi arzu etmesi derecesini etkilediğine inanılan birçok kişisel ve demografik özellikler vardır. Bu özellikleri kontrol merkezi, kıdem, eğitim ve etnik köken şeklinde sıralamak mümkündür (Bkz. Şekil 2).

lamış ve tecrübe aracılığıyla bilgileri elde etmiştir. Çaba ve süreklilik bu bireylerin güçlendirme duyguları duymasına yol açabilir [16].

**Cinsiyet ve Etnik Köken:** Kadınlar ile bazı çalışma hayatında korunmaya muhtaç gruplar kendilerini daha az güçlendirilmiş hissedebilir. Çünkü, onlar işletmelerde daha az güçlü mevkilerde yer almakta ve daha alt düzeylerde temsil edilmektedir. Koberg, Boss, Senjem ve Goodman tarafından sağlık sektöründe yapılan bir araştırmanın sonuçları bu durumu doğrulamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre gözlemledikleri hastanelerde



kadınların büyük bölümü hiyerarşik olarak alt kademeler-

Şekil.2. Personel Güçlendirmeyi Etkileyen Kişisel Faktörler ve Sonuçları

Kaynak: Koberg, Boss, Senjem ve Goodman (1999: 74)

**Kontrol Merkezi:** İçsel kontrol altında olan bireyler hayat tecrübelerinde güçlü kişisel kontrolün olduğuna inanmaktadır. Buna karşılık, dışsal kontrol altında olan bireyler uğur, şans, kader yazgısı vb unsurların kararları ve davranışları ile başarı ve başarısızlıklarını belirlediğine inanmaktadır. İçsel kontrole tabi olan bireylerin dışsal kontrol altında olan insanlara göre kendilerini daha fazla güçlendirilmiş hissedecekleri ileri sürülmektedir [16].

**Eğitim ve Kıdem:** İyi eğitilmiş insanlar tipik olarak kariyer sahibi, daha yüksek mesleki mobilite gösteren ve bir mesleki kimlik geliştirebilen kişilerdir. Bundan dolayı, güçlendirilen bireyler özellikle yeterlilik, anlamlılık ve işbaşında etkili olma duygularını daha fazla yaşayacaktır. İşletmede uzun süre çalışan bireyler işyerine uyum sağ-

deki mesleklerde çalışmaktadır. Kadınların % 81.2'si hemşirelik ve diğer teknik mesleklerde istihdam edilirken, bu mesleklerdeki erkeklerin oranı % 69.7'dir. Fakat, üst düzeydeki mesleklerde durum tamamen tersine dönmektedir. Erkeklerin % 30.2'si, kadınların ise % 18.2'si denetleyici, doktor, yönetici ve direktör konumundadır [16].

Ayrıca, güçlendirmenin başarıyla gerçekleştirilebilmesi için işgören açısından aşağıdaki hususlara da dikkat edilmesi zorunluluk arz etmektedir[7]:

- İşgörenin kendini iyi tanıması,
- İşgörenin sürekli kendini geliştirme arzusu olması,

- İşgörenin değişime açık olması ve değişimi kolaylıkla kabul etmesi,
- İşgörenin kendine güven derecesinin yüksek olması,
- İşgörenin dinlenme ve feedback alma yeteneğine sahip olması,
- İşgörenin aksiyona dönük olması.

### V.3. Yönetici

Personel güçlendirme sürecinde üzerinde durulan bir başka unsur yöneticilerin rolüdür. Güçlendirilmiş bir örgütte yöneticilerin geleneksel bir hiyerarşide kontrol edilen personelden daha fazla personeli kontrol ettiği ve astlarına önemli ölçüde karar verme yetkisi devrettiği ifade edilmektedir. Yöneticiler koç gibi hareket etmekte ve işgörenlerin problemleri çözmesine yardımcı olmaktadır. İşgörenlere sorumluluk devrederek astlarını güçlendiren üstler astların liderlerinden hoşnut olmalarına ve üstlerini adil görmelerine ve yöneticilerin beklentilerini yerine getirmelerine yardımcı olmaktadır (Honold 1997: 203).

Güçlendirmeyi gerçekleştirme yönünde yöneticiler tarafından yapılan müdahaleler bireysel ve yönetsel sorumlulukların yanı sıra sistemik, yapısal ve pragmatik sorunlarla ilgilidir. Yöneticiler güçlendirme sürecine müdahalede bulunmak suretiyle aşağıdaki amaçları gerçekleştirmek istemektedir:

- Üst yönetimin açık desteğini sağlama,
- Takım ve geçici örgüt grup modellerini kullanma,
- Dışsal şartlara cevap verme ve sürekli olarak çevreyi tarayıcı bir strateji geliştirme,
- İşbirliği normlarını yansıtıcı şekilde çalışmanın yeniden tasarlanması,
- İş zenginleştirme uygulamasına gidilmesi,
- Sponsor, rol modelleri, emsal birleşmeler, koç ve danışman kullanma,
- “Kazan-kaybet” davranışlarından çok “kazan-kazan” davranışları oluşturan ödül sistemlerini geliştirme,
- Ortak amaçları tespit etme ve açıklama [17].

Ayrıca, yöneticinin güven, bağlılık, ve açık tartışma ortamı yaratması; katılımcılığa açık olması ve bilgiyi paylaşması; başarı ve başarısızlıkları öğrenme fırsatına dönüştürmesi; işgörenin hata yapma korkusunu ortadan kaldırması ve karar alma ve uygulama konusunda işgöreni motive etmesi; işgörenin performansı konusunda net, yararlı, zamanında ve etkin geri besleme imkanı sağlama-sı; misyon ve vizyonu tanımlaması ve paylaşması; ve emir-komuta ve kontrol yerine yol gösterme, geliştirme ve

koçluk yapması personel güçlendirmenin gerçekleştirilmesinde olumlu ve hızlandırıcı bir etki yapmaktadır [7].

## VI. PERSONEL GELİŞTİRMENİN TEMEL UNSURLARI

Çok sayıda işletmede yapılan araştırmalar güçlendirmenin diğer bir ifadeyle takımların güçlendirilmesinin birtakım temel unsurları gerektirdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu temel unsurlar aşağıdaki gibi açıklanabilir [18]:

### VI.1. Karar Verme Yetkisi

Yetki karar verme yetkisini ifade etmektedir. Güçlendirme takım ve takım üyelerinin, bir yöneticinin onayını almaksızın ve kararların reddedilmesi söz konusu olmaksızın, karar verme yetkisine sahip olmasını öngörmektedir. Bu güçlendirmenin temelidir. O halde yetkinin olmadığı yerde güçlendirmeden bahsedilemez. Güçlendirilmiş takımlar aşağıdaki konularda karar alma yetkisine sahiptir:

- Yapılacak işin planlanması ve programlanması,
- Takım üyelerinin gerçekleştireceği görevlerin programlanması,
- Yeni ekipmanın seçilmesi, düzenlenmesi, kurulması ve kullanılması,
- Ekipmanın ön/koruyucu bakımının ve tamirinin gerçekleştirilmesi,
- Kendi materyal arz zincirinin organize edilmesi,
- İşletme dışı tedarikçilerle doğrudan sözleşme yapılması veya girdilerin kalite ve zamanlama şartlarının satın alma departmanı ile görüşülmesi,
- Müşterilerle düzenli geri besleme ve karşılıklı etkileşim kanallarının oluşturulması,
- Kalite standartlarının öğrenilmesi ve kendi çalışmalarının denetlenmesi,
- Kalite problemlerinin görülmesi durumunda üretimin derhal kesilmesi,
- Çalışmalarına yönelik süreç kurallarının belgelenmesi, takip edilmesi ve iyileştirilmesi,
- Takım üyelerinin yapacakları işler konusunda eğitilmesi ve eğitimin sürekli hale getirilmesi için diğer takımlara transferlerin sürdürülmesi,
- Devam standartlarının ve disiplin metotlarının tespit edilmesi,
- Gerekli takım toplantılarının sıklığının, zamanının ve yerinin tespit edilmesi.

### VI.2. Sorumluluk Alma

Yetkinin diğer yüzü sorumluluktur. Sorumluluk kavramı burada “bana/bize güvenebilirsiniz” anlamında

kullanılmaktadır. Güçlendirilen takımlar tüm organizasyonun hayatını sürdürmek için gerekli olan müşterilere yönelik performans ve müşterilere seçkin hizmet sağlamaya imkan tanıyan süreçlerin yönetim sorumluluğunu üstlenmektedir. Bu tür sorumluluk daha esaslı, anlaşılabilir ve güçlüdür. Ayrıca, bu tür sorumluluk örgütün değişimi, örgütün performansı ve ayakta kalabilmesi için potansiyel sunmaktadır.

Çok iyi müşteri hizmeti sunması ve kendi kendilerini yönetmeleri için güçlendirilen takımlar süreklilik ve tekerrürlük arz eden süreçlerini yönetme sorumluluğunu da üstlenmek zorundadırlar. Bu sorumluluğu anlamada ve organize etmede takımlara yol gösterdiği ispatlanan beş uçlu yıldız şeklinde gösterilen bir model bulunmaktadır (Bkz. Şekil 3).

anlayışına ve arzusuna göre tamamen farklı hedeflere ulaşmak isteyen üyelerden oluşmaktadır. Düzenli takımlarda üyeler ortak misyonu, vizyonu, değerleri ve hedefleri paylaşmaktadır. Fakat, bir bütün olarak, enerjilerini genel bir doğrultuda harcamaktadır. Ayrıca, takımlar söz konusu doğrultuda önemli bir etkide bulunabilir. Bu güçlendirmenin şartlarından biridir. Ortak hedef yoksa güçlendirme de yoktur.

İçsel olarak ortak hedefe yönlendirmeyi geliştirmek için takım dışsal yatay ortak hedefe yönlendirme konusunda bazı çalışmalar yapmak zorundadır. Yatay ortak hedefe yöneltme değişen ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların karşılanmasında veya aşılmasında işletmenin performansı hakkında müşterilerle diyalog kurmayı ve düzenli, sık sık tekrarlanan geri besleme kanalları oluşturmayı gerektirmektedir. Ayrıca, takımlar da kendilerine ham-

madde,  
ara ma-  
mul ve  
bilgi



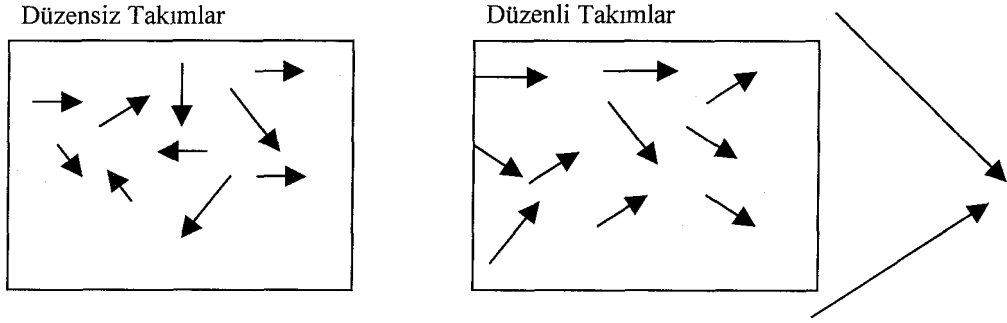
Şekil.3. Güçlendirmenin Sorumluluk Alanları Modeli

Kaynak: Brower (1995: 17)

### VI.3. Ortak Hedeflere Yönelme

Güçlendirilen takımlar takım içinde içsel, yatay ve dikey olarak üç boyutta ortak hedeflere yöneltilmektedir. Takım içinde içsel olarak ortak hedefe yöneltmeyi gerçekleştirmede uzun süreden beri Şekil 4'de gösterilen dikdörtgen kutular çifti kullanılmaktadır. Bu dikdörtgen kutular düzenli ve düzensiz gruplar arasındaki farklılığı ortaya koymaktadır. Düzensiz takımlar her biri kendi





sağlayan tedarikçilerle, takımlarla ve organizasyonlarla benzer hedeflere yönelme süreçleri geliştirmektedir. Son olarak yatay olarak hedeflere yönelme örgüt içindeki karşı fonksiyonların hedefe yönlendirilmesini zorunlu

Üçüncü aşama uygulama aşamasını oluştururken, dördüncü aşamada her düzey kendi aksiyonlarını ve ilerlemelerini sık sık kontrol etmektedir. Böylece her düzey nihai plana girdi vermekte, kendisi için gerekli aksiyonlara

#### Şekil.4. İçsel Olarak Ortak Hedefe Yönelme

Kaynak: Brower (1995: 1)

kılmaktadır. Bir üretim takımı başarılı olmak için diğer takımlardan dakiklik, anlayış ve yüksek kaliteli hizmet talep etmektedir. Bu talepler mühendislik, bakım, ücret bordrosu, bilgi sistemleri, satın alma, kalite, üretim programlaması, insan kaynakları geliştirme gibi alanları kapsamaktadır. Kendi performansını kontrol etmek için güçlendirilen takım bu fonksiyonların büyük bölümünün sorumluluğunu üstlenmekle beraber, bir yere kadar merkezi olarak sağlanan bilgi ve hizmete bel bağlamaktadır. Karşı fonksiyonlar arasında yönlendirmenin geliştirilmesi görevinin büyük bölümü üst düzey yönetimin görevidir. Fakat, her takım güçlü olmak için kendi düzeyinde de bu görevi yerine getirmelidir.

Ortak hedeflere yönlendirmenin üçüncü boyutu dikey yönlendirmedir. Güçlendirilmiş takımlar bir bütün olarak dikey şekilde örgütün misyonu, vizyonu, değerleri ve öncelikleriyle özdeşleştirilmelidir. Takımları bu unsurlarla özdeşleştirmeden güçlendirmeye girişmek kaos yaratmaktır. Daha kısa bir ifadeyle;

**Özdeşleştirme Olmaksızın Güçlendirme = Kaos**

Dikey özdeşleştirmeyi gerçekleştirmede en iyi metodoloji Japonların Hoshin Kanri sistemidir. Bu sistem Amerikan işletmelerinde "Hashin planı", "plana göre yönetim", ve "aşamalı plan" adı altında hızla yayılmaktadır. Bu süreç dört temel aşamayı kapsamaktadır. Birinci olarak, örgütün üst düzey yöneticileri tüm örgütün çabasını gerektirecek bir taslak strateji planı ve çok önemli birkaç öncelikli hedef oluşturmaktadır. İkinci olarak, lider bu planı ve planın önceliklerini taslak matriks şeklinde yukarıdan aşağıya doğru tüm örgüte yaymaktadır. Örgütün hiyerarşisindeki her düzey taslak matriksleri incelemekte, gerçekleştirilecek işleri ve görevleri geliştirmekte ve bunları bir sonraki düzey (lere) dağıtmaktadır.

sahip olmakta, plana daha fazla sahip çıkmakta ve kontrol süreçlerini ve zamanlarını kendisi belirlemektedir. Dikey özdeşleştirme iki şeritli bir yol olmalıdır: astların üst yönetimle özdeşleştirilmesi ve üst yönetimin astlarla özdeşleştirilmesi.

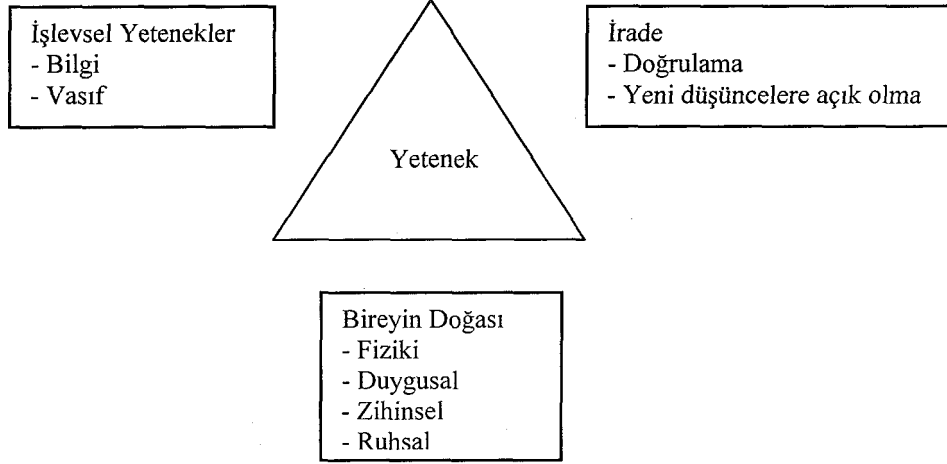
#### VI.4. Yetenek

Güçlendirmenin temel unsurlarından dördüncüsü yetenektir. Takım ve takım üyeleri takım çalışmasının içerdiği tüm görevleri yerine getirebilmeli müşterileri ve ihtiyaçlarını anlayabilmeli ve sorumluluğunu üstlendikleri süreçlerin tümünü kendileri yönetebilmelidir. Bunların tümünü gerçekleştirme takımı oluşturan bireylerin doğası (state of being) ve sağlam bir iradenin yanı sıra çok miktarda yetenek gerektirmektedir. Bu zenginlik ve derinlik basit bir yetenek üçgeniyle aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Bkz. Şekil 5).

Şekil 5'den de görüleceği üzere, üçgenin sol tarafında işlevsel yetenekler yer almaktadır. İşlevsel yetenekle bazı işleri ve rolleri gerçekleştirme yeteneği ile bilgi ve vasfın unsurları bilinmektedir. Yüksekokul, kolej, gece okulu öğrenimi ile teknik ve şirket eğitiminin büyük bölümü bir şeyler yapmak için bazı bilgi ve vasfı karışımları aktarmakta, aşulamakta veya geliştirmektedir. Yetenek üçgeninin alt tarafında takımı oluşturan bireylerin doğası yer almaktadır. Bireyin doğası takımın ne kadar canlılığa sahip olduğunu veya takım kültürünün neye benzediğini ortaya koymaktadır. Takım üyeleri ve takım üyelerinin doğaları ile takım üyelerinin güçlendirilme dereceleri arasındaki karşılıklı etkileşimler hem olumlu hem de olumsuz doğrultuda bir döngü şeklinde gerçekleşmektedir. Takımın güçlendirilmesi takımın ve takım üyelerinin yüksek ve artan bir motivasyona sahip olmasını gerektirmektedir. Güçlendirilen takım zaman içerisinde üyelerinin durumunda iyileştirmelere yol açan takımdır. Yıllar bo-

yunca en güçlü, en başarılı takımlar üyelerinin bireysel

Dördüncü aşamada bu ilişkinin kurulmasına devam edilmektedir. Bu aşamada yönetim ve takım arasında işbirli-



**Şekil.5. Yetenek Üçgeni**

*Kaynak: Brower (1995: 1)*

kimlikleri üzerine inşa edilen, bireysel kimliklere saygı

ğıyle kararlar alınmaktadır. Beşinci aşamada ise, yönetici karar verme

gösteren ve bireysel kimlikleri yücelten takımlardır. Yetenek üçgeninin sağ tarafında ise irade veya bağlılık gösterilecek ve hizmet edilecek değerlerin seçilmesi karşımıza çıkmaktadır. İrade unsuru iki boyuta sahiptir: doğrulama ve yeni düşüncelere açık olma. Doğrulama iradesi misyonun, amacın, güç ve hizmetin bir karışımının takım dışına aktarılmasıdır. Örgüt veya takım için teşvik edici misyon ve vizyon yaratma takım üyelerini kolektif bir irade oluşturma yönünde cezbedici ve hatta zorlayıcı bir faktör olacaktır. Yeni düşüncelere açık olma başkalarının ihtiyaçlarını dinlemeye, yeni fikirlere açık olmaya ve sürekli öğrenmeye istekli olmayı beraberinde getirmektedir.

## **VII. PERSONEL GÜÇLENDİRMEİNİN AŞAMALARI**

Yöneticilerin değişim çabalarında başarılı olmak için işgörenlerin önyargılarını, fikir farklılıklarını ve müşterilerle ilişkilerini anlamada önemli bir analitik araç olarak gördüğü [19] personel güçlendirme beş aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada yönetici kararlar almakta ve takıma bildirmektedir. Bu basit ve açık bir işlem gibi görülebilir. Fakat, genellikle yöneticiler kararları ilk aşama öncesinde almaktadır –Yöneticiler kararları almakta ve kararları takıma bildirmekten rahatsızlık duymamaktadır. İkinci aşamada yönetici takımı öneriler vermeye davet etmekte, onların önerilerine dayanan kararlar almakta ve takımı bilgilendirmektedir. Üçüncü aşamada yönetici ve takım ayrıntılı olarak durumu tartışmakta, yönetim takımdan (benimsenir veya benimsenemez) öneriler ve girdiler talep etmekte, kararlar vermekte ve takıma bildirmektedir.

yetkisini takıma devretmektedir.

Takım tamamen otonom bir şekilde faaliyet göstermektedir [8]:

Rinke'de "Empowering Your Team Members" adlı makalesinde takım üyelerinin güçlendirilmesinin altı aşamadan geçtiğini ifade etmektedir [20]:

1) İşgörenler bir takımın üyeleri olarak görülmekte ve işlem görmektedir. Her takım üyesi yaptığı işi en iyi yaparak örgüte katkıda bulunmaktadır. Bir bütün olarak oyun bilgisine sahip olmasından dolayı yönetici işgörenleri yönlendirebilir. Rinke yüksek performanslı takımların zamanının büyük bölümünü işgörenlerinin kişisel iyiliklerini bilmeye harcayan yöneticiler tarafından yönetildiğini ifade etmektedir.

2) İşgörenlerle samimi olarak ilgilenilmektedir. Araştırmalar daha yüksek performansa sahip takımların zamanının büyük bölümünü işgörenleriyle karşılıklı etkileşimde bulunmaya ve onların kişisel sorunlarını tartışmaya ayıran nezaretçiler tarafından yönetildiğini göstermektedir. Bu yöneticiler zamanlarının büyük bölümünü emir vermeye ve masa üstündeki notlarla ilgilenmeye ayıran yöneticilerle tezat oluşturmaktadır. Bu aşama tamamlandığında takım üyeleri kabul gördüğünden ve takım olarak işi başarımları nedeniyle ödüllendirildiğinden emin olmaktadır.

3) İnsanların zayıf yönleri üzerinde yoğunlaşmaktan çok güçlü yönleri temel alınmaktadır. Dengeli

takımlar örgütsel hedefleri gerçekleştirmede bireysel zayıflıkları ortadan kaldırmaktadır. İşgören ve yönetici problem alanlarını iyileştirmek için bir aksiyon planı geliştirebilir.

4) Eğitim ve geliştirme aracılığıyla insanlara yatırım yapılmaktadır. Yetersiz eğitim verme dar görüşlülüğün bir sonucudur. Çünkü eğitim vermeden elde edilen faydalar eğitim maliyetlerini önemli ölçüde aşmaktadır. Araştırmalar etkin işle ilgili eğitimin personel devir oranlarını azalttığını, vasıfları, becerileri ve uzmanlıkları arttırdığını, kişinin olumlu imajını, dolayısıyla bireyi güçlendirdiğini göstermektedir.

5) Stratejik hedefe ve işletme performansına ilişkin bilgi paylaşılmaktadır. İşgörenlerin "büyük resmi" anlaması esastır. İşgörenlerin ne yapmaya devam edeceği ile ilgilenmek önemlidir. Bununla birlikte, bu teşvik edici olmayabilir. Bu örgüt ortamıyla oluşturulmalıdır. Burada yönetimin sorumluluğu özendirici bir ortam yaratmak ve bu ortamı geliştirmektir. Ayrıca, her takım üyesine yaptıkları işe ilişkin yetki verilmelidir. Bu, örgütte herkese işini nasıl yapacağı hakkında bilgi verilmesiyle gerçekleştirilmektedir. Bunu gerçekleştirmek suretiyle kendi kendini etkileme (self-imposed) ve takım arkadaşı baskısı tüm çalışma takımının motive edilmesine yardımcı olacaktır. Bunun geri planındaki amaç kendi kendini düzenleyen çalışma takımlarının yaratılmasıdır. Performans konusunda yeterli bilgiye sahip takım kendi kendini motive edebilir; takım üyeleri takım içerisinde birbirlerinin nasıl çalışacağını düzenleyerek motive olabilir.

6) İşgörelere denetim hakkı verilmektedir. İşgörelere kendi yetkilerini kullanmalarına imkan tanıyan araçlar ve güven ortamı sağlanmakta ve güçlendirme gerçekleşmektedir.

### VIII. PERSONEL GÜÇLENDİRME UYGULAMALARI

Güçlendirme süreci işgöreleri, tedarikçileri, müşterileri ve işletmenin çevresinde yer alan grupları dönüştürme zorlayan zincirleme reaksiyona sahip bir süreçtir [11]. Personel güçlendirmeyi uygulamaya koyma yöntemlerinden biri takımların güçlendirilmesidir. Güçlendirilen takımlar takım üyelerinin işleri planladığı, gerçekleştirdiği ve katma değerini artırdığı takımlardır. Otonom çalışma grupları (OÇG) olarak da adlandırılan bu takımlar bir işgören grubuna işlerini ve doğrudan onları çevreleyen şartları düzenleme, örgütleme ve kontrol etme sorumluluğu veren demokratik bir çalışma organizasyonu şeklindedir [21]. OÇG'larında takım üyeleri ekipman seçimi, dizaynı, kurulması, bakımı, materyalin işlenmesi, işin programlanması ve denetlenmesini üstlenmektedir. Bu durum, yüksek kaliteli ürünleri ve hizmetleri üretme ve teslim etme sorumluluğunu OÇG'na yüklemektedir. Güçlendirilen takımlar işe devam, çalışma sürelerinin esnekleştirilmesi ve çok sayıda önemsiz disiplin problemi üzerinde durmaktadır. Takım üyeleri yeni teknolojilerin, yeni ürün-

lerin ve yeni piyasaların gelişimine katkıda bulunmaktadır [18]. Otonom çalışma gruplarındaki işgörelenler birçok eşsiz karakteristiğe sahiptir:

- Görevin tümünde sorumluluk,
- Grup göreviyle ilgili bir dizi vasıflara sahip olma,
- Çalışma metotları, görev şedülleri gibi kararlarda takdir yetkisi ve üyelerin farklı görevlere tahsis edilmesi,
- Takım temelli ücretlendirme ve performansa ilişkin geri besleme [2].

Bu takımlar örgüt stratejisi üzerinde etkili olan proje ve girdi bilgisine ilişkin kararlar alma yeteneğine sahiptir. Takımların güçlendirilmesi bir birim olarak takımların katkısını takdir eden ödüllendirme sistemiyle gerçekleşmektedir. Bir grup projesi üzerinde çalışma takım üyeleri arasında icra ettikleri görevlere ilişkin sınırlar getirmektedir. Personel güçlendirme daha fazla iş tatmini ve kendini kanıtama imkanı sağlayarak işgören motivasyonunu arttırmaktadır. Ayrıca, güçlendirme dikey haberleşmenin aksine yatay haberleşmeyi teşvik ettiğinden, örgütsel iletişim üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Kendi kendini yönetimin uygun bir şekilde işleme için belirli şartlara gereksinim vardır. Bu şartlar görev farklılaştırması düzeyi, grubun proje üzerinde sahip olduğu kontrol derecesi ve karar verme sürecinde güçlendirmenin düzeyidir [11].

Personel güçlendirme uygulaması olarak OÇG'ları takım üyelerine, tüketicilere ve işletmeye birtakım faydalar sağlamaktadır [18] OÇG'ları takım üyelerine kişisel gelişme, liderlik fırsatı, sorumluluk üstlenme, değişime ayak uydurma, işletmeye katkıda bulunma, çevresinde saygı görme, yaptığı işten gurur duyma, bir gruba ait olma, yaptığı işin içeriğini anlama fırsatları sunmaktadır. Ayrıca, takım üyeleri verimliliklerini arttırdıklarından dolayı daha yüksek ücrete ve istihdam güvencesine sahip olmaktadır.

OÇG'larının tüketiciler açısından sağladığı faydalar ise, onlara daha kaliteli ve ucuz mal ve hizmetler sunma; onların ihtiyaçlarına ve beklentilerine daha hızlı, duyarlı ve esnek bir şekilde cevap verme şeklinde ifade edilebilir.

Personel güçlendirmenin işletmeye sağladığı faydalar:

- Çalışma birimi düzeyinden stratejik rehberlik,
- Çalışma birimi düzeyinden stratejik uygulama,
- Çalışma biriminin etkinliğinin artması,
- Hat düzeyinde tüketici odaklaşmasının artması,
- Problem çözmeye ve önlemeye verilen önemin artması,

• Çalışma birimleri arasında saygı ve güvenin artması ve

• Karşı fonksiyonel birimler arasında koordinasyonun artması şeklinde sıralanmaktadır [22].

Ayrıca, personelin güçlendirilmesi işletmede hiyerarşinin azalmasına ve basık (flat) hale gelmesine yol açmaktadır. Daha basık bir hiyerarşik yapı da ücret ve yan ödemelerin düşmesi, gecikmelerin, hataların ve maliyetlerin azalması gibi faydaları beraberinde getirmektedir [18].

Yapılan araştırmalar başlangıçtan itibaren uygun bir şekilde uygulandığında ve desteklendiğinde OÇG' larının çeşitli endüstrilerde yukarıda sıralanan faydalara ulaşmada başarılı olduğunu göstermektedir [11]. Örneğin, İsveç'te Volvo Kalmar Fabrikası 9-15 üyeden oluşan 25 ayrı takım oluşturmuştur. Fabrika çalışma hayatının kalitesini arttırmak amacıyla OÇG' ları tasarlamıştır. Her bir takım otomobil üretiminin fonksiyonel bir alanında tam sorumluluğa sahiptir. Otomobiller kendi kendine hareket eden taşıyıcılar aracılığıyla tüm fabrikada bağımsız bir şekilde hareket etmiştir. Muhtemel konuşmaları yapmak için gürültü düzeyi azaltılmıştır. Grupların her biri pencere, duşlu ve saunalı ve konforlu mola yerleri içeren çalışma alanlarına sahiptir. Bu fabrikanın maliyeti normal bir fabrikanın maliyetinin yalnızca % 10 üzerinde gerçekleşmiştir. Bununla birlikte çalışma hayatının kalitesinde ve işgörenlerin işletme amaçlarına bağlılığındaki artış şaşılacak bir düzeye ulaşmıştır.

Personel güçlendirmenin aşamalarından öneri metodu British Gas'da uygulamaya konmuştur. Üç yıllık bir dönemde British Gas işgörenlerden 11.000 öneri almıştır. Bu önerilerin yaklaşık %10'unu uygulamaya koymuş ve £10 milyon katma değer elde etmiştir. British Gas'da öneri sunma esnasında tüm işgörelere maksimum £15'lik bir ödüle sahip karalama kartı verilmektedir. Bu teşvik insanların yönetime katılmasını sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. Her bir öneri maksimum zaman diliminde dikkatli bir düşüncenin ürünüdür. Maksimum zaman dilimi önerinin sunulması ve yönetim kararı arasında 72 saatlik bir süreyi kapsamaktadır. Katma değeri arttıran ve işletme hedefleriyle uygun olan bu önerilere uygulandığı ilk yılda katılan maliyetler çıkarıldıktan sonra kalan katma değer %10'u işgörelere ödül olarak verilmektedir. Ödüller bir bütün olarak işletme birimine uygulandığında maksimum ödül %10'un üzerine veya £2500'e kadar yükselmektedir.

Mazda'da personel güçlendirme uygulamasına başvuran çok uluslu şirketlerden biridir. Mazda işe alma sürecinde inisiyatif kullanabilen, takım üyesi olarak çalışabilen, çeşitli vasıflar ve görev dağılımı gerektiren bir çevreyle baş edebilen işgörelere bularak istihdam etmeye çalışmıştır. İşgörelere güçlendirmeyi ifade eden bir çalışma istasyonu imajı kabul ettirilmiştir [23].

## IX. PERSONEL GÜÇLENDİRMEYE YÖNELİK ELEŞTİRİLER

Literatürde personel güçlendirmeye yönelik çeşitli eleştiriler yapılmaktadır. Bu eleştirilerden biri, herhangi bir büyük işletmede personel güçlendirmeyi tanımlayan bir literatürün bulunmadığını ifade eden, Koch ve Godden'in personel güçlendirmenin uygulanamayacağı iddiasıdır. Çünkü onların iddialarına göre, güçlendirme güçlü liderlikle uyumsuz ve örgütü kontrol etmede etkin olmayan bir yöntemdir. Ben of Ben ve Jerry's Ice Cream örnekleri üzerinde durarak, Koch ve Godden güçlendirmenin büyük ölçekli değil, orta ölçekli amaçlar için cazip ve bazen başarılı bir yaklaşım olarak görüldüğü sonucuna ulaşmışlardır [24].

Rothstein ise SportsGear adlı bir şirkette personel güçlendirme uygulamasını "The Empowerment Effort That Came Undone" başlıklı makalesinde analiz ederek personel güçlendirmenin işlemeceğini ileri sürmektedir. SportsGear Şirketinin Başkan Yardımcısı satışlardaki düşüşü önlemek ve satışları arttırmak amacıyla bir takım oluşturmuştur. Ancak, bu uygulama üst yönetimin takıma yeterli desteği sağlamaması, takım üyelerinin sınırları açıkça belirlenmiş yetkilere sahip olmaması ve şirkette çalışanların personel güçlendirme konusunda bilgilendirilmemesi gibi nedenlerle başarılı olamamıştır [25]. (Rothstein, 1995: 20-26).

Personel güçlendirme yaklaşımının sendikaların işgörelere ile yönetim arasındaki arabuluculuk rolünü gereksiz hale getirdiği ileri sürülmektedir. Bunlara göre bazı personel güçlendirme uygulamaları, işgörelere çalışma süreçlerinin gerçek kontrolünü sağlamamakla beraber, insanların ellerinin yanı sıra fikirlerinin de vergilendirilmesinin ve istismar edilmesinin yeni bir şeklidir. Yine bu görüşü savunanlar işverenler tarafından personel güçlendirmenin, daha önce denetleyici veya zanaatkar tarafından üstlenilen sorumlulukların üretim sürecinde yer alan işgörelere aktarılması şeklinde tanımlandığını iddia etmektedir [17].

Ayrıca, yönetimin kontrol ve gücü kaybedeceğinden korkmasının, işgörelere görevlerini ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirmede veya etkin bir şekilde karar almada güven duyulmamasının, daha önceki personel güçlendirme uygulamalarının başarısızlıkla sonuçlanmasının, yönetimin işgörelere eğitmede ve motive etmede yetersiz kalmasının; kurallar ile politikaların insanlardan daha önemli hale getirilmesinin, örgüt ve karar verme sürecine ilişkin bilgilerin paylaşılmamasının personel güçlendirmenin başarıyla uygulanmasını güçleştirdiği de ileri sürülmektedir [25].

## X. SONUÇ

Yeni bir bin yıla ayak bastığımız ve küreselleşmenin giderek artan bir şekilde hissedildiği günümüzde işletmeler "işgörelere yaratıcı ve yenilikçi enerjilerini" ortaya çıkarmaya, alt kademedeki iyileştirmeler yoluyla

işletmenin iç ve dış çevresindeki çıkar gruplarına değer vermeye, hizmet aracılığıyla müşterilere, daha etkin ortaklık anlaşmalarıyla tedarikçilere ve daha yüksek standartlara sahip bir çalışma hayatıyla işgörenlere fayda sağlamaya yönelik önemli ve gözlemlenebilir adımlar attığı görülmektedir. Küreselleşme sürecinde ortaya çıkan meydan okumalarla baş etmek ve dünya piyasalarında rekabetçi gücünü sürdürmek için işletmeler geleneksel emir verici ve sınırlı katılımcı yönetimin ötesinde bir yönetim uygulamasına ihtiyaç duymuştur. Bu ihtiyacın sonucunda geliştirilen çağdaş yönetim yaklaşımlarından biri de personel geliştirmedir.

Personel güçlendirme piyasada artan rekabete, çalışma organizasyonunun değişen içeriğine, küçülmeye, yeniden yapılanmaya ve çalışanların değişen beklentilerine cevap vermek amacıyla geliştirilmiş bir yaklaşımdır. Personel güçlendirmenin bu beklentilere cevap verebilmesi örgüt, yönetim ve bilgi bazında inançlarda, paradigmalarda ve uygulamalarda kapsamlı bir dönüşümü gerektirmektedir. Bu bağlamda;

- Öğrenen bir örgüt oluşturulmalıdır;
- İşgörenlerin kendilerine güvenmesi sağlanmalıdır;
- Karar alma süreci tüm örgütü kapsamalıdır;
- Sorumluluklar paylaşılmalıdır.
- İletişim hem dikey hem de yatay olarak gerçekleştirilmelidir.
- Mal ve hizmet üretiminde kaliteye öncelik verilmelidir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Gartman, D., "Origins of Assembly Line and Capitalist Control of Work at Ford" Zinbalist, A. (Ed.) (1978), **Case Studies on the Labour Process**, Monthly Review Press, New York, 1978, s.195.
- [2] Margulies, J.S.; Kleiner, B.H., "New Designs of Work Groups: Applications of Empowerment", **Empowerment in Organizations**, Vol.: 3, No: 2, 1995, ss.12, 15.
- [3] Wilkinson, A., "Empowerment: Theory and Practice", **Personnel Review**, Vol.: 27, Issue: ½, 1998, ss.41-42.
- [4] Nykdom, N.; Simonetti J.L.; Nielsen, W.R.; Welling, B., "Employee Empowerment", **Empowerment in Organizations**, Vol.: 2, No: 3, 1994, ss.45-46.
- [5] Murat, G., "İşgücü Piyasasının Yapısı ve İşleyişinin Ekonomik Analizi: Bölümlendirme ve Esneklik Yaklaşımı", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1993, s.157.
- [6] Hill, S., "Why Quality Circles Failed But Total Quality Might Succeed", **British Journal of Industrial Relations**, Vol.: 29, December, 1991, s.541.
- [7] Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, 7. Bası, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999, ss. 321, 324.
- [8] Pastor, J., "Empowerment: What it is and What it is not", **Empowerment in Organizations**, Vol.: 4, No:2, 1996, ss.5-6.
- [9] Klagge, J., "The Empowerment Squeeze - Views From The Middle Management Position", **Journal of Management Development**, Vol.: 17, No: 8, 1998, s.549.
- [10] Appelbaum, S.H.; Hébert, D.; Leroux, S., "Empowerment: Power, Culture and Leadership- A Strategy or Fad for the Millennium?", **Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, Vol.: 11, No: 7, 1999, ss.235, 239.
- [11] Erstad, M., "Empowerment and Organizational Change", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.: 9, No:7, 1997, ss.325-330.
- [12] Wing, L.S., "Personal Empowerment: Self as Tool", **Empowerment in Organizations**, Vol.: 4, No: 3, 1996, s.35.
- [13] Spreitzer, G.M., "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", **Academy of Management Journal**, Vol.: 39, No: 2, 1996, s.483.
- [14] Margulies J.S.; Kleiner, B.H., "New Designs of Work Groups: Applications of Empowerment", **Empowerment in Organizations**, Vol.: 3, No: 2, 1995, s.13.
- [15] Vogt, J.F.; Murrell, K.L., **Empowerment in Organizations: How to Spark Exceptional Performance**, University Associates, San Diego, 1990, ss.8, 74.
- [16] Koberg, C.S.; Boss, R.W.; Senjem, J.C.; Goodman E.A., "Antecedents and Outcomes of Empowerment: Empirical Evidence From The Health Care Industry ", **Group & Organization Management**, Vol.: 24, No: 1, 1999, ss.74-75.
- [17] Honold, L., "A Review of The Literature on Employee Empowerment", **Empowerment in Organizations**, Vol.: 5, No: 4, 1997, ss.204, 209.
- [18] Brower, M.J., "Empowering Teams: What, Why, and How", **Empowerment in Organizations**, Vol.:3, No: 1, 1995, ss.13-24.
- [19] Wing, L.S. "Personal Empowerment: Self As A Tool", **Empowerment in Organizations**, Vol.:4, No: 3, 1996, s.35.

- [20] Rinke, W.J., "Empowering Your Team Members", **Supervisory Management**, Vol.: 34, April, 1989, ss.21-24.
- [21] Grayson, D., "Self-Regulating Work Groups - An Aspect of Organizational Change", **International Journal of Manpower**, Vol.: 12, 1991, s.22.
- [22] Ransom, J.W., "Empowerment Leads to Competitive Success", **National Productivity Review**, Summer, 1994, s.323.
- [23] Collins, D., "Control and Isolation in the Management of Empowerment" **Empowerment in Organizations**, Vol.: 4, No:2, 1996, s.32.
- [24] Koch, R.; L. Godden, "Why Empowerment Is Unworkable", **Across the Board**, January, Vol.: 94, Issue: 1, 1997, s.12.
- [25] Rothstein, L.R., "The Empowerment Effort That Came Undone", **Harvard Business Review**, January-February, 1995, ss.20-26.
- [26] Brownell, E., "Empowerment, The Key To Exceptional Service", **The American Salesman**, August, 2000, ss.21-22.

## BALANCED SCORECARD ve STRATEJİK ODAKLI KURUM

Metin SAĞMANLI<sup>1</sup>, Çağla ERSEN<sup>2</sup>

<sup>1</sup>M.Ü., İ.İ.B.F., Almanca İşletme Bölümü, Doçent Dr.

<sup>2</sup>M.Ü., İ.İ.B.F., Almanca İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

*Abstract: The single most important skill in any business is the ability to translate the strategy into action. For this purpose the Balanced Scorecard was developed. It serves as the agenda and vehicle in the strategic management process. This strategy-centred management process includes communication of the strategy, alignment of the organization, the execution of strategy and strategic feedback process. The concept of the Balanced Scorecard enables managers and company leaders to implement a successful performance measurement plan which incorporates both financial and operational concerns. It gives managers a fast, comprehensive view of the business, allowing them to focus on critical areas and drive the organization's strategy forward.*

*The Balanced Scorecard is a performance management approach that focuses on four indicators, including customer perspective, internal-business processes, learning and growth and financials, to monitor progress toward organization's strategic goals.*

### I.GİRİŞ

İşletmeler günümüzde, stratejik hedeflerinin işletmenin alt yönetim kademelerine kadar ölçülebilir büyüklükler şeklinde ifade edilmesinin ihtiyacı içindedirler. Operatif faaliyetlerin belirlenen stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilmesi, yönetici ve çalışanların stratejik hedeflere yönelik davranışları, işletme içinde stratejinin uygulanabilmesinin temel şartlarını oluşturmaktadır. Stratejinin uygulanması ile ilgili performans ölçümleri ancak finansal ölçüm sistemleri ile sınırlı kalmakta ve stratejik hedeflerle ilgili ölçülebilir büyüklükleri içeren bir sistemin eksikliği duyulmaktadır. Mevcut bilişim sistemlerinde, stratejiye dayalı bilgi ihtiyacının karşılanamaması ve stratejik ve operatif alanların yeterli derecede birleştirilememesi gibi eksikliklerle karşılaşmaktadır [1].

Balanced Scorecard, stratejiden üretilen ölçülerin entegre edilebilmesini sağlayan yepyeni bir çerçevedir. Bu sistem çerçevesinde geleneksel finansal ölçüm sistemleri de aynen uygulanırken bunun yanı sıra stratejinin gözle görülebilen, sayısal hedef ve ölçüler şeklinde ifade edilebilmesi de mümkün olmaktadır [2].

### II. YÖNETİMDE ÖLÇÜM SİSTEMLERİ ve BALANCED SCORECARD SİSTEMİ

#### II.1. Balanced Scorecard'ın Gerekliği

Balanced Scorecard'ı Robert S. Kaplan ve David P. Norton geliştirmişlerdir. Günümüzde stratejik yönetim kapsamında çoğunlukla "Return on Capital Employed", "Economic Value Added" ve "Shareholder Value" gibi finansal ölçüler kullanılmaktadır. Bu ölçüler, geçmiş dönemlerde kararlaştırılmış stratejilerin, uygulamaya koyulmuş faaliyetlerin sonuçlarını, başarı durumlarını yansıtmaktadır. Bu durumda geriye dönük bir değerlendirme yapılıyor olması ve kararlaştırılan strateji ve faaliyetlerin doğurduğu sonuçların ancak gecikme ile belirlenebilmesi söz konusu olmaktadır. Bu anlamda finansal ölçülerin işletmeye yön vermedeki katkıları sınırlı olmaktadır, çünkü tamamen geçmişe yönelik verilerden yola çıkılarak hesaplanmakta ve bu nedenle geleceğe yönelik verilerin elde edilmesinde çok az rol oynamaktadırlar. Bilgi çağında, uzun vadeli yatırımlar yaparak gelecek için değer yaratmaya çalışmak rekabet ortamının getirdiği bir gerekliliktir. Sadece geçmişte gerçekleşen olaylarla ilgili bilgileri içeren finansal ölçüler, işletmelerin rekabetçi ortamlarda izlediği yolu yönlendirmek ve değerlendirmek açısından yetersiz kalmaktadırlar. Fakat bu geriye dönük değerlendirmeye rağmen bu ölçüler, gelecekteki faaliyetlerin performans değerlendirmesi açısından temel kriterleri teşkil etmektedirler [3].

Müşteri ilişkileri, rekabet güçleri ve kurumsal kapasiteleri hakkında stratejiler belirleyen işletmeler için, bu alanlardaki performanslarını ölçecek finansal olmayan ölçülerin kullanılması bir gerekliliktir. Geleneksel finansal ölçüler aynen koruyan, finansal ve finansal olmayan ölçü ve hedeflerin aynı anda ve eşit şekilde ağırlık verilerek yönetim sistemi içinde yer almasını sağlayan ve tüm bu ölçülerin geleceğe yönelik performansı etkileyen ölçülerle entegre edilmesini gerçekleştiren bir ölçüm ve yönetim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyaç doğrultusunda Balance Scorecard isimli sistem geliştirilmiştir [4].

## II.2. Balance Scorecard Sisteminin Tanımı

İşletme stratejisinin operatif faaliyetlerle uyum içinde olabilmesi ve bunun için gerekli bilişim sisteminin sağlanabilmesi, şirketlerin geçmişte kaydettikleri performansa ait finansal ölçülerin gelecekteki performansları üzerinde rol oynayan etkenlerle bütünleştirilmesi "Balance Scorecard" ismi verilen sistemle gerçekleştirilmektedir [5].

Balance Scorecard birbirinden bağımsız, işletme stratejisinden türetilmiş hedefleri, finansal ölçüleri içeren bir sistemdir. Balance Scorecard içinde yer alan tüm bu hedef ve ölçülerin bütünü, işletme stratejisini ve işletme stratejisine ulaşılması için gerekli önlemleri kapsamına alır [6].

Sistem 90'lı yılların başında tanınmaya başlanmış, faaliyetler sonucu elde edilen başarı ve verimi ölçmede kullanılan yeni bir yönetim aracıdır. İsminde geçen "Balanced" kelimesinden de anlaşılacağı gibi "denge" unsuruna bu sistemde önem verilmekte, uzun ve kısa vadeli, finansal ya da finansal olmayan ölçüler arasında bir denge kurulmaktadır [7].

Balance Scorecard, işletmenin strateji ve vizyonunun kalitatif ve kantitatif hedef ve finansal ölçülere yansıtılması fikrinden hareketle geliştirilmiştir. Balance Scorecard'da tüm hedef ve finansal ölçüler, işletmenin vizyon ve stratejisi göz önünde tutularak belirlenmektedir.

Balance Scorecard, stratejinin işletmenin tüm birimlerinde yer edinmesi için kullanılan bir araç olarak da tanımlanabilir. Balance Scorecard;[5]

Tüm işletme içinde stratejinin yaygınlaşmasını,

Alınan önlemlerin stratejik hedefler doğrultusunda olmasını,

Farklı işletme kademelerindeki yönetim süreçlerinin birbirleriyle bağlantı içinde olmasını

sağlamaktadır.

Balanced Scorecard, finansal hedeflerin dışında, finansal olmayan hedeflerin de göz önünde bulundurulduğu bir sistem olmasının dışında ayrıca, maddi olmayan kaynakların işletmenin gelecekteki performansı ve gelişimi için önemli bir esas teşkil ettiklerinin bilincinde olan bir yönetim sistemidir. İşletmenin maddi olmayan kaynakları arasında, yüksek kaliteli ürün ve hizmetleri, motive olmuş yetenekli personel, tepkisel ve öngörülebilir şirket içi işleyiş düzeni, tatmin olmuş ve sadık müşteriler sayılabilir. Maddi olmayan kaynakların ve işletmenin yeteneklerinin

de değerlendirilmesi, günümüzde çok yararlı olacaktır, çünkü bilgi çağı şirketlerinin başarıya ulaşması için bu kaynaklar geleneksel fiziki ve maddi kaynaklardan çok daha fazla önem taşımaktadır [2].

Balanced Scorecard ile stratejik noktalar için somut hedefler ve bu hedeflere yönelik ölçüler belirleyen bir işletme modeli yaratılması denenenmektedir. Belirlenen ölçüler, sadece bir hedef için tespit edilen büyüklükler değildir, aksine her bir ölçü birbirleri ile bağıntı içinde olan kompleks bir yapının parçası durumundadır. Bu neden-sonuç ilişkisine dayalı zincirleme yapı içerisinde hedef ve ölçülerin belirlenebilmesi için simülasyon ya da algoritma kullanılmasının zaman zaman gerekli olduğu görülmektedir. Simülasyon ile aynı zamanda sistemin bütününe önemli ölçüde etkisi olan büyüklüklerin tespit edilmesi de mümkün olabilmektedir. Günlük kullanımda yararlı sonuçlar elde edilebilmesi için tespit edilen ölçülerin sayısının 25'den fazla olmamasına dikkat edilmektedir [8].

## III. BALANCE SCORECARD SİSTEMİNİN HEDEFİ ve YAPISI

Balance Scorecard'ı oluşturan Robert S. Kaplan ve David P. Norton bu yönetim sistemi ile bilgi çağının değişen rekabet ortamına ve işletme içinde çalışanların değişen rollerine ayak uydurmayı hedeflemişlerdir. Balance Scorecard ile işletmenin tüm planlama, yönetim ve kontrol süreçlerinin yeniden yapılandırılması denenenmektedir. Bu amaçla dört farklı yön arasında bağlantı kurarak aralarındaki sinerji ortaya çıkarılmıştır. Bu dört farklı yön;

Finansman

Müşteriler

İç Süreçler

Öğrenme ve Büyüme 'dir.

Şirketin vizyon ve stratejisi göz önünde tutularak belirlenen hedef ve finansal ölçülerle işletme dört farklı açıdan değerlendirilmektedir. Dört farklı perspektifin göz önünde bulundurulması ile kısa ve uzun vadeli hedeflerin, finansal ve finansal olmayan ölçülerin aynı derecede dikkate alınması sağlanmıştır.

### III.1. Finansal Boyut

Her boyutu bir soru ile tanımlamak gerekirse, finansal boyut için yönlendirilmesi gereken soru şu olacaktır: "Yatırımcılar ve hissedarlar işletmeyi nasıl görüyorlar?". Balanced Scorecard'da şirketin uzun vadeli



amacının yatırımcılara kar sağlamak olduğu ve uygulanan işletme stratejisinin bu finansal hedefin yakalanmasına yönelik olması gerektiği kabul edilmektedir. Belirlenen finansal hedef, Scorecard'da yer alan tüm diğer boyutların amaç ve ölçüleri için odak noktası niteliğindedir [2]. İşletme içinde diğer boyutlar çerçevesinde belirlenen amaç ve ölçüler sebep-sonuç ilişkisine dayalı olarak finansal performansta etki yaratacak alt hedefler şeklinde belirlenmektedir.

Balanced Scorecard finansal hedeflerin açık ve net şekilde ifade edilmesini sağlamaktadır. Finansal boyutta her işletme yönetimi için stratejik önem taşıyan üç finansal amaç söz konusudur:

- ❖ Gelirlerin artması/ Gelir karışımı
- ❖ Maliyetlerin azaltılması/ Verimliliğin artırılması
- ❖ Şirket varlıklarının ve yatırım stratejilerinin değerlendirilmesi

Belirlenen bu hedefler, Balanced Scorecard'daki dört boyut arasında hedef ve ölçüler konusunda gerekli bağlantıları kurmak için yeterli olmaktadır.

Finansal ölçüler, önceden verilmiş olan kararların işletme içindeki ekonomik sonuçlarını gözlemlemek açısından oldukça büyük önem taşımaktadır. Gelirlerin artırılması, maliyetlerin azaltılması, verimliliğin yükseltilmesi, sermayenin karlılık oranı, cash flow genellikle işletmelerin belli başlı kullandıkları finansal ölçüleri oluşturmaktadır. Finansal ölçülerle karşılaştırılmış stratejilerin ve bu strateji doğrultusunda gerçekleştirilen operatif faaliyetlerin sonuçları değerlendirilmektedir.

### III.2. Müşteri Boyutu

Finansal hedeflerin gelir ile ilgili kısmını "müşteriler" oluşturmaktadır. Bu da müşteri boyutunun önemini açıkça ortaya koymaktadır. Müşteri boyutunu tanımlamak amacıyla yönlendirilmesi gereken soru "Müşteriler işletmeyi nasıl değerlendirmektedir?".

Müşteri boyutunda ilk aşamada, işletmenin faaliyet göstermek istediği pazar ile bu pazardaki müşteriler tanımlanmakta ve müşterilerin ihtiyaçları tespit edilmektedir. Bunun sonucu müşteri boyutu ile ilgili özel bir hedef ve bu hedefe yönelik ölçü belirlenmektedir. Performans değerlendirilmesinde kullanılacak ölçüler müşteri memnuniyeti, müşteri sadakati, müşteri kazanımı ve müşteri verimliliğidir.

İşletme stratejisini Balanced Scorecard müşteri boyutunda yerleştirmek için her işletme biriminin

yöneticisinin kendi bölümüne özgü, müşteriye dayalı hedefler belirlemesi gerekmektedir. İşletmenin rekabet etmeyi düşündüğü pazarın tanımlanmış olması bunun için ilk şarttır. Rekabet edilen pazarın ve müşterilerin tanımlanması ve bu hedef kesimlerde işletmenin göstereceği performansın değerlendirilmesi için kullanılacak ölçülerin belirlenmesi müşteri boyutunda gerçekleştirilmektedir [9].

### III.3. İşletme İçi Süreçler

Geleneksel performans ölçümlerinde mevcut süreçlerde maliyet optimizasyonu üzerinde odaklanılmıştır. Balanced Scorecard 'ın işletme içi süreçler boyutunda ise müşteri tatmini ve şirketin amaçlarına ulaşılmasında en fazla etkisi olan işletme süreçlerine öncelik verilmiştir. Mevcut bu süreçlerin iyileştirilmesinin yanı sıra yeni süreçlerin oluşturulması da söz konusu olabilmektedir.

Balanced Scorecard'ın bu boyutunda, müşteriler ve ortaklar için belirlenen hedeflere ulaşılmasında katkı sağlayacak bir değer zinciri tanımlanmaktadır. Yaratılan bu değer zinciri, mevcut ve potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarının ve bunlara yönelik çözümlerin tanımlandığı "yenileme süreci" ve mevcut müşteri kitlesi çerçevesinde servis hizmetlerini, müşteri memnuniyetini arttıracak satış sonrası hizmetleri, müşterilerle iletişimi içine alan "işletme süreci"nden oluşmaktadır. Yenileme sürecinin bu şekilde işletme sürecine dahil edilmesi Balanced Scorecard'ı geleneksel sistemlerden ayıran bir noktadır. Belirlenen hedeflere ulaşılması konusunda en fazla etkisi olan mevcut süreçleri geliştirmenin yanı sıra, yenileme süreci ile yeni ve farklı iç süreçlerin geliştirilmesi de Balanced Scorecard'ın getirdiği bir yeniliktir [8].

### III.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu

Öğrenme ve gelişme yeteneği her işletmenin sahip olması gereken unsurlardandır. Finansal, müşteri ve iç süreçlerle ilgil yüksek hedeflerin gerçekleştirilmesi işletmenin öğrenme ve büyüme yeteneklerine bağlıdır. Balanced Scorecard'ın bu boyutu işletmelerde öğrenme ve gelişme için gerekli olan alt yapıyı sağlamaktadır.

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında çalışanlardan çalışmalarını stratejik hedeflere göre yönlendirmeleri, süreçlerin iyileştirilmesi yönünde fikirler geliştirmeleri, müşteri ihtiyaçlarını önceden tanıyacak derecede hassas ve öngörülü olmaları beklenmektedir. Tüm bu beklentilerin gerçekleşmesi ise çalışanların eğitimi ve motivasyonu ile mümkün olabilmektedir.

Satışların oranında artış yaratacak yeni ürünlerin geliştirilmesi, yeni teçhizat ve donanımların alınması gibi uzun vadeli yatırımların yanı sıra, personel kapasitesinin, teknolojik alt yapının ve çalışma ortamının da göz önünde bulundurulması bu boyutta dikkate alınan bir noktadır.

Uzun vadede yüksek finansal hedeflere ulaşmayı planlayan işletmeler, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin ya da yeni teçhizatlarının ediminin yanı sıra personel ve sistemlerinin alt yapılarını da yatırım kapsamına almalıdırlar. Bu boyutta kullanılan ölçüler ise "çalışan memnuniyeti, personelin sadakati, iyileştirme önerilerinin sayısı"dır.

#### IV. BALANCED SCORECARD ve STRATEJİ

##### IV.1. Balanced Scorecard'ın Süreçleri

Balanced Scorecard'ın oluşturulması ve işletme içinde uygulamaya koyulması bir takım süreçler içinde gerçekleşmektedir [4]. Bu süreç döngüsü çerçevesinde;

- ❖ işletme stratejisinin belirlenmesi
- ❖ belirlenen stratejinin tüm işletme içinde yaygınlaşması
- ❖ hedef ve hedefe yönelik faaliyetlerin belirlenmesi
- ❖ stratejinin eyleme dönüştürülmesi ve geri bildirim ile stratejik öğrenme sağlanmaktadır.

Stratejinin belirlenmesi ile başlayan bu süreç döngüsü, sonuçların değerlendirildiği, strateji ve Balanced Scorecard programı arasında uyumun netleştirildiği stratejik öğrenim süreci ile sona ermektedir.

İlk aşamada işletmenin stratejisinin tanımlanması büyük önem taşımaktadır. Üst düzey yönetici seviyesinde işletmenin stratejisi belirlenmektedir. Net bir stratejisi olmayan işletmeler için Balanced Scorecard'ın bu süreci işletme stratejisinin belirlenmesi için katalizör görevi görmektedir.

Üst düzey yönetim seviyesinde hedef ve amaçlar belirlendikten sonra, bu hedef ve amaçların yukarıdan aşağıya doğru yaygınlaştırılması süreci başlamaktadır. Belirlenen stratejinin alt kademede yönetici ve çalışanları arasında anlaşılması sağlanmalıdır. Her işletme biriminin hedef ve ölçülerinin Balanced Scorecard'da tanımlanan strateji ve hedeflerle uyumu sağlanmalıdır. Bu amaçla günlük çalışmalar dolayısıyla elde edilen tecrübelerine dayanarak alt kademe çalışanlarının üst düzey yönetimine Balanced Scorecard'da yapılması gereken değişiklikler yolunda önerilerde bulunmaları imkanı bu süreçte tanınmaktadır. Üst düzey yönetim Balanced Scorecard üzerindeki çalışmaları sırasında alt kademelerden gelen bu geri bildirimleri ve değişiklik önerilerini de dikkate almaktadır. Teklif edilen değişiklik önerilerinin planlanan program çerçevesinde gözönüne alınmasının mümkün

olmadığı durumlarda, değişiklik önerisini getiren bölüme bu durum nedenleri ile açıklanmalıdır. Aksi takdirde Balanced Scorecard'ın tüm işletme birimleri arasında kabul edilmesi ve benimsenmesi konusunda aksaklıklarla karşılaşlabilmektedir.

Strateji ve hedeflerin belirlenmesinden sonra bunların somut yönetim ve faaliyetlere dönüştürülmesi gerçekleştirilmektedir. Her bir hedef için ölçüler tespit edilmekte, bu ölçülere yönelik faaliyet ve yöntemler tanımlanmaktadır. Bu süreç döngüsü sonucunda işletme stratejisi belirlenmiş, işletme içindeki bölümler arasında yaygınlaştırılmış ve strateji eyleme dönüştürülmüş olmaktadır.

##### IV.2. Strateji

"Strateji" kavramı, hedeflere ulaşmak için izlenecek yol olarak tanımlanmaktadır. İşletme yönetiminin temel faaliyeti, hedef ve amaçları belirlemek, belirlenen bu hedef ve amaçlar doğrultusunda takip edilmesi gereken yolu tespit etmektir. Günümüzde şirket stratejilerinin belirlenmesi zaman zaman ya da rastgele yapılan bir faaliyet olmaktan çıkartılıp, süreklilik gerektiren sistematik bir faaliyet haline getirilmiştir. Rekabet ortamında güçlü kalabilmek, çevreyi ve değişiklikleri devamlı gözlemlemeyi, bu değişiklikler çerçevesinde işletmenin hedef ve stratejilerinin yeniden belirlenmesi zorunluluğunu beraberinde getirmiştir. Değişim kaçınılmazdır ve giderek hızlanmaktadır. Bu değişim çerçevesinde şirketin misyon, vizyon ve değerlerinin tanımlanması, çevre analizi yapılarak pazardaki fırsatlar ve tehditler ile rakiplere göre kuvvetli ve zayıf yönleri bulmak, şirket ve departmanlar seviyesinde hedefler ve bu hedeflere götüreceği yolları belirlemek işletme yönetimlerinin amaçları arasındadır [10]. Şirket stratejilerinin belirlenmiş olması bu amaçlara ulaşılmasında büyük rol oynamaktadır.

Giderek küreselleşen dünyada rekabetin hızla artması stratejik yönetimin de önemini arttırmıştır. Çevredeki değişimin organizasyon üzerindeki etkilerini değerlendirerek, stratejik kararları almak, kararları yaşama geçirmek için kuruluş içinde yayılımını gerçekleştirmek, kararları gözden geçirmek ve izlemek; ortaya çıkan performans ve performansın oluşmasında katkısı olan bireyleri değerlendirmek stratejik yönetimin amacıdır [11]. Stratejinin sistematik bir faaliyet haline getirilmesi günümüzde işletmeler için önemli bir zorunluluktur. Stratejinin planlanması ve kontrolü bir başka deyişle, işletmenin hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek stratejilerin belirlenmesi, gözden geçirilmesi ve gerektiğinde değiştirilmesi rekabet ortamındaki hızlı değişimlere uyum sağlayabilmenin hatta değişimlere öncü olabilmenin önemli anahtarlarından biridir.

### IV.3. Balanced Scorecard ile Stratejinin Uyumu

Dört boyuttaki hedef ve ölçülerin keyfi şekilde belirlenmemesi, hedef ve ölçülerin tespitinde dört boyut arasında bağlantı kurarak neden-sonuç ilişkisine dayalı bir zincirin yaratılması Balanced Scorecard'ın başarılı şekilde uygulanmasında gerekli olan şartlandırır. Ölçü sisteminin amacı, işletme içindeki tüm çalışanların stratejinin başarılı olarak uygulanmasında motive edilmelerini sağlamaktır [12]. Strateji uygulaması, ancak işletme içindeki tüm çalışanların katılımlarının sağlanması ile gerçekleşmektedir. Her bir çalışanın stratejinin uygulanmasına katılımını ve katkıda bulunmasını isteyen şirketler, Balanced Scorecard'da belirtilen uzun dönemli vizyon ve stratejilerini çalışanlarıyla paylaşmakta ve onları bu hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ilgili önerilerde bulunmaları için teşvik etmektedir [2].

Balanced Scorecard uygulamasında başarılı sonuçlar elde edilmesinin temel şartlarından biri de, çalışmaların üst düzey yönetici seviyesinden (from top to bottom), yani tepeden başlatılması, üst düzey yöneticiler arasında strateji ve hedefler konusunda fikir birliğinin sağlanmasından sonra, yöneticilerin tüm işletme çalışanları ile bu hedef ve stratejiyi paylaşmalarıdır [5].

### IV.4. Geri Bildirim ve Öğrenme Süreci

Stratejinin işleyişini kontrol eden ve yeni gelişen şartlara uyarlayan bir geri bildirim yöntemi, Balanced Scorecard'ın yenilikçi yaklaşımlarından biridir. Strateji ve hedeflerin gerçekleşme derecelerinin yanı sıra, belirlenmiş olan bu strateji ve hedeflerin değişen şartlar içinde geçerliliği de kontrol edilmektedir.

Balanced Scorecard oluşturulduktan ve işletme içinde uygulanmaya başladıktan sonra simulasyon (senaryo analizi) yardımı ile strateji, hedef ve ölçülerin beklentiler doğrultusunda gelişip gelişmedikleri kontrol edilebilmektedir [13]. Bu kontrol ve gözlemlenme aşamasında elde edilen yeni bilgiler stratejinin uygulanma sürecine dahil edilmekte, uygulamaya koyulmuş olan sistemde düzeltme ve değişiklikler yapılabilmektedir.

Günümüzde pek çok işletmede stratejinin geliştirilip uygulanması hedef ve stratejinin önceden belirlendiği ve değişmeyeceği tek döngülü bir geri bildirim yöntemi ile sağlanmaktadır. Bu tek döngülü geri bildirim sistemi çerçevesinde üst düzey yöneticiler seviyesinde işletme stratejileri belirlenmekte, işletme çalışanları ile bu strateji ve hedefler paylaşılmakta, strateji doğrultusunda geliştirilmiş planlara uygun hareket edilmesi gerektiği çalışanlara bildirilmektedir [14]. Planlanan amaçlarla elde edilen sonuçlar karşılaştırılıp aradaki sapmalar hata olarak değerlendirilmekte, bu sapmaları ortadan kaldırmaya yönelik önlemler alınmaktadır. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında, tek

döngülü geri bildirim dayalı strateji uygulamaları karmaşık stratejilere ve karmaşık rekabet ortamlarına uyum sağlanmasında yetersiz kalmaktadırlar. Planlanan ve gerçekleşen değerlerin karşılaştırılmasında farklı sonuçların elde edilmiş olması, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflerin de sorgulanmasını gerektirmektedir. Belirlenen strateji ve hedeflerin, bu stratejiye ulaşmak amacıyla planlanan yöntemlerin geçerliliği ve uygunluğu sorgulanmalı, değişen şartlar karşısında en başta belirlenmiş olan stratejinin geçerliliğini kaybetmiş olabileceği gözardı edilmemelidir. Çift döngülü öğrenme, yani önceden belirlenmiş olan stratejinin mevcut şartlara olan uygunluğunun değerlendirilmesi, Balanced Scorecard'ın dikkate aldığı bir yeniliktir. Balanced Scorecard çerçevesinde geliştirilen yönetim sisteminde strateji uygulanırken, son gelişmeler ışığında stratejinin geçerliliğini koruyup korumadığı kontrol edilmekte ve gerekirse değişiklikler yapılması ya da yeni stratejilerin geliştirilmesi imkanı sağlanmaktadır.

### V. SONUÇ

Balanced Scorecard, içinde bulunduğumuz bilgi çağında, stratejik hedeflerin sayısal ölçüler şeklinde ifade edilmesini sağlayan ve stratejinin işletme içinde yaygınlaştırıp uygulanmasını garanti altına alan bir ölçüm ve yönetim sistemidir. 90'lı yıllarda ilk defa kullanılmaya başlanan Balanced Scorecard, stratejinin belirlenmesi ve güncellenmesi, stratejinin tüm organizasyona duyurulması ve işletme bölümlerindeki hedeflerle uyum içinde olmasını sağlaması, strateji hakkında bilgi edinmek ve geliştirmek için geri bildirim yapması gibi özellikleri ile şirketlerin yönetim sistemlerinde önemli bir yer edinmiştir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Wunder,T.; Baur,M., „Die Balanced Scorecard Unternehmensweit Einführen“, **Controlling**, Heft: 1, Ocak 2000, ss.549-557
- [2] Kaplan, S.,R.; Norton, D.,P., **Balanced Scorecard**, Çev.: Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, 1999.
- [3] Porter, M. E., „Nur Strategie Sichert auf Dauer Hohe Erträge“, **Harvard Business Manager**, 19 Jg.), Heft: 3, 1997, ss.42-58.
- [4] Horvath, P., “Wissenmanagement Steuern: Die Balanced Scorecard als Innovatives Controllinginstrument“, [www.innovation-aktuell.com](http://www.innovation-aktuell.com).
- [5] Berens, W.; Karlowitch, M.; Mertes, M., “Die Balanced Scorecard als Controllinginstrument in Non-Profit Organisationen”, **Controlling**, Heft: 1, Januar 2000, ss.23-27.
- [6] Norton, D.,P.; Kappler, F., “Balanced Scorecard Best Practices, Trends and Research Implications”, **Controlling**, Heft: 1, Ocak 2000, ss.15-22.
- [7] Kaplan, S.,R., “Balanced Scorecard ile Strateji Odaklı Kurumu Yaratmak”, Konferans; Ceylan Intercontinental, İstanbul, 9 Kasım 2000.
- [8] Horstmann,W., “Der Balanced Scorecard Ansatz”, **Controlling**, Heft: 4/5, Mayıs 1999, ss.193-201.
- [9] Simons, R., **Levers of Control: How Managers use Innovative Control Systems to Derive Strategic Renewal**, Boston, 1995.
- [10] Wöhe, G., **Einführung in die Allgemeine BWL**, 19. Auflage, Saarbrücken, 1996.
- [11] Horvath, P., **Controlling**, 14. Auflage, Stuttgart, 1991.
- [12] -----, [www.phil.uni-erlangen.de](http://www.phil.uni-erlangen.de).
- [13] -----, [www.ti.informatik.uni-tuebingen.de](http://www.ti.informatik.uni-tuebingen.de).
- [14] Fink, C. A.; Grundler, C., "Strategieimplementierung im turbulenten Umfeld“, **Controlling**, 10. Jg., Heft: 4, 1998, ss.226-235.

## PAZARA GİRİŞ YÖNTEMİ OLARAK FRANCHISING

A. Ercan GEGEZ<sup>1</sup> - Aşlı YÜKSEL<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

<sup>2</sup>Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Dr.

*Abstract: This study focuses on franchising as an international market entry method. Franchising has recently received much attention both in theory and practice. Considering the financial difficulties of entering foreign markets, franchising stands as a good way of doing business abroad with its financial advantages to exporters.*

### I. GİRİŞ

Franchising yöntemi özellikle son yıllarda finansal imkânları sınırlı bulunan girişimcilerce tercih edilen bir yöntem haline gelmiştir. Bu yapısıyla Franchising yönteminin en hızlı biçimde pazara giriş ve ekonomik etkinliklere katılımın en kısa yolu olma özelliği kazandığı belirtilebilir. Fizibilitesi (yapılabilirliği) iyi hazırlanır ve incelenirse, hem Franchise veren hem de alan açısından önemli avantajlar sunan bu yöntemin değişik alanlarda uygulama alanı bulduğu görülmektedir. Bu yöntem ilk girişimcilik açısından yurt içi girişimciliğinde önem kazanırken, aynı yöntem dış pazarlara açılmada da gittikçe yaygınlık kazanan bir araç olma özelliğine erişmiştir. Büyük şehirlerin ana caddelerine bakılırsa, bir kaç yıl öncesinin küçük/ orta boy bazı lokanta ve hizmet işletmelerinin tek tek kaybolduğu, halkın adlarını bile doğru dürüst telâffuz edemediği çoğu uluslararası bir dizi fast food işletme zincirinin bunların yerlerini aldığı görülmektedir. Ayrıca, franchising hem franchise alan hem de franchise veren açısından çeşitli finansal avantajlar ve kolaylıklar sağlamaktadır. Özellikle genç girişimcilere finansal açıdan sağladığı fırsat kapıları sistemin hızla yayılmasını kolaylaştırmıştır.

Bu nedenle bu makalede konu hem pazarlama hem de finansman açısından incelenmiştir.

### II. FRANCHISING TANIMI ve KAVRAMI

Franchising, Almanya da ortaya çıkıp A.B.D. de yaygınlaşmış bir iş modelidir [1]. Franchising işlemlerinde; fikrin sahibine giriş parası ödenerek bir fikir ya da iş'in kullanım hakkı satın alınmaktadır. Ödemesinin karşılığında işi yürütecek kişi, işin kurucusundan reçeteyi, ürünü ve üretim inceliklerini öğrenmektedir. İşler uygun gelişme gösterirse, franchise alan da, örneğin uluslararası bir otel zincirinin, ya da "Fast-Food" firmasının veya yapay güneşleme stüdyo zincirinin başarılarına da

katılmış olmaktadır [2]. Franchising ilişkisi çerçevesinde işletmeyi yönetme özgürlüğünün bir anlamda sınırlandırılması, işin yürütmesi açısından sağlanan güvenlik yoluyla beklenen getiri ile az çok dengelenmektedir. Çünkü finansmanı ve yapılacak reklâmların ayrıntısını, franchise veren denetleyecektir. Almanya'da iyi bir planlama yapmadan Franchising ilişkisine girişenlerin % 20' sinin 12 ay sonra işi bıraktıkları görülmektedir [2]. Franchise veren de kendi işinin şubelerini açarak bir dizi finansal yük ve risk altına girmek yerine, Franchising alıcılarından gelecek royalti ve satış üzerinden komisyon biçiminde kasasına taze para girişlerine tanık olmaktadır. İlişkinin iki tarafa da yarar sağlaması için, özellikle Franchise alıcısının kiminle işbirliği yaptığını önceden iyi incelemesi gerekir.

'Franchise' sözcüğü, Fransızca kökenli olmasına karşın başlangıçta şimdiki anlamından daha farklı anlamlarda kullanılmaktaydı. Günümüz Fransızcasında 'franchisen' deyimini öncelikle gümrük ve vergiden muaf anlamına gelmektedir. Daha sonraları ABD ve İngiltere'de kullanılan anlamı egemen olmuş ve deyim, 'ayrıcılıklar tanınması' anlamında kullanılmaya başlanmıştır [3].

Franchising kavramına değişik tanımlar verilmiştir. Bunlardan bir örnek aşağıdaki tanımında görülmektedir. "Franchising; franchise verenin, belirli bir royalti ücretinin ödenmesi karşılığında, markasını ya da markanın servisini franchise alana verdiği ve franchise alanın belirli bir iş kurması ve çalışanların eğitimi konularında yardım üstlendiği ve diğer özel teknik bilgileri açıkladığı, lisans verme işleminin etkili ve özel bir türüdür" [4].

Franchising daha çok bir pazarlama türüdür. Burada bir malın ya da sistemin aynı marka altında satılması amacı güdülür. Franchising sisteminde bir ürün ve hizmetin üretim ve pazarlanması yolları, bağımsız bir işletmeye ücreti (royalti) karşılığında öğretilmektedir. Bu nedenle sistem, bir ürünün satış ya da üretim için lisans yetkisini almaktan farklıdır [5].

Franchising sistemi, klasik bayilik sisteminden farklıdır. Kavram olarak bayilik daha çok dağıtım ve satış modelidir. Ürün ya da hizmette devamlılık esas değildir. Çoğunlukla ürünün perakendeciye ulaşımından sonraki

süreci incelenmez. Bayilikte üretilen ya da ithal edilen ürünün sadece satılması ya da sattırılması işlemi söz konusudur. Franchise sistemi ise türünden daha çok bir felsefedir. Üretilen mamulden söz konusu mamulün temsiline ve pazara sunumuna, renk, dekorasyon, hizmet ve fiyattan mamulün devamlılığına kadar bir bütündür. Sistem henüz ürün satışına geçilmeden alt yapıyı zorunlu kılmaktadır ve bulunduğu ortama düzen getirmektedir [6].

Avrupa Franchise Birliği tarafından geliştirilen bir tanım ise şöyledir: 'Franchising, bağımsız firmalar arasında sürekli borç bağı kuran bir sözleşmeyle dikey düzenlenmiş bir satış sistemidir. Bu sistem pazara katılanlara ortak katılım programı sunar. Programın içindeyse sisteme uygun davranış için yönlendirme ve kontrol hakları vardır.'

Bugün sadece Almanya'da 30 binin üzerinde işletme, bir anlamda, tamamen yasal olarak bir başkasının fikir ve buluşunda şansını arama demek olan Franchising sistemi içindedir. Sadece 1998' de 5000 Franchise alan, 600 kadar Franchise verenin teşebbüsüne katılmıştır. Son üç yılda bu ülkedeki Franchising cirosu ve çalışanı % 50'yi aşan artışlarla 36 milyar mark ve 320 000 çalışan sayısına erişmiş bulunmaktadır.

Bugün ABD'nde de Franchising global olarak en hızlı gelişen işletme biçimi haline gelmiştir. Öyle ki, Amerika'da her iş gününün her sekiz dakikasında bir tane yeni Franchising kuruluşu ortaya çıkmaktadır [8].

Türkiye'de de özellikle "Fast-food" pazarı Franchising'le büyümektedir. 1980'li yılların başında parlayan bu sektör, dünya devlerini Türkiye'ye çekmektedir. Bu pazarın % 90'ı McDonald's, Wimpy, Burger King, Wendy's, Pizza Hut ve Kentucky gibi fastfood firmalarına aittir. Bu firmaların ürünleri Türk kültür ve damak tadına ters olmalarına karşın, reklâm ve güçlü tutundurma faaliyetleriyle genç kuşağı kendilerine çekmeyi başarmışlardır [9]. UFRAD (Ulusal Franchising Derneği) verilerine göre son 10 yılda 40' a yakın yerli firma da Franchise dağıtmıştır [10].

Franchising işe atılmada veya işi genişletmede karşılaşılan en önemli iki engel olan insan gücü ve para ihtiyacına karşı bir çözüm sağlamaktadır. Franchising sayesinde deneyimsizlik ve risk gibi kavramlardan doğan dezavantajlar minimuma indirilebilmektedir. Karşılıklı koşulları uygun ve taraflar arası ilişkiler dürüstlüğe dayanıyorsa, Franchise işletmelerin başarı şansının bağımsız işletmelere kıyasla daha yüksek olduğu açıktır.

### III. FRANCHISING'İN PAZARA GİRİŞ STRATEJİSİ OLARAK ÖNEMİNİN ARTMASININ NEDENLERİ

Günümüzün en önemli ve belki de en sofistike dış pazara giriş yöntemlerinden biri sayılabilecek franchising, kökleri geçmişe uzanan bir kavramdır. Bir görüşe göre franchising, hükümetlerin belirli kişilere vergi ve asker toplamak için yetki verdiği Orta Çağ Avrupa'sına dek uzanır. 18. yüzyılda ise İngiltere ve Almanya da bira üreticilerinin ürünlerini bira salonları ve pub'larda satmak için franchise yönteminden faydalanmışlardır. Daha sonraki yıllarda ise modern anlamda franchising'in kullanımını dikiş makineleri üreten Singer şirketiyle görmekteyiz [11].

Franchising son yıllarda global pazarlarda faaliyet gösteren şirketler için en popüler stratejilerden biri haline gelmiştir. Bu popülerliğin temelinde; franchising'in, hızlı büyüme sonucu hızlı tanınma getiren kendine özgü özelliğinin olmasının yanında bazı önemli değişmelerin de rolünün olduğu yadsınamaz.

Franchisingle dış pazarlara açılmanın temel özellikleri uluslararası olarak faaliyet gösteren şirketlere önemli avantajlar sağlarken, uluslararası çevrede yaşanan gelişmelere bu sistemin global anlamda yayılmasını hızlandırmıştır [12]. Franchising'in gelişmiş ülkelerde yayılmasını kolaylaştıran temel faktörleri değişen sosyo ekonomik modeller, ılımlı politik ve kültürel çevre, üretim temelli ekonomilerden hizmet temelli ekonomilere dönüş, ekonomik birleşmelerle dış ticaret engellerinin azaltılması olarak dört ana başlık altında toplamıştır. Aşağıda Quinn'in bu çıkarımları biraz daha ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

#### • Değişen Sosyo-ekonomik Modeller.

Franchising'in önem kazanmasında değişen sosyo-ekonomik modeller itici bir ivme oluşturmuştur. Öncelikle son yıllarda gelişmekte olan ülkelerde küçük işletmelere sağlanan yardımlar ve teşvikler, bireysel girişimciler için franchising'i oldukça tercih edilen bir girişimcilik yöntemi haline getirmiştir. ABD gibi gelişmiş ülkelerde azınlıklar, kadınların ve benzeri grupları franchisingle toplumda ekonomik bağımsızlık kazanmaya teşvik eden sosyal programlar yaygın bir şekilde uygulanmaktadır.

Malezya hükümeti franchising'in yaygınlaştırılmasını sağlamak için Girişimci Geliştirme Bakanlığına bağlı olarak çalışan Franchising ve Satış Departmanı ile aktif bir faaliyet içersindedir. Söz konusu departman, hem franchise verenlere hem de franchise alanlara teknik yardım sağlamakta ve federal banka garantisizle desteklenmiş finansman kaynakları temin edilmektedir [11].

• **İlimli Politik ve Kültürel Çevre.**

Franchisingin önem kazanmasına yol açan nedenlerden bir diğeri de son yıllarda politik çevrede ve kültürel çevrede yabancı sermayeye ve yabancı işletmelere karşı tepkilerin azalmasıdır. Bu ilimli değişim hem politik hem de kültürel anlamda ilerlediği için daha etkili olmuştur. İletişim ve ulaştırma olanaklarının artışıyla franchising yeni bir kültürel oluşum olarak ekonomik hayatta yerini almıştır. Özellikle, Doğu bloku ülkelerinin dışa dönük bir ekonomik politika benimsemelerinin ardından 21. yüzyıla girmekte olduğumuz bu yıllarda franchising'in daha da hızlı artması kaçınılmazdır.

• **Hizmet Temelli Ekonomilere Dönüş.**

Franchising'in yapısı itibariyle en yoğun olarak kullanıldığı alanlardan biri hizmet sektörüdür. Özellikle hizmet sektöründe son yıllarda yaşanan hızlı gelişme franchising'in gelişimiyle paralel olmuştur. Hizmet sektörü ve franchising bir anlamda karşılıklı olarak birbirlerini tamamlayan bir portre çizmektedir.

• **Dış Ticaret Engellerinin Azaltılması.**

Son yıllarda, uluslararası ticaret akışını hızlandırmak amacıyla özellikle geçmişte GATT ve benzeri kurumların çabaları ve bireysel veya bölgesel olarak gelişmiş ülkelerin çabalarına ilave olarak WTO'un da katkılarıyla bu alanda önemli ilerlemeler sağlanmıştır. Bu sayede global ve bölgesel ölçekte Avrupa'da (AB) ve Kuzey Amerika'da (NAFTA) gerçekleştirilen gümrük tarifeleri indirimleriyle uluslararası ticaretin serbestleştirilmesine önemli katkılarda bulunulmuştur. Bu durum franchisingi de olumlu olarak etkilemiştir.

Franchising ilişkilerinde kullanılan işletme büyüklükleri genellikle yenileşmelere yatkın ve küçük ve orta boy işletmeler olduğu için büyük bir zincir içinde onlar kendilerine daha esnek bir yol açabilmekte ve dış ticarete katılım olanakları bulmaktadırlar [13].

#### IV. FRANCHISING'İN FİNANSMANLA İLİŞKİSİ

Franchising kuşkusuz bir pazarlama yöntemidir. Bununla birlikte franchising finansmanla da yakın bağlantılıdır. Bu yüzden konu, finansmanla ilgili çalışmalarda da yer alır. Özellikle iç pazar uygulamalarında tasarladığı işletmeyi finanse etmek için öz sermayesi yetmediği gibi, bu çaptaki kredileri sağlayacak kredibilitesi de olmayan genç girişimciler için bu yöntem, amaca hızlı ulaşmanın pratik yolu olarak görülmektedir. Bu tür sözleşmelerde öncelikle franchise veren'in franchise alana önerdiği pakette her koşul altında finansman konuları da ağırlıklı biçimde yer alır.

Burada Franchising alan bakımından ilgi çekici ve önem taşıyan konular arasında

• sisteme girme yoluyla iş ortaklarına karşı kredibilite'sini (krediye yaraşırliğini) artırma,

• işe yatırmak zorunda kalacağı öz sermayeyi en az düzeyde tutma,

• Franchising sayesinde yatırım ve finansman giderlerini düşürme,

• Franchise veren'in yardımları olmasa, onun katkısına konu olan işlem ve yardım giderlerinin aslında daha yüksek olabilmesi ihtimalini önleme,

• Pazarda kabul görmüş bir sistem sayesinde yanlış ve sakat yatırımlardan kaçınma

• Franchise veren tarafından finanse edilmiş bir ürün stokunu işletmesinde el altında bulundurabilme

gibi amaç ve nedenler de vardır [14].

Kuşkusuz işin Franchise veren açısından da finansal avantajları vardır. Bir otel zincirinin yeni bir otel kurması büyük maliyeti gerektirir. Oysa Franchising ilişkisi onu bir şube açmanın ya da yeni otel yapmanın çok kapsamlı giderlerinden koruyacaktır. Bu bağlamda franchisingin sağladığı finansal kolaylıklar özellikle dış pazarlara girişte oldukça yarar sağlar.

#### V. FRANCHISING TÜRLERİ

Farklı franchising türleri mevcuttur. Bir üreticinin franchise alana ürünlerini satma hakkı verdiği franchising tipine ürün franchising'i denir. Bu tip franchising'e otomobil sektöründe rastlanmaktadır. Bu tür franchising, franchise alana belirli bir süreci veya belirli bir formülü ve franchise verenin adını kullanma hakkını verir. Örneğin, Kentucky Fried Chicken bu kapsamda değerlendirilebilir. Modern franchising ise artık iş formatı( business format) şekline dönüşmüştür. Bu tür franchising sadece ismi kullanma hakkını ve ve franchise verenin ürün veya hizmetini satma hakkını vermekle kalmaz, aynı zamanda franchise verenin geliştirdiği iş yapma şeklinin transferini de içerir. Bu tür franchisingde franchise veren bütün işletim sistemini, teknik uzmanlığını, pazarlama sistemlerini, eğitim sistemlerini, yönetim metodlarını ve temel olarak bütün uygun bilgileri yeni franchise alana aktarır [15]. Daha detaylı bir sınıflama yapan Kaub' a göre Franchising'in değişik türleri 7 başlık altında toplanabilir [14]:

### V.1. Satış Franchisingi

Sistem, bir ürün ya da malın satışı içinse, buna *Satış franchise* denir. Almanya'daki franchise'lerin çoğu böyledir. Franchise'yi veren burada ya üreticinin kendisi, ya da ana satış şirketidir. Bunun Almanya'daki ünlü örnekleri Eismann (derin dondurucu ev servisi), Bleyle (tekstil satışı), Yves Rocher (bitkisel kozmetik ürünleri) ve der Teeladendir.

### V.2. Hizmet Franchisingi

Burada franchise edilen bir hizmettir. Burada işlemin özelliği daha çok ortaya çıkar. Franchising alanın becerisi, daha çok Franchising verenin ona ilettiği know-how'dan kaynaklanır. Bu konudaki örnekler ise yiyecek sektöründe McDonald's, Burger-King; otelcilikte Holiday Inn; dil kurslarında Inlinguadır.

### V.3. Ürün Franchisingi

Burada belirli ürünün hem yapımı ve hem de satışı söz konusudur. Buna bazı ülkelerde sanayi Franchising'i de denmektedir. Başlıca örneği Coca Cola şirketi, ya da belirli yoğurt türleri üreten Fransız şirketi Sodima'nın Yoplait Franchisingidir. Franchising'in bu türü know-how lisansıyla çok benzerlik gösterir.

### V.4. Shop-in-Shops

Büyük bir mağaza içinde belli bir mal türü için ayrı bölüm açılır ve bu bölümler bir mini franchising işletmesi gibi yürütülür. Franchise alıcısı, bölüm işini dışardaki bir Franchise verenden alabilir. Ya da içinde bulunduğu ana dükkân sahibinden de alabilir. Büyük bir moda evinin sahibi, kendi mağazası için bir mini kuyumcu ya da süs eşyası Franchising'i de alabilir. Türkiye'de örneğin Mudo mağazalarının içinde yer alan (naf naf, aquaverde, chevignon, barbour gibi) çeşitli bölümler de bu tür franchisinge örnek gösterilebilir.

### V.5. Yatırım Franchisingi (Corporate Franchises)

Yatırım Franchisingi, franchising skalasının uç örneklerinden biridir. Burada Franchising alanın koyduğu sermaye yüksektir; ayrıca birden çok Franchising'i bulunabilir. Bunların Almanya'daki örnekleri arasında Obi ve McDonald's gibi işletmeler sayılabilir.

Bu türde Franchising alanlar genelde işletmede kendileri çalışmazlar, işi, konunun inceliklerini bilen bir yöneticiye devrederler.

### V.6. Master Franchising

Master franchising, uluslararası franchising'in önemli bir aracıdır. Bir ülkede bulunan Franchise satıcısı

başka bir ülkeye Franchising ihraç eder. Onun için ya o ülkede bir şube açar, ya da oradaki bir firmaya franchise verir. İhraç edilecek ülkedeki bu yeni franchise alan, o ülke içinde dağıtılacak öteki franchisinglerin de merkezi ve yetkilisi olur.

Türkiye'deki uygulamada da yabancı firmalar önce bir firmaya temel dağıtıcılık yetkisi (*master-franchiser*) vermektedir. Belirlenen bu merkez, ülke içindeki öteki franchising ilişkisi sözleşmelerini (*sub-franchising*) yapabilmektedir.

### V.7. Franchising Bölgesi Geliştirme (Area Development Agreements)

Bu daha çok ABD'de görülmektedir. Bu sistemin hızla geliştirilmesine uygun bir yoldur. Franchising alıcısı franchising geliştiriciye belirli bir bölgede, kararlaştırılan plâna göre birden çok Franchising firması açması için yetki verilir. Developer ayrıca istediği kadar alt Franchising'ler de dağıtabilir. Plânın uygulanma süresi de önceden saptanabilir.

## VI. FRANCHISING'İN TARAFLARI

Franchisingde taraflar franchise veren ve franchise alan olmak üzere ikiye ayrılır. Her iki tarafın da birbirlerine karşı genellikle imzaladıkları franchise sözleşmesinden kaynaklanan yetki ve sorumlulukları mevcuttur. Yine her iki taraf açısından da değerlendirilebilecek bazı avantaj ve dezavantajlar mevcuttur.

*Avrupa Franchising Federasyonu (European Franchise Federation - EFF)* 1972 yılında Avrupa Birliği komisyonuyla birlikte "Franchising ilişkilerinde davranış kuralları" (Europäischen Verhaltenskodex für Franchising) başlığıyla belirli bir düzenleme getirmiştir. Bunlara bazı Avrupa ülkelerinin özel *Franchising* dernek ve kuruluşları kendi ülkelerinin özelliklerine göre bazı eklemeler yapmışlardır.

*Franchise veren*'le ilgili anılan bu kurallarda, söz konusu ilişkiden doğan hak ve üstlenilen sorumluluklar şöyle özetlenebilir:

■ **Franchise alan**, sözleşmenin karşı ortağına; bir işletmeyi **franchise veren**'in konseptine göre kurma ve yönetme hakkını alır. Bunun için gerekli olan iş sistemi ve Know-How bilgileri **franchise veren** tarafından verir. Yeni kuruluşun çalışanlarının eğitimi bu konunun önemli avantajlarından biridir. Bu yüzden Franchising sözleşmelerinin ayrılmaz bir parçası da, bu tür seminer ve eğitim programları olmalıdır.

■ Fakat bunun için **franchise veren**'in önceden bu iş konseptini en azından bir pilot projede denemiş ve uygulaması olması aranır.



■ Bu bağlamda olarak **franchise veren**'in, iş ilişkisinin başlangıcında **franchise alan**'a eğitim vermek ve sözleşmenin süresi boyunca onu ticarî yönden veya/ve teknik yönden desteklemek borcu vardır.

■ **Franchise veren; franchise alan**'la iş ilişkisine girerken ve onu zincirine dahil ederken, özellikle beklenen ciro ile ilgili rakamlar konusunda, kesinlikle doğru ve yanlış anlamalara fırsat vermeyen materyal belge ve bilgileri sunmak zorunluluğundadır.

■ **Franchise veren; daha sözleşme yapılmadan önce** "Franchising ilişkisi bakımından önem taşıyan bütün önemli bilgi ve belgeleri" **franchise alan**'a sunmak ve göstermek yükümlülüğündedir. Dürüst franchising vericileri, yeni franchising alıcısına, yerine göre kardeş işletmelerden bazılarının bilançolarını göstermektedirler. İmza için ortaya konan sözleşmede, işe yeni katılana sözleşme yaptıktan sonra ileride benzer rakip bir iş kurmama doğrultusunda bir rekabet yasağı konuluyorsa, bu yasaklama dönemi için yeni iş kurana bir para (tazminat) ödenmesi de düşünülmelidir.

**Franchise alan**'la ilgili kuralları da şöylece özetlemek olanaklıdır:

• **Franchise alan**, kendi adına ve hesabına bir işin sahibi olmaktadır.

• İşinin geliştirilmesi ve sürümünün artırılması onun sorundur; buna rağmen **franchise alan** satış zincirinin ortak kimliğini ve şöhretini korumak ve sürdürmek zorundadır.

• **Franchise alan** düzenli olarak ekonomik durumu konusunda **franchise veren**'e düzenli ve doğru bilgiler iletmek ve **franchise veren**'in istemesi durumunda iş belgelerini ve dükkânını **Franchise veren**'e göstermek zorundadır.

• **Franchise alan, franchise veren**'in kendisine açıklayıp gösterdiği bilgi ve reçeteleri, hem iş ilişkisinin devamı süresince ve hem de iş ilişkisinin kopmasından sonra başka kişilere vermek yetkisine sahip değildir.

• Bundan başka Franchising ilişkileri konusundaki uluslararası kurallar (kodex) yapılacak sözleşmelerin içerik ve biçimi konularında da örnekler ve olası sözleşme taslakları da öngörmektedir. Bütün bunların ortak yanı olarak Franchising etik'inin temel kavramının karşılıklı "dürüst davranış" (*Fairness*) olduğu belirtilmelidir.

## Franchising sisteminde alan ve veren'in avantaj ve yükümlülükleri [21]

Franchise veren'in edimleri	Franchise alan'ın edimleri
<ul style="list-style-type: none"><li>• Gelişim ve pozisyon belirleme</li><li>• İmaj</li><li>• İşletme Know how'ı</li><li>• Ürün Know how'ı</li><li>• Pazarlama planlaması</li><li>• Alımlar ve lojistik</li><li>• Pazar araştırması</li><li>• Basın ve halkla ilişkiler</li><li>• Kuruluş yeri analizi</li><li>• Eğitim ve danışmanlık</li><li>• Finansman yardımı ve danışımı</li><li>• Reklam önerileri</li><li>• İşletme Denetimi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Giriş ücreti</li><li>• Sürekli Franchise ve reklâm ücreti</li><li>• Belli kaynaktan mal alma</li><li>• İş yeri donanım (tefrişatının finansmanı)</li><li>• Angajman</li><li>• Riziko üstlenme</li><li>• Motivasyon</li><li>• İşletme konseptinin (tasarımının) öngörülen biçimde uygulanması</li><li>• Çalışanların eğitim ve yönetimi</li><li>• Yerel reklamlar</li><li>• İşletme konseptinin (tasarımının) günlük uygulanışı</li></ul>

*Kaynak: Gloger, Axel; Franchising: Die Lizenz zum Erfolg, Wien 1997*

## VII. FRANCHISING'İN ULUSLARARASI BOYUTLARI

Global pazarlama stratejileri içerisinde en etkin stratejilerden birisi de franchisingdir [16]. Günümüzde, küresel pazarlama yönetimi global olarak operasyon yapan işletmeler açısından önemli bir konudur. Franchising, firmaların global pazarlarda operasyon yapabilmeleri için kullanılan önemli bir metoddur [17]. Özellikle yutduğuna franchising sistemiyle açılmanın en temel amaçlarından biri hızlı yayılma stratejisidir [1]. Franchising'in gelişimine bir göz atıldığında genel eğilimin yakın pazarlara girişle başlamış olduğu görülmektedir. Bir franchise verenin uzak pazarları hedeflemesi franchise almaya istekli olan firmaları daha özenli bir şekilde seçmesine, kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlara muhatap olmasına ve daha fazla finansal yardıma ihtiyaç duymasına yol açacaktır. Bu bağlamda, en önemli başarı faktörleri iyi bir kalite kontrolünün sağlanması, kalifiye franchise alanların seçilmesi ve franchise alanların desteklenmesi olacaktır [11].

Franchising özellikle, pazara giriş engellerinin düşük olduğu, buna karşılık tüketici davranışı veya perakendecilik yapısının kültürel olarak uzak olduğu pazarlar için uygun bir pazara giriş stratejisidir. Franchisingde en önemli başarı kriteri firma know-how'ının yeni pazarlara transfer edilebilme başarısıdır [18].

Jain'e göre firmaların yurt dışına franchising yöntemiyle açılmalarının arkasında yatan temel nedenler [19]

- Pazar genişletme fırsatları
- Kar potansiyeli
- Uluslararası firma olarak tanınma isteğidir.

Bu fırsatlara rağmen franchising yöntemiyle dış pazarlara açılmada gözönüne alınması gereken bir takım faktörler de mevcuttur.

#### VII.1. Uluslararası Franchising'de Gözönüne Alınması Gereken Konular

Uluslararası pazarlara açılmada franchising yönteminin kullanılması sırasında gözönüne alınması gereken bazı önemli faktörler vardır. Ülkelerarası bankacılık düzenlemeleri, vergi kanunları, işletmecilik ve finans uygulamalarının farklılığı nedeniyle biraz karmaşıktır. Çokuluslu şirketler de her ülkeden sermaye çıkışı ve girişi ile ilgili değişen hükümet sınırlamalarını izlemek, kur dalgalanmalarına karşı riski yönetmek durumundadırlar [20].

Uluslararası pazarlara franchising yöntemiyle girişte pazar seçerken önem kazanan faktörler şöyle sıralanabilir [11]:

- Orta sınıfın mevcudiyeti
- Politik istikrar
- Yüksek ekonomik büyüme seviyesi
- Harcanabilir gelirin yüksek olması

Öncelikle ürün veya hizmetin pazar için uygunluğu önem taşır. Bir ülkedeki ürünün başarısı bir diğer ülkede de başarıyı garanti etmez. Zaman zaman yabancı ülkelerde pazarlanması gereken mal ve hizmetlerde bazı küçük değişikliklerin yapılması gerekebilir. Franchising yönteminde bu karar, franchise alan ve franchise veren tarafından ürün değişiklik maliyetleri, imaj değişiklik maliyetleri gibi faktörlere bağlıdır.

Adaptasyon unsuru ve global pazarda etkin kanuni düzenlemeler ve standartların olmaması franchising faaliyetlerinin en önemli sorunlarından [16].

Bir diğer önemli konu yurt dışı pazarlara franchising yöntemiyle açılmadan önce franchise verenin kendi ülkesindeki franchising deneyimi ve franchising ağıdır. Dış pazarlara franchising gibi oldukça sofistike bir yöntemle açılmak oldukça beceri ve deneyim gerektirir.

Ayrıca, franchise verenin yurt dışındaki franchise alanlara yeterli desteği (eğitim, reklam, vs.) sağlayabilecek güçte olması potansiyel franchise alanları teşvik edecektir.

Tedarikçi ilişkileri de özellikle bazı ürünlerin üretiminde gerekli malzeme ve hammaddelerin yurt dışında temin edilebilirliği açısından önemlidir. Ayrıca temin edilebilirliğin ötesinde söz konusu malzeme ve hammadde desteğinin sürekliliği ve kalitesi de önemlidir. Bunun yeni bir dış pazarda garanti edilememesi durumunda bir diğer alternatif malzeme ve hammadde desteğinin franchise veren firma tarafından sağlanmasıdır. Özellikle belirli bir gizli formüle sahip hammaddeler franchise alanlara bu şekilde temin edilir. Bununla birlikte, hammaddenin stratejik bir özelliğinin olmaması ve yeni pazarda temin olanağının bulunmaması halinde franchise veren bu pazara girmek konusunda genellikle daha isteksiz davranır.

Dış pazarlara franchising yoluyla açılmada karşılaşılan en önemli konulardan biri de pazarlama faaliyetleridir. Pazarlama ve reklam faaliyetleri franchise alanı için başarısı açısından ve franchise vereni ise iyi imajının sürdürülmesi açısından etkiler. Reklam ve pazarlama faaliyetlerinin kültürel duyarlılığı da önemlidir. Bazı reklamların franchise alanın ülkesinde kullanılabilmesi mümkün olmayabilir. Bu ve benzeri zorlukları aşabilmek için reklam ve pazarlama konularında franchise alan ve franchise verenin koordineli çalışması şarttır.

Dış pazarlardaki rekabet yasaları da oldukça önemlidir. Örneğin A.B.D.'de Sherman Anti-Tröst Yasası franchise alanların aynı markayı pazarlayıp aynı sisteme dahil olsalar bile birbiriyle rakip olduklarını kabul eder. Buna göre, kanun franchise alanların bölge ve müşteri tahsisleriyle rekabeti azaltmalarını yasaklamıştır [11]. Franchise verenler için faaliyet gösterdikleri ülkede marka adı ve patent koruması sağlayan sınai mülkiyet hakları yaşamsal öneme sahiptir. Franchise veren için marka kendisinin ve kendisinin kullanım için yetkili kıldığı franchise alanların belirli bir kalitenin ve ürünün rakiplerin ürünlerinden farklılığını kanıtlayan bir değerdir. Bu açıdan marka adı ve patentlerin koruma altına alınmasında sorunların yaşandığı ülkeler franchise verenler için pek cazip olmayan pazarlar statüsündedir.

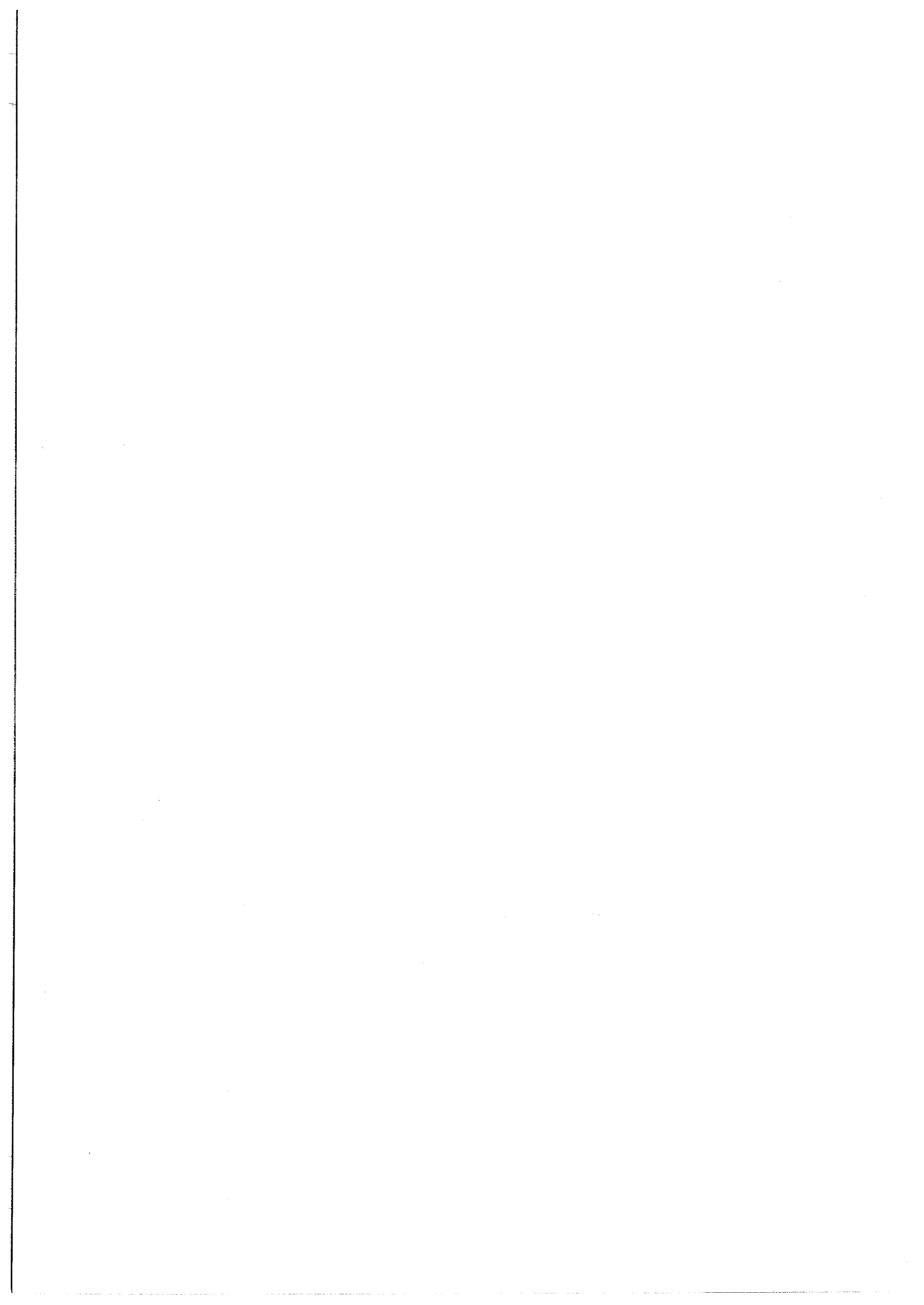
Son olarak, herhangi bir yanlışlık durumunda gerek yasal gerekse operasyonel anlamda yapılabilecek müdahalelerin önceden belirlenmiş olması hem franchise alan hem de franchise veren açısından koşulların daha açık ve net bilinmesini sağladığı için yararlı olur.

### VIII. SONUÇ

Franchising sistemi bu gün sadece ülke içi Pazar etkinliklerinde kullanılmakla kalmayarak, uluslararası pazarlara girişte de önemli bir araç haline gelmiştir. Özellikle Avrupa uygulamasında Franchising genç müteşebbisler ve yeni atılımcılar için ilk varlık kuruluşlarında başvuru bir sistem olma özelliği kazanmıştır. Franchise alanlar ve franchise verenler potansiyel ortaklarını dikkatlice planlamalı ve araştırmalıdır. Karşılıklı güven için bu şarttır. Franchise veren franchise alanın önceden belirlenmiş ilkelere bütünüyle sahip çıkacağına ve potansiyel franchise alanın kendisi için uygun bir ortak olup olmadığına ikna olması gerekir. Franchise alan da franchise verenin kendisini her zaman destekleyeceğine ikna olmalıdır. Franchise anlaşması tarafları karşılıklı olarak hukuki ve manevi yükümlülük altına sokar. Franchise veren'in istediği ücrete hangi teknik bilgi, marka ya da patentin dahil olduğu iyi incelenmelidir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Czinkota, Michael R.; A. Ronkainen, Ilkka; Tarrant, John. J., **The Global Marketing Imperative NTC Business Books**, 1995.
- [2] Loheide, Boris, **Existenzgründung: Franchising**, Hochschul- Anzeiger Nr: 46, 1999.
- [3] Skaupy, Walter, **Franchising Handbuch für die Betriebs-und Rechtspraxis**, 2. Auflage, Verlag Vahlen, 1995.
- [4] Kedia, Ben L.; Ackerman, David J.; Bush Donna E.; Justis Robert T.,; "Study Note Determinants of Internationalization of Franchise Operations by US Franchisors", **International Marketing Review** 11, 4 August 1994.
- [5] Yüksel, Ali Sait, **Bankacılık Hukuku ve İşletmesi**, M.Ü. Nihat Sayar Eğitim Vakfı Yayınları, 8. Baskı.
- [6] Arzova, Burak; Melemen, Mehmet, **Uygulamalı Uluslararası Ticaret ve Finansman Teknikleri**, Türkmen Yayınları, 2000.
- [7] -----, [www.dfv-franchise.de](http://www.dfv-franchise.de).
- [8] Koironen, Matti, "Spread of Franchising: A Multinational Comparison Based on the Nations of Innovation Diffusion", **Asia Pacific Journal of Logistics**.
- [9] -----, "Fast-food Pazarı Franchising'le büyüyor", **Finansal Forum**, 2.3.1998.
- [10] Sarıca, Özlem, "Franchising Garantili Yatırım Oldu", **Sabah Ekonomi**, 25.2.1996
- [11] -----, <http://strategis.ic.gc.ca/SGG>.
- [12] Quinn, Barry, "The Internationalisation Process Of a Franchise System: An Ethnographic Study", **Asia Pacific Journal Of Marketing and Logistics**, ss.66-83.
- [13] Sydow, Jörg, "Franchise Systems as Strategic Networks: Studying Network Leadership in the Service Sector"; **Asia Pasific Journal of Marketing**.
- [14] Kaub, Erich, **Erfolg in der Gastronomie**, Frankfurt/M., 1990.
- [15] -----, [www.neosoft.com](http://www.neosoft.com).
- [16] Canitez, Murat, "Etkin Bir Global Pazarlama Stratejisi: Franchising", **Pazarlama Dünyası**, Yıl: 11, Sayı: 65, Eylül-Ekim, 1997.
- [17] Ünüsan, Çağatay " Ülkemizde Franchising Sistemleri ile Bağımsız Perakendecilerden Alışveriş yapan Tüketicilerin Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması Araştırması", **Pazarlama Dünyası**, 1998.
- [18] Keegan, Warren J; Green Mark S., **Global Marketing**, Second Edition, Prentice Hall, 2000.
- [19] Jain, Subhash C., **International Marketing Management**, PWS-Kent Publishing Company, 1990.
- [20] Berk, Niyazi, **Finansal Yönetim**, 5. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2000.
- [21] Gloger, Axel, **Franchising: Die Lizenz zum Erfolg**, Wien, 1997.



# SOSYAL DEĞİŞİM KAMPANYALARINDA GELİŞME: GÜNDÜZ FARI KAMPANYASININ BUGÜNKÜ DURUMU ÜZERİNE BİR UYGULAMA

İ.Fusun SEZER<sup>1</sup>, Mert UYDACI<sup>2</sup>

<sup>1</sup>M.Ü. Sosyal Bilimler M.Y.O., Yardımcı Doçent Dr.

<sup>2</sup>M.Ü. Sosyal Bilimler M.Y.O., Öğretim Görevlisi, Dr.

*Abstract: "Education", like grief counseling, has become the universal panacea of public policy. Whatever "education" is, it's not going to be easy. After all "education" is really a misnomer our aim is not to get people to know more things. We are trying to get people to change what they do. Changing people's behavior has always been the most problematic enterprise in human affairs.*

Hedef pazar; davranışını değiştirmeyi cazip bulsa dahi, toplumsal baskı bu değişimi zorlaştırabilir.

Davranış değişikliği programının başarıya ulaşması, önemli destekleyici unsurların devreye girmesine bağlıdır [4].

## I. GİRİŞ

Danışmanlık gibi eğitim de her derde deva olan bir genel politika halini almıştır. Sosyal sorunların eğitimle çözüleceği inancı ağır basmaktadır. Eğitim sözcüğü, sosyal kampanyaların anahtarı gibi görünse de , amacın; insanların daha çok şey bilmelerini sağlamak değil, insanların yaptıklarını değiştirmeye çalışmak olduğunu anlamamız gerekmektedir [1].

## II. SOSYAL DEĞİŞİM KAMPANYALARI

1951 yılında Wiebe'nin "kardeşlik, sabun gibi satılabilir mi?" sorusu sosyal değişim kampanyalarının, ticari kampanyalara ne kadar benzerse, başarı oranının da o kadar çok olası olacağını düşündürmüştür [2].

Sosyal pazarlamada değişim, gönüllü davranış üzerindeki temel vurguyu ortaya koyar. Gönüllü değişimi kolaylaştırmak için sosyal pazarlamacılar insanlara gerçekten istedikleri şeyleri önermelidirler [2].

Sosyal değişimin pazarlanması reklam ve halkla ilişkiler tekniklerinin ötesindedir [1]. Sosyal pazarlama; psikoloji,sosyoloji, antropoloji ve iletişim teorileri gibi insanların davranışlarını etkileyen faktörleri anlamaya çalışan bilginin, diğer tamamlayıcılarını oluşturan bir tür yapı veya çerçevedir [3].

Sosyal değişim programlarında şu ortak noktalar bulunmuştur:

Nihai amaç, bir hedef pazarın davranışını değiştirmektir.

Arzulanan davranış biçiminin, daha rahat alternatif rakipleri mevcuttur.

## III. BİR SOSYAL DEĞİŞİM MODELİ

Sosyal değişimin gerçekleştirilmesi için; öncelikle davranışın değişimini engelleyici faktörlerin ortadan kaldırılması gereklidir.

Sosyal değişimin gerçekleştirilmesi amacı ile bir model oluşturulmuştur. Bu model, aşamaların hayata geçirilmesi ve kaynakların boşluklara yönlendirilmesi amacıyla geliştirilmiştir.

**Bilgi:** İnsanların, (hedef pazar) ilk aşamada bir sorun olduğunu ve bu sorunun tutarlı bir çözümünün olduğunu bilmesi gerekir. Bu konuda harekete geçilmesi ile sorunun çözülebileceğinin ve harekete geçmenin yararlarının anlatılması gerekir.

**İstek:** Değişim hayal kurmakla ilgilidir. İnsanlar, kendileri için farklı ve arzu edilir bir geleceği gözlerinde canlandırma ihtiyacı duyarlar. Bu nedenle, değişimin sağlayacağı güzel gelecek hedef pazara vaat edilmelidir.

**Tecrübe:** Davranış değişikliğinin yerleşebilmesi için, davranış basit aşamalara bölmek çözüm olabilir. Bir davranış değişikliğinin yerleşmesi zaman alabilir.

**Güven:** Başarıya olan inanç olası yada kaçınılmazdır. Güçlü bir politik veya toplumsal liderin kampanyada rol alması katılımı dolayısı ile başarıyı getirecektir. Hükümet yada ticari kuruluşların sosyal değişim programlarında yer almaları, hedef pazarı yalnızlık duygusundan uzaklaştıracaktır.

**Kolaylaştırma:** İnsanlar sınırlı kaynaklar ve az sayıda seçenek ile karşı karşıyadır. Kampanyanın sürekliliğini sağlayacak olan alt yapı, hizmet ve destek ağları, gerçek dünya engellerine takılmadan çalışmalıdır.

**Uyarma:** Kampanyaların tüm bilgi, istek ve iyi niyetine rağmen, hedef pazarın alışkanlıklarını değiştirmesi başlı başına bir zorluktur. Bu nedenle sosyal güdülenmeye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu güdülenme ya tehditkar şekilde yada ilham verici şekilde olmalıdır. O halde uyarma; gerçekleşmesi yakın olan bir tehdit, özel bir teklif veya eylemi harekete geçirecek ortak olarak paylaşılan bir olay olabilir.

**Geri Bildirim:** Bazı sesler, durumlar ve kurumlar, sosyal değişim kampanyalarının gelişmesini önlerler. Kampanyanın etkinliği, pazarlama mesajlarının sürekliliği ve takviyesi ile ilgilidir. Hedef pazarla düzenli irtibat kurup, başarıya ulaşmış çabaların ödüllendirilmesi de modelin en önemli aşamasıdır [1].

Sosyal pazarlama görevinin başarısı için ; yeni bir gelecek kavramının oturtulması, hizmetlerin ve altyapının inşa edilmesi, liderlik yapmaları için toplum liderleri ile işbirliğine gidilmesi, uzun vadede kaynakların ve mesajların tekrarlanması ve takviye edilmesi gerekir.

#### IV. GÜNDÜZ FARI KAMPANYASININ BUGÜNKÜ DURUMU ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

##### IV.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Trafik kazaları, dünyanın temel ve Türkiye'nin ise en başta gelen ve çözümü zor sorunlarından biridir. Bir taraftan sayısı hızla artan araçlar, diğer taraftan yolların yetersizliği ve dikkatsiz sürücülerin çoğalması sakatlanmaların ve maddi zararların büyümesine neden olmakta ve ülke ekonomisine milyarlarca lira yük getirmektedir [5].

Türkiye'de 2000 yılında meydana gelen 466.375 kazada toplam 3.941 kişi hayatını kaybetmiş, 114.089 kişi de yaralanmıştır. Bu kazalarda 230 trilyon 638 milyar liralık maddi hasar meydana gelmiştir [6].

Avrupa Komisyonu Araştırma Grubu; taşıtların gündüz farları yakarak seyretmesinin, bazı ülkelerde trafik kazalarını azaltıcı bir faktör olarak değerlendirmektedir [7].

Gündüz farların kullanılması, psikolojik olarak tereddütlü hareket eden araçların algılanmasını olumlu yönde etkilemekte, kısa farların kullanılması durumunda, gündüz meydana gelen kazalardaki ölümlerin %25, yaralanmaların %20, kazaların da %12 azalacağı tahmin edilmektedir. Karayolları Trafik Güvenliği Kurulu'nun 13. toplantısında, "Şehir dışı yollarda gündüzleri kısa huzmeli farların yakılması, sürücülere tavsiye edilecektir." Şeklinde karar alınmıştır. [7]

Bu nedenle, Bridgestone'nun Ekim 1999- Kasım 1999 tarihleri arasında yürüttüğü "Farım da hep açık yolum da" sloganlı, gündüz farı kampanyası, artan bir

önem kazanmaktadır. 15.11.1999 tarihli Brisa basın bülteninde kampanya sonucunda İstanbul'da gündüz farı kullananların oranı %0,7'den 9,8'e yükseldiği bildirilmiştir [8].

Bu çalışmanın amacı; İstanbul sürücülerinin gündüz farı kullananlarını saptamak ve gündüz farı kullanmayan sürücülerin nedenlerini ayrıntıları ile ortaya çıkarmaktır.

Araştırma; İstanbul'da Boğaziçi Köprüsü 1 ve 2 numaralı gişelerinde saat 08.00-09.00 ve 14.00-15.00 saatlerinde 23-26 Ocak 2001 tarihlerinde gerçekleştirilmiştir.

##### IV.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmamız iki aşamadan oluşmaktadır. Öncelikle farları açık ve kapalı olan otomobiller gözlem yoluyla saptanmış, farları kapalı olan otomobillere anket yöntemi uygulanmıştır. 500 adet otomobil sayılmış, bunlardan farları kapalı olan 393 adetine anket uygulanmıştır. Gişelerde duraklama süresinin kısıtlı olması ve trafik akış hızının yavaşlatılmaması amacıyla yalnızca, farların gündüz kullanılmama nedenleri sorulmuştur.

##### IV.3. Verilerin Analizi

Araştırmanın birinci aşamasında gözlem yapılarak farları açık ve kapalı otomobil sayıları saptanmış, bu davranış biçiminin cinsiyet ve gelir grubu ile bağlantısı araştırılmıştır. Cinsiyetin belirlenmesi gözlem yolu ile yapılmış gelirin belirlenmesinde ise kullanılan otomobillerin piyasa değeri kıstas alınmıştır. Piyasa değerleri 10 milyar ve üstü olan otomobiller yüksek gelir grubuna, piyasa değeri 10 milyarın altı olan otomobiller ise düşük gelir grubuna dahil edilmiştir.

Tablo.1. Sürücülerin Cinsiyetlerine Göre Far Durumları

Far Durumu	Açık	Kapalı	Toplam
Cinsiyet			
Erkek	78	239	317
Kadın	29	154	183
Toplam	107	393	500

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi toplam 500 adet otomobil sayılmış, sayım sonucunda 393 adet kapalı, 107 adet açık far tespit edilmiştir. Açık far oranı %21,4, kapalı far oranı ise %78,6'dır. Sayılan 500 adet arabanın 317 adedinin sürücüsü erkek, 183 adedi ise kadındır. Erkek sürücülerin kapalı far oranı %60,8, kadın

sürücülerin ise %39'dur. Yine erkek sürücülerin açık far oranı % 72,8 olup, kadın sürücülerde ise bu oran %27'lere kadar düşmektedir.

**Tablo.2.Gelir Gruplarına Göre Far Durumları**

Far Durumu \ Gelir	Açık	Kapalı	Toplam
Yüksek Gelir Grubu	58	183	241
Düşük Gelir Grubu	49	210	259
Toplam	107	393	500

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi yüksek gelir grubu sürücülerinin kapalı far oranı %46,5, düşük gelir grubu sürücülerinin kapalı far oranı %53,4'dür. Yüksek gelir grubu sürücülerinin açık far oranı %54,2 iken, bu oran düşük gelir grubu sürücülerinde %45,7 olarak görülmektedir.

Araştırmamızın ikinci aşamasında, farları kapalı olan otomobillerin sürücülerine gündüz farı kullanmama nedenleri sorulmuştur. Gündüz farı kullanmama nedenleri, bir ön araştırma yapılarak önceden saptanmış, trafiğin aksatılmaması amacıyla tablolaştırılmıştır.

Ön araştırma sonucunda belirlenen nedenler; sürücülerin bu kampanyadan haberlerinin olmaması, gündüz farı açmayı gereksiz görmeleri, unutkanlık, uygulamanın yaygınlaşmaması, israfı neden olması ve teknik yetersizliklerdir. Yanlış algılama ve yasal olmama nedenleri ise uygulama sırasında ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki tabloda gündüz farı kullanmama nedenleri sayısal olarak belirtilmiştir.

**Tablo.3.Gündüz Farı Kullanmama Nedenleri**

NEDENLER	ARAÇ SAYISI	%
Unutkanlık	153	38,9
Gereksiz Görme	94	23,9
Haberi Olmama	53	13,5
Yaygınlaşmama	33	8,4
Yanlış Algılama	26	6,6
Yasal Olmama	20	5,1
İsraf	14	3,6
Teknik Nedenler	0	0
Toplam	393	100

Gündüz farı kullanmama nedeni olarak, unutkanlık %38,9 ile en yüksek orana sahiptir. Sürücüler bu kampanyaya katıldıklarını ancak alışkanlık haline getirememeleri nedeni ile farları açmayı unuttuklarını belirtmişlerdir. %23,9 ile ikinci sırayı alan neden, gündüz farının gereksiz olduğu düşüncesidir. Sürücüler; sürüş koşulları karanlık, yağış ve sis gibi nedenlerle kötüleşmediği sürece farlarını yakmak istememektedir. Sürücülerin %13,5'i ise böyle bir kampanyadan haberlerinin olmadığını belirtmişlerdir. Bu uygulamanın yaygınlaşmaması da %8,4 oranda neden olarak belirtilmiştir. Yaygınlaştığı takdirde sürücüler farlarını açacaklarını belirtmişlerdir. Farlarını açık tutan sürücülerin diğer sürücüler tarafından uyarılması veya acil bir durumun varlığının algılanması, sürücülerin %6,6 oranında çekinerek farlarını kapatmasına yol açmaktadır. Sürücülerin %5,1'i gündüz far açmanın yasal bir dayanağı olmadığından, uygulamaya katılma eğiliminde olmadıklarını belirtmişlerdir. %3,6 oranında sürücü ise, gündüz farı kullanmanın benzinin fazla harcanmasına yol açacağına, far lambalarının ömrünün kısaldığına ve aküyü bitireceğine inanmaktadırlar. Ön araştırmada tespit edilen, bazı otomobillerin far açık uyarı sisteminin olmayışından dolayı park durumunda farların açık unutulması sonucu akü boşalması, sürücülerin far açmama nedenleri arasında bulunmasına rağmen, daha sonraki uygulamada neden olarak ileri sürülmemiştir.

#### IV.4. Verilerin Yorumu ve Öneriler

Bridgestone'nun Ekim-Kasım 1999 tarihleri arasında İstanbul'da yoğun olarak sürdürdüğü gündüz farı kampanyası sonucunda, gündüz farlarını yakanların oranı %0,7'den %9,8'e yükselmiştir. Amerika ve Avrupa'da senelerdir uygulanan ve gündüzleri meydana gelen trafik kazalarında ciddi miktarda azalma sağlayan "farların gündüzleri de yakılması" nı ülkemizde yaygınlaştırmak ve bu davranış biçimini tüm araçlara yaymak suretiyle bir sosyal değişim programı başlatan Bridgestone'un, geçen sürede olan gelişimi ve bu gelişimi aksatan nedenler araştırılmıştır.

Yapılan 500 otomobil sayımında, 107 otomobilin farlarının açık olduğu saptanmıştır. Kullanma oranının bir yılı aşkın bir süre içinde %9,8'den %21,4'e yükselmesi bir başarı olarak düşünülebilir. Kampanyanın yalnızca radyo ve televizyon programları ile sürdürülmesi, katılım oranının hızını düşürmüştür.

Kampanyaya katılımın daha yüksek oranda sağlanması için, gündüz farı kullanmama nedenlerini ortadan kaldıracak tedbirler alınmalıdır.

Bu amaçla;

Kampanyadan haberdar olma oranının yükseltilmesi gerekmektedir. Basın toplantıları ile, medyada yer alma sıklaştırılmalı, sürücülerin dikkatini

çekecek açık hava reklamları kullanılmalı,uyarıcı nitelikteki "sticker"ların ve hediyelerin dağıtımı sağlanmalı, radyo ve televizyon programları sürdürülmeli ve basın ilanlarının yayını sağlanmalıdır.

Kampanyayı gereksiz bulanlar için, gündüz de farların yakılarak trafik kazalarının ciddi oranlarda azaldığı gerçeğini duyuracak radyo ve televizyon programları düzenlenmelidir.

Farlarını açık tutan sürücülerin diğer sürücüler tarafından uyarılmamasını ve farı açık tutmanın acil bir durumdan kaynaklanmadığının anlatılması sağlanmalıdır.

Emniyet Genel Müdürlüğü'nün aldığı tavsiye kararının kanunlaştırılması için çaba gösterilmelidir.

Gündüz farı yakmanın; daha fazla benzin harcamaya,akünün ve far lambalarının ömrünün kısalmasına neden olmayacağı, araştırmalarla desteklenerek açıklanmalıdır.

Bazı model otomobillerin far açık uyarı sisteminin olmayışı, farların açık unutulmasından dolayı akü boşalmasına neden olmaktadır. Bu tip otomobillerin sürücüleri kampanyaya katılmaya çekinmektedirler. Otomobil üreticileri ve temsilcilikleri ile yapılacak anlaşma sonucunda, bu teknik aksaklığın , kısa bir süre ile ve düşük bir maliyet karşılığında giderilmesine çalışılmalıdır.

Kampanyanın yaygınlaştırılması amacıyla, düşük fiyatlı kolayda mamuller ile stratejik işbirliği yaparak, hedef kitlenin hatta potansiyel sürücülerin kampanyanın mesajları ile sık sık karşılaşması sağlanmalıdır. Böylece kampanya daha yaygın bir kullanım alanı bulacak, farını açmayı unutan sürücüler de diğer otomobilleri görek farlarını açacaklardır.

"Dünya Sigarayı Bırakma Günü" benzeri bir gün düzenlenip, yılda bir gün dahi olsa yoğun bir çalışma ve eylemi harekete geçirecek ortak olarak paylaşılan bir olay (panayır, festival, konser gibi) kampanyanın yıllara yayılmasını sağlayacaktır.

Kazaların azaltılmasına yönelik kampanyada, söz konusu firma yalnız bırakılmamalıdır. Otomotiv sektörü ile ilgili diğer firmalar da bu kampanyaya co-sponsor olabilir, basın ilanları, televizyon ve radyo programları, festivaller gibi çalışmalarda markalarını duyurabilirler.

## V. SONUÇ

Genel pazarlama gibi sosyal pazarlama da müşteri odaklı araştırma, pazar analizi, hedef belirleme gibi konuları içeren bir mantıklı planlama sürecini önerir.

Sosyal pazarlama maliyetlerin ve faydaların gönüllü olarak değiştirilmesine dayanmaktadır [3]. Bununla birlikte sosyal pazarlama daha zordur. Nihai hedefi; hedef pazarın yaşam kalitesini arttırmaktır,ancak, karışık ekonomik, sosyal ve politik ortamlarda kontrol edilmesi zor değişkenlerle ve kısıtlı olanaklarla çaba gösterir.

Sosyal değişim kampanyaları; hedef pazarın davranışını gönüllü olarak değiştirmesini sağlayacak yöntemlere başvururlar. Bu nedenle insanlara istedikleri şeyin (trafik kazasız bir Türkiye), davranışlarını değiştirerek elde edebileceklerini açıklarlar.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Robinson, Les, "A 7-step Social Marketing Model", Associate Director Social Change Media, Waste Educate 98 Conference, <http://media.socialchange.net.au/scm/strategy/>
- [2] -----, "What is Social Marketing", Centre for Social Marketing, <http://www.csm.strath.ac.uk/What.htm>
- [3] Kotler, P.; Zaltman, G., "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change", *Journal of Marketing*, 35, 1971.
- [4] Andreasen, Alan R., *Marketing Social Change*, Jossey- Bass Publishers, San Francisco, 1995.
- [5] -----, "Kazalarda Değişen Yazgılar", SABAH Online, 09.08.2000, <http://garildi.sabah.com.tr/cgi-bin/sayfa.cgi?w+30+/0008/09/t/112.html+trafik+istatistik>
- [6] -----, "Kazaların Bedeli Yüksek", *Radikal Gazetesi*, 25 Ocak 2001.
- [7] -----, "Gündüz Yakılan Far Hayat Kurtarıyor" *Sabah Gazetesi*, 13 Aralık 2000.
- [8] -----, 15.11.1999 tarihli BRİDGESTONE Haber Bülteni.



# DOĞAL BOYAMACILIKTA KULLANILAN BOYARMADDE KAYNAKLARI ve MORDAN MADDELERİNİN BOYAMAYA ETKİSİ

Recep KARADAĞ

M.Ü., G.S.F., Tekstil Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

*Abstract: Natural dyeing is consist of the some dyestuffs plants and a little insects in the nature. Leaves, roots, steams and flowers of the plants are used in the natural dyeing. Generally, natural dyeing is used mordant dyeing. If mordant material is used with the dyestuff, a stable complex structure is formed. Besides, mordant material increase variety of colours, and mordant material increase the characteristic of the dyed fibres. Mordant materials are used in order to stability of the natural dyeing in the fibres.*

## I. GİRİŞ

M.Ö. 5000'lerde dokumanın başlamasıyla, dokunan kumaşların boyanması isteği ortaya çıkmış ve büyük bir olasılıkla bu amaçla pigmentler denenmiştir. Elyaf yüzeyine mekanik olarak tutunan pigmentler yıkama ve sürtünme ile kolaylıkla çıktığından başarılı olunamamıştır. Bitkilerle boyamanın kullanımı ise Tunç Çağı başlarında ortaya çıkmıştır. Bu dönemde kullanılan boyamacılığın gerçek anlamda bir boyama sayılmamaktadır. Çünkü o dönemlerde doğadan toplanan bitkilerin çiçekleri suyla ekstrakte edilerek doğrudan elyafa aktarma biçiminde olduğu varsayılmaktadır. Bu tür bir boyama ise suya ve ışığa karşı dayanıklı olmadığından gerçek anlamda bir boyama sayılamaz. Gerçek anlamda doğal boyamacılık ise; M.Ö. 2000 dolaylarında Hindistan'da mordanlı boyamanın bir rastlantı sonucu bulunmasıyla başlamıştır [1-2]. Doğal boyamacılık Hindistan'da kullanılmaya başlandıktan kısa bir süre sonra, Anadolu'da da mordanlı boyama uygulamalarına başlamıştır. Birçok uygarlığın hüküm sürdüğü Anadolu'da doğal boyarmaddeler kullanılarak halı-kilim ve kumaşların zengin örnekleri üretilmeye başlanmış ve bunlarda bazıları günümüze kadar gelmiştir.

Bugün ülkemizde ve dünyada birçok müze ve özel koleksiyonlarında yer alan halı, kilim ve kumaşlar renkleri ve renk uyumları ile oluşturdukları eşsiz görüntüleri ile hayranlıkla uyandırmaktadır. Aslında farkında olunmayan, bu renk armonisinin doğaya ait olduğudur. Bu eşsiz eserlerin tümü doğada bulunan bazı bitkilerden ve birkaç çeşit böcekten elde edilen boyarmaddelerle boyanmıştır. Değişik boya bitkileri veya böcekleri ile farklı mordan maddeleri kullanarak hemen hemen istenen her renk boyamalar elde edile bilinmektedir. Çünkü mordan maddesi boyarmaddenin

elyafa bağlanmasının yanında renk çeşitliliğinin oluşmasını da sağlayan bir özelliğe sahiptir.

Dünyada ki teknolojik gelişmelerle birlikte, XIX. Yüzyılın ikinci yarısında ilk sentetik boyarmaddeler bulunmuştur. Bunun sonucunda da doğal boyarmaddelerin kullanımı git gide azalmış, XX. Yüzyılın başında ise kullanım neredeyse tamamen ortadan kalkma noktasına gelmiştir [1-3]. Ancak 1980 sonrasında, Anadolu'da özellikle de el halıcılığında doğal boyamacılık yeniden canlanmaya başlanmıştır. Son yıllarda yapılan bilimsel çalışmalar ışığında sentetik boyarmaddelerin bir çoğunun toksit ve kansorejen etkilerinin ortaya çıkması, Doğal boyamacılığın önemini yeniden artırmıştır. Çünkü, doğal boyamacılıkta kullanılan bitkilerin içerdikleri boyarmaddelerin bir çoğunun bugün bitki çayları olarak kullanılan maddelerle aynı olması, bunların toksit ve kansorojen etkilerinin olmadığını göstermektedir. Bunun yanında doğal boyamacılıkta kullanılan mordan maddeleri de toksit ve kansorojen etkileri olmayan maddelerdir. Ayrıca, günümüzde eko tekstillerin önem kazanmasıyla da, doğal boyarmaddelerin kullanımı yeniden gündeme getirilmiştir [4]. Günümüzde bazı resmi projeler ve özel kuruluşlar Anadolu'da daha önce üretilmiş halı-kilim ve kumaşların dokuma tekniklerini, boyarmadde kaynaklarını ve doğal boyama yöntemlerini kullanarak yeni ürünler oluşturmaktadırlar.

## II. DOĞAL BOYAMACILIKTA KULLANILAN YÖNTEMLER

### II.1. Direk Boyama

Bitkilerin içerdikleri boyarmaddenin doğrudan sıcaklık ve zamana bağlı olarak elyafa aktarılması şeklinde gerçekleştirilen bir boyama yöntemidir. Bu tür boyama sınıfına giren ülkemizde iki önemli bitki bulunmaktadır. Bunlardan birisi kahve rengi için kullanılan zayıf asit özelliği gösteren juglon boyarmaddesini içeren ceviz kabuğu ve yaprakları (*Juglon regia*)dır. Diğeri ise doğal boyarmaddeler içerisinde zayıf baz özelliği gösteren ve sarı renk boyamalarda kullanılan karamuk kökü (*Berberis vulgaris*)dür [5-7]. Diğeri boya bitkileri veya böcekleri de

bu yöntemle kullanılabilir, fakat çeşitli haslıkları düşük olduğundan fazla tercih edilmez. Bunların dışında dibrom indigo içeren deniz kabuklusu purpur(*murex branderis*) direk olarak elyafa sürtünme şeklinde uygulanır ve açık havada oksitlenmeye bırakılır. Aslında bu boyamayı küp boyama sınıfına da koymak mümkündür. Fakat küp boyamadan farklı olarak yardımcı kimyasallar kullanılmamaktadır.

## II.2. Mordanlı Boyama

Doğal Boyarmaddelerin büyük bir çoğunluğu bu yöntemle boyanır. Bu tür boyamalarda boyarmadde direk olarak elyafı boyamaz veya elyaf üzerinde boyarmaddenin kalıcılığı zayıf olur. Bunun için boyarmadde ile elyaf arasında bir köprü vazifesi gören ve mordan diye tanımlanan aracı bir maddeye ihtiyaç duyulur. Genellikle mordan maddeleri olarak suda çözünebilir metal tuzları tercih edilir. Bu metal tuzlarından en fazla kullanılanlarının başında şap (potasyum alüminyum sülfat) olmak üzere demir şapı (demir sülfatlar), bakır şapı (bakır sülfat), şarap taşı ve kalsiyumun suda çözünen tuzları gelmektedir [8-10]. Bu mordanlar tek tek kullanıldıkları gibi çeşitli oranlarda karıştırılarak da kullanılabilir. Metal tuzlarının yanında sitrik asit,asetik asit, formik asit, amonyak ve gallis asidi gibi maddelerde mordan maddesi olarak kullanılabilir. Mordanlı boyamayı da üç gruba ayırmak mümkündür.

### II.2.1. Önce Mordanlama Sonra Boyama

Mordan maddeleri mordanlama banyosunda çözüldükten sonra elyaf ilave edilerek uygun süre ve sıcaklıkta mordanlama gerçekleştirilir. Açık havada en az üç gün bekletilerek kurumaya bırakılması önerilir. Boyama işleminde iki yol izlenebilir. Bunlardan birincisi; mordanlanmış elyaf önce yıkanır sonra boyama banyosuna alınarak istenilen renge göre boyarmadde kaynaklarından (boya bitkisi veya böceği) birisi veya birden fazlası birlikte kullanılarak boyama gerçekleştirilebilir. Bunun yanısıra elyaf önce bir bitki veya böcek ile boyanır sonra diğer bir renkteki boya bitkisi veya böceği ilave edilerek de boyanabilir. Bu şekildeki boyamalar geleneksel reçetelerle uygulanan boyama şeklidir. Bir diğeri boyama ise, boya bitkisi veya böceği önce su ile ekstakte (bitkinin veya böceğin boyarmaddeleri su içerisine alır) edilir. Mordanlanmış elyaf, uygun miktarlardaki ekstakte veya ekstakte karışımları ile birlikte boyama banyosu içinde uygun süre ve sıcaklıkta gerçekleştirilerek boyanır.

### II.2.2. Birlikte Boyama

Bu tür boyamalarda mordan maddesi veya maddeleri ile, boyarmadde içeren bitki veya böcek doğrudan veya bitki ve böcek ekstraktları, boyama banyosu içerisinde birlikte kullanılarak boyamaların gerçekleştirildiği yöntemdir. Bu yöntem zaman ve

enerjiden tasarruf sağlamasına rağmen, boyamalarda çok tercih edilmemektedir. Çünkü mordan maddesi boyarmadde ile birlikte elyafa tamamen bağlanamaz ve boyarmaddelerden bir kısmı boya banyosunda mordan maddesi ile kompleks oluşturur. Bu durum ise hem mordan maddesinin hem de boyarmaddenin bir miktarı elyafa bağlanmadan önce boyama banyosunda kompleks bir yapı oluşturarak boyama banyosunda kalır. Yani boyarmadde kaynağından gelen boyarmaddelerin, bir miktarı ile mordan maddesinin bir kısmı elyafa bağlanamaz.

### II.2.3 Önce Boyama Sonra Mordanlama

Genellikle tanin içeren bitkiler önce boyama yapılır sonra boyanmış olan elyaf mordanlanarak boyama gerçekleştirilir. Siyah rengin elde edilmesinde tanin içeren bitkiler meşe palamudu(*Quercus aegilops*) ve mazi gobalağı(*Quercus macrolepis*) ile önce boyanır sonra demir şapı ile mordanlanarak siyah renk Anadolu'da bu şekilde boyanır. Ayrıca lak böceği ile yapılan boyamalarda önce lak böceği ile boyama yapılır daha sonra tanin içeren bitki ile mordanlanarak da boyama gerçekleştirilir. Bu şekilde boyamalar diğer doğal boyarmaddelere de uygulanabilir, fakat fazla tercih edilmez.

## II.3. Küp Boyama

Doğal boyamacılıkta küp boyama indigo içeren bitkilerle yapılır. İndigo içeren bitkiler toplandıktan sonra mayalanmaya bırakılarak boyarmaddesinin açığa çıkması sağlanır. Açığa çıkan boyarmadde suda çözünmediğinden yardımcı kimyasal maddeler ( sodyum hidroksit ve hidrosülfid veya kireç) kullanılarak boyarmaddenin indirgenmesi yoluyla çözülür. Bu şekilde hazırlanmış boyama banyosuna elyaf daldırılıp çıkartılarak indirgenmiş olan indigo(indican) havanın oksijeni ile bileşerek yükseltgenme şeklinde boyama gerçekleşir. Bu şekilde yapılan boyama genellikle mavi ve yeşil rengin mavi bileşeni için kullanılır. Ancak bazı tarihi tekstillerin mor rengin mavi bileşeni için de bu yöntem uygulanmıştır [11].

## III. BOYAMALARDA KULLANILAN BOYARMADDE KAYNAKLARI

Farklı boyama yöntemleri ve mordan maddeleri kullanılarak, boyarmadde içeren bitki veya böceklerden elde edilen renkler farklılık göstermektedir. Geçmişte kullanılmış fakat bu gün kullanım imkanı olmayan doğal boyama kaynakları ile günümüzde doğal boyamacılıkta en çok kullanılan veya kullanılacak boyarmadde kaynakları ve kullanılan mordan maddelerine göre elde edilen renkler (Çizelge.1) verilmiştir [1-18].

Çizelge.1. Boya Bitki veya Böceklerinin Mordanlarla Verdiği Renkler

Boyarmadde kaynağı	Mordan iyonu	Renk
Kökboya ( <i>Rubia tinctorum</i> L.)	Al Fe	Kırmızı Mor
<i>Rubia Peregrina</i> L.	Al	Kırmızı
<i>Rubia cardofolia</i> L.	Al	Kırmızı
<i>Gallium Verum</i> L.	Al	Kırmızı
<i>Oldenlandia umbellata</i> L.	Al	Kırmızı
<i>Morinda citrifolia</i> L.	Al	Kırmızı
<i>Morinda umbellata</i> L.	Al	Kırmızı
<i>Asperula tinctoria</i> L.	Al	Kırmızı
<i>Asperula ciliate</i> Rochel	Al	Kırmızı
<i>Rubia akana</i> Nakai	Al	Kırmızı
<i>Relbunium sikkimensis</i> Kurz	Al	Kırmızı
<i>Galium mullogo</i> L.	Al	Kırmızı
<i>Sheradia arvensis</i> L.	Al	Kırmızı
<i>Relbunium hypocarpium</i> Hemsl	Al	Kırmızı
Aspir ( <i>Charthamus tintoria</i> L.)	-	Açık kırmızı
Havacıva ( <i>Alkanna tinctoria</i> L.)	Al	Mor-kahve
Koşinil ( <i>Dactylopius coccus</i> Costa)	Al Fe	Kırmızı Mor
Kermes ( <i>Kermes vermilio</i> Planch)	Al	Erguvan rengi
Lak ( <i>Kerria lacca</i> Kerr)	Al	Kırmızı
Polonya kermesi ( <i>Porphyrophora polonica</i> L.)	Al	Kırmızı
Ararat kermes ( <i>Porphyrophora hameli</i> Brandt)	Al	Kırmızı
Ekin koşinil ( <i>Porphyrophora tritici</i> )	Al	Kırmızı
Purpur veya peliga ( <i>murex brandaris</i> ) (= <i>Bolinus brandaris</i> L.)	-	Mor
Purpur veya peliga ( <i>Murex turunculus</i> ) (= <i>Xexaplex trunculus</i> L.)	-	Mor
Sütleşen ( <i>Euphorbia rigida</i> L.)	Al	Sarı
( <i>Euphorbia biglandlose</i> L.)	Al	Sarı
Soğan kabuğu ( <i>Allium cepa</i> L.)	Al	Sarı

Kantaron ( <i>Hypericum empetrifolium</i> L.)	Al	Sarı
Nane ( <i>Mentha longifolia</i> L.)	Al	Sarı
Kızıl ağaç ( <i>Alnus glutinosa</i> L.)	Al Fe	Sarı Siyah
Koyun otu ( <i>Agrimonia eupatoria</i> L.)	Al	Sarı
Solucan otu ( <i>Tanacetum vulgare</i> L.)	Al	Sarı
<i>Filipendula ulmaria</i> L.		Sarı
Sumak ( <i>Rush coriaria</i> L.)	Fe	Siyah
Cehri ( <i>Rhamnus petiolaris</i> Boiss)	Al	Sarı
Ala cehri (Kör diken) ( <i>Rhamnus oleoides</i> L.)	Al	Sarı
Muhabbet çiçeği ( <i>Reseda luteola</i> L.)	Al	Sarı
Beyaz papatya ( <i>Anthemis chia</i> L.)	Al	Sarı
Boyacı katırtırnağı ( <i>Genista tinctoria</i> L.)	Al	Sarı
Ada çayı ( <i>Salvia teriloba</i> L.)	Al	Sarı
Sarı papatya ( <i>Anthemis tinctoria</i> L.)	Al	Sarı
Hayıt ( <i>Vitex agnus-castus</i> L.)	Al	Sarı
Yüksük otu ( <i>Digitalis purpurea</i> L.)	Al	Sarı
Sığırkuyruğu çeşitleri ( <i>Verbescum</i> çeşitleri)	Al	Sarı
Safran ( <i>Crocus sativus</i> L.)	Al	Sarı
Karamuk ( <i>Berberis vulgaris</i> L.)	-	Sarı
Karamuk ( <i>Berberis crataegine</i> DC.)	-	Sarı
Zerdaçal ( <i>Curcuma longa</i> L.)	Al	Sarı
Boyacı sumağı ( <i>Cotinus coggygia</i> Scop.)	Al	Turuncu

Çizelge-1: (Devam)

Barut ağacı ( <i>Frangula alnus</i> Miller)	Al	Sarı-kahve
Kına ( <i>Lavsonia inermis</i> L.) <i>Indigofera tinctoria</i> L.	Al -	Sarı-turuncu Mavi
Çivit otu ( <i>Isatis tinctoria</i> L.)	-	Mavi
Ceviz kabuğu ( <i>Juglans regia</i> L.)	-	Kahve rengi
Mazı gobalağı ( <i>Quercus macrolepis</i> )	Fe	Siyah
Meşe palamudu ( <i>Quercus aegilops</i> L.)	Fe	Siyah
<i>Punica granatum</i> L.	Fe	Siyah

Ölmez Çiçek ( <i>Helichrysum graveolens</i> Bieb.)	Al	Sarı
<i>Helichrysum</i> çeşitleri	Al	Sarı
Labada ( <i>Rumex</i> çeşitleri)	Al	Sarı
Gence ( <i>Datisca cannabina</i> L.)	Al	Sarı
Civanperçemi ( <i>Achillea</i> çeşitleri)	Al	Sarı
<i>Pistacia palaestina</i> Boiss	Al	Sarı
<i>Vitis vinifera</i> L.	Al	Sarı
Bupleurum çeşitleri	Al	Sarı
Bitotu ( <i>Inula viscosa</i> L.)	Al	Sarı
Papatya ( <i>Matricaria chamomilla</i> L.)	Al	Sarı

#### IV. SONUÇ VE TARTIŞMA

Çeşitli bitkilerin kök, gövde, yaprak ve çiçekleri ile az sayıda böcek türü boyama amacı ile kullanılmıştır. Bu amaç için kullanılan bitkiler ve böcekler çeşitli boyarmaddeler içerirler. Bu boyarmaddeler flavonoid ve antrakinon yapısına sahiptirler. Yapılan çalışmalarda, flavonoid veya antrakinon, mordan olarak kullanılan ve elyafa bağlanan metal iyonu ile kompleks adı verilen bir yapı oluştururlar. Oluşan kompleks; boyarmaddenin yapısına, özelliklerine ve kullanılan mordan maddesine bağlı olarak hem renkleri hemde çeşitli haslıkları farklılık göstermektedir. Yani elyafın boyarmadde haslıkları flavonoid veya antrakinonun yapısına ve özelliklerine bağlıdır. Haslıklar her ne kadar boyarmadde olarak da adlandırılan flavonoidin veya antrakinon yapısına bağlı olmasına karşın aynı boyarmaddenin farklı mordanlama ile yapılan boyamalarda mordanla bağlı olarak değişebilmektedir. Bu durum ise mordan metallerinin, boyarmaddelerle oluşturduğu kompleksin kararlılık sabitlerinin farklı olmasından ileri gelmektedir. Örneğin alüminyum mordanla papatya (*Matricaria chamomilla* L.) ışık haslığının artırılabilmesi için alüminyum mordanla ilaveten az miktarda bakır mordan kullanılır. Papatyanın içerdiği boyarmaddelerle alüminyum iyonunun oluşturduğu kompleks, bakır iyonu ile oluşturduğu kompleksden daha az kararlıdır. Diğer bir deyişle papatyanın içerdiği boyarmaddeler elyafa bakır mordanla daha sağlam bağlanmaktadır. Ancak alüminyum mordanla sarı renk veren boyarmaddeler bakır ve demir mordanlarla sarı ile kahve rengi arasında renkleri vermektedir.

Mordan metalleri, boyarmaddeleri elyafa bağlamanın yanında metalin boyarmaddeler ile oluşturduğu komplekslerin renklerinin farklı olması nedeniyle renk çeşitliliğinin oluşumuna da önemli ölçüde katkı sağlar. Kökboya (*Rubia tinctorum* L.) ve

koşinil (*Dactylopius coccus* Costa) alüminyum şapı ile kırmızı renk vermelerine karşın demir şapı ile mor renk oluşturmaktadır. Bu ise kökboyanın ve koşinilin içerdikleri boyarmaddelerin  $Al^{3+}$  iyonu ile oluşturduğu kompleksin,  $Fe^{2+}$  ve  $Fe^{3+}$  ( $Fe^{2+}$  iyonları mordanlama banyosunda  $Fe^{3+}$  iyonuna yükseltgenir) iyonu ile oluşan kompleksden farklı olduğunu gösterir. Bu farklılık renk teorileri ile açıklamak mümkün değildir. Çünkü oluşan renk, renk teorileri ile örtüşmemektedir. Örneğin mor rengin oluşumu kırmızı ile mavi renklerin karışımından olmasına karşın, bu kural koşinil veya kökboya ile demir mordan kullanılarak mor renk oluşumunda böyle bir renklerin eklenmesi kuralı ile açıklanamaz. Aynı şekilde bu olayı sarı renkte tanen ile boyanmış elyafa demir mordanla siyah renk elde edilmesinde de açıklayabiliriz. Açıklanmak istenen boyarmadde ile mordan maddesinin renginin karışımı ile yeni bir renk oluşmamaktadır. Oluşan tamamen yeni bir kimyasal bağ sonucunda yeni bir kompleksin oluşumudur. Ancak yinede renk kuramlarından yararlanılarak farklı renkleri içeren boyarmaddelerin karışımlarından çeşitli renkleri oluşturulabilir. Bu renk oluşumları önce bir renge, sonra diğer renge boyamakla mümkündür. Genellikle yeşil renk bu şekilde elde edilir. Önce elyaf indigo ile maviye boyanır, sonra sarı renk veren bitkilerle boyanarak renk yeşil renge dönüştürülür.

Doğal boyamacılıkta kullanılan boyama kaynaklarının (bitkiler ve böcekler) içerdikleri boyarmaddeler çeşitli haslıkları, farklılık gösterir. Antrakinon grubu içeren boyarmaddeler genellikle ışık ve diğer haslıkları iyi olarak bilinir. Flavonoid içeren bitkilerde ise durum tamamen farklılık gösterir. Eğer bir bitkinin içerdiği boyarmaddelerin içerisinde luteolin, apigenin, datsicetin, fisetin, rhamnetin ve isorhamnetin gibi flavonoidlerden biri veya birden fazlası varsa o bitki ile boyanmış elyafın haslıkları iyi

olarak kabul edilir. Eğer bitki, boyarmadde olarak yalnızca quercetin flavonoidini içeriyorsa, bu bitki ile boyanmış olan elyafın ışık haslığı oldukça kötüdür. Boyarmadde kaynağı olarak kullanılan böcek ve bazı

bitkilerin boyarmadde olarak içerdikleri antrakinon ve flavonoidler (Çizelge-2) de verilmiştir [2,11].

Çizelge.2. Boyamada Kullanılan Bitki ve Böceklerin İçerdikleri Boyarmaddeler

Boyarmadde kaynağı	İçerdiği boyarmadde (Flavonoid veya Antrakinon)
<i>Rubia tinctorum</i> L.	Pseudopurpurin Purpurin Alizarin Munjistin Rubiadin
<i>Rubia Peregrina</i> L.	Alizarin Pseudopurpurin
<i>Rubia cardofolia</i> L.	Purpurin Pseudopurpurin
<i>Euphorbia rigida</i> L.	Quercetin
<i>Euphorbia biglandlose</i> L.	Quercetin
<i>Allium cepa</i> L.	Quercetin
<i>Rhamnus petiolaris</i> Boiss	Quercetin Rhamnetin Emodin
<i>Reseda luteola</i> L.	Luteolin Apigenin
<i>Anthemis chia</i> L.	Apigenin
<i>Matricaria chamomilla</i> L.	Apigenin Luteolin Quercetin
<i>Datisca cannabina</i> L.	Datiscetin
<i>Cotinus coggyria</i> Scop.	Fisetin
<i>Genista tinctoria</i> L.	Luteolin
<i>Rush coriaria</i> L.	Myricetin Quercetin Gallik asit
<i>Rumex</i> çeşitleri	Emodin
<i>Vitis vinifera</i> L.	Quercetin
<i>Verbescum</i> çeşitleri	Luteolin
<i>Lavsonia inermis</i> L.	Lavson
<i>Dactylopius coccus</i> Costa	Karminik asit Kermes asidi Flavo kermes asidi
<i>Kermes vermilio</i> Planch	Kermes asidi Flavo kermes asidi

<i>Kerria lacca</i> Kerr	Lakaik asit A Lakaik asit B
<i>Porphyrophora polonica</i> L.	Karminik asit Kermes asidi Flavo kermes asidi
<i>Porphyrophora hameli</i> Brandt	Karminik asit Kermes asidi Flavo kermes asidi
<i>murex brandaris</i> ( <i>Bolinus brandaris</i> L.)	Dibrom indigo
<i>Murex turunculus</i> ( <i>Xexaplex trunculus</i> L.)	Dibrom indigo
<i>Charthamus tinctoria</i> L.	Cartamin
<i>Alkanna tinctoria</i> L.	Alkanin
<i>Salvia teriloba</i> L.	salvigenin
<i>Berberis crataegine</i> DC.	Berberin
<i>Berberis vulgaris</i> L.	Berberin
<i>Crocus sativus</i> L.	Crocetin
<i>Achillea</i> çeşitleri	Luteolin Apigenin
<i>Anthemis tinctoria</i> L.	luteolin Apigenin Quercetagetins Quercetin Paluletins
<i>Vitex agnus-castus</i> L.	Luteolin-7 glikozit
<i>Isatis tinctoria</i> L.	Indigo
<i>Indigofera tinctoria</i> L.	Indigo
<i>Juglans regia</i> L.	Juglon
<i>Quercus macrolepis</i>	Tanin
<i>Quercus aegilops</i> L.	Tanin
<i>Digitalis purpurea</i> L.	Luteolin
<i>Helichrysum graveolens</i> Bieb.	Naringenin Luteolin apigenin
<i>pistacia palaestina</i> Boiss	quercetin
<i>Inula viscosa</i> L.	quercetin quercimeritrin

### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Dölen, E., **Tekstil Tarihi**, Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Yayınları No: 92/1 İstanbul, 1992.
- [2] Karadağ, R., "Türk Halı, Kilim ve Kumaşlarda Kullanılan Doğal Boyarmaddeler", **Arış**, Yıl:1, Sayı:2, 1997.
- [3] Karadağ, R., "Topkapı Sarayı Müzesinde Bulunan XVI. yüzyıldan Kalma Bazı İpekli Kumaşların Boyarmadde Analizleri", Atatürk Kültür Dil ve Tarih Yüksek Kurulu, **Erdem Dergisi**, Halı Özel Sayısı II, Cilt: 10, Sayı: 29, 1999.
- [4] Karadağ, R., "Tarihi tekstillerde saptanan Doğal Boyama Yöntemlerinin Günümüz Tekstillerine Uygulanması", **III. Ulusal Türk El Dokumalarına Yaklaşım ve Sorunları Sempozyum Bildirileri**, T.C. Selçuk Üniversitesi Meslek Eğitim Fakültesi El Sanatları Eğitim Bölümü, Konya, 17-18 Mayıs 2000., ss.16-21.
- [5] Schweppe, H., **Handbuch der Naturfarbstoffe**, Ecomed-Verlag, Landsberg. 1992.
- [6] Schweppe, H., "Nachweis von Farbstoffen auf alten Textilien", **Zeitschrift für Analytische Chemie** 276, Wien, 1975, ss.291-296.
- [7] Pfister, R., "Nouveaux Textiles de Palmyre", **Decouverts par le Service des Antiquites du Haut-Commissariat de la Republique Francaise dans la Necropole de Palmyre**, Les Editions d'Art d'Histoire, Paris, 1934, 1937, 1940.
- [8] Karadağ, R.; Dölen, E., "Ararat kermes'in (Porophyrophora hameli) içerdiği boyarmaddelerin doğrudan ve yün üzerinden ekstraksiyon ile saptanması", **IX. Kimya ve Kimya Mühendisliği Sempozyumu**, Cilt:1, İstanbul, 1992, ss.295-300.
- [9] Bömmer, H.; Karadağ, R., "Dye-Analyses of Ottoman Brocades and Velvets from the Topkapi Museum, Istanbul, and other Silk Textiles", **Papers Presentations 7<sup>th</sup> International Conference on Oriental Carpets**, 1996, ss.69-78.
- [10] Karadağ, R.; Dölen, E., "Pamuğun Türk Kırmızısı'na Boyanmasında Sülfolanmış Hint Yağının ve Tanenin Etkisinin İncelenmesi", **Tekstil Maraton**, Yıl: 6, Sayı: 3, 1996, ss.55-59.
- [11] Karadağ, R.; Dölen, E., "Examination of Historical Textiles with Dyestuff Analyses by TLC and Derivative Spectrophotometry", **Turkish Journal of Chemistry**, Vol.: 21, Number: 2, 1997, ss.126-133.
- [12] Donkin, R.A., "The insect Dyes of Western and Central Asia", **Anthropos** 72, 1977, ss.847-880.
- [13] Donkin, R.A., "Spanish Red. An Ethnogeographical Study of Cochineal and the Opuntia Cactus", **Transaction of the American Philosophical Society**, Vol.: 67, Part 5, 1977.
- [14] Böhmer, H.; Karadağ, R., "The Color of Konya Capadocia Carpets", **Konya Capadocia Carpets from the 17<sup>th</sup> to 18<sup>th</sup> Centuries**, İstanbul, 1997.
- [15] Böhmer, H.; Karadağ, R., "Farbanalytisch Untersuchungen", **Die Textilien aus Palmyra, Main am Rhein**, 2000.
- [16] Böhmer, H.; Karadağ, R., "Analysis of Dyes", **Kaitag Tekstile Art from Dagestan**, Tekstil Art Publication, London, 1993, ss.43-45, 206.
- [17] Karadağ, R.; Böhmer H., "Dye Analyses using Derivate UV/VIS- Spectrophotometry and Fiber-safe Extraction with EDTA", **DHA** 17, 2001.
- [18] Karadağ, R.; Enez, N.; Böhmer, H., "Dye Analysis of Classical Indian and Persian Carpets", **Flowers Underfoot, Indian Carpets of the Mughal Era**, The Metropolitan Museum of Art, 1998.

## GLOBALISATION AND STRUCTURAL OPTIONS FOR TURKISH CONSTRUCTION COMPANIES' ORGANISATIONAL DESIGN

Aslı SÜDER

*İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.*

*(This paper is the extended version of the Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET) 1997 Conference Paper).*

**Özet :** *Günümüzde, örgüt yapısının tasarlanması büyük önem taşımaktadır. Bu durum, örgütteki bütün bölümlerin ve birimlerin işleyişine etki etmektedir. Örgüt tasarımıyla sorumlu olan yöneticilerin, değişime cevap verebilecek yapılar oluşturmaları beklenmektedir. Ayrıca, yeni unsurları örgütle bütünleştirmeleri ve esnekliği sağlamaları gerekmektedir. Yöneticilerin şirketlerinin yaşlarını, büyüklüklerini, stratejilerini, çevre ve teknoloji koşulları gibi durumsallık faktörlerini gözönüne alarak örgütlerinin tasarımlarını yapmaları gerekir. Tek tip bir örgüt yapısının bütün durumlara uyması beklenemez. Türkiye'deki büyük inşaat şirketlerinde matris yapısı, takım yapısını ve şebeke türü örgüt yapısını görmekteyiz. Son zamanlarda artan uluslararası rekabetin etkisiyle, birçok inşaat şirketi dünyanın her tarafında yapılabilecek karlı işleri alabilmek için stratejilerini yeniden belirlemektedirler. Bir şirket eğer sadece yurt içinde faaliyet göstermenin ötesinde, değişik ülkelerde ve küresel ölçeklere uygun olarak çalışmak istiyorsa, yapısal uyum için çaba göstermelidir. Örgütün değişik faaliyetlerde bulunması varolan yapılarla farklı bir baskı uygulayacaktır. Yeni atılımlarda başarılı olabilmek için örgüt yapılarında düzenlemeler gerekmektedir. Türk inşaat şirketleride yurt içinde ve dışında faaliyetlerini başarıyla sürdürmektedirler.*

### I. INTRODUCTION

A complex and rapidly changing environment increases the need for differentiation and integration in an organization. In a complex environment managers must create highly specialized departments to develop expertise and handle environmental uncertainty. Increased integration is necessary because, frequent change requires more information processing and adjustments within and across departments. Organic designs were discovered to be more appropriate in an unstable environment. Tasks are completed through group efforts and are adjusted and redefined to cope with demands made by the changing environment. Decision making is carried out by those close to the task, since they have a more immediate understanding of problems. Communication is primarily horizontal as members exchange information about adjustments in tasks and changes that have occurred in the environment. In Turkey, big construction companies are

working in an unpredictable environment. All managers must deal with managing change and managing conflict.

### II. GLOBAL ORGANISATIONS and STRUCTURAL OPTIONS

In these days of increasing international competition, many organizations are strategically positioning themselves to take advantage of opportunities around the world. An organization that desires to move beyond a purely domestic orientation to operate on a multinational or even a global scale will confront the need for structural adaptation. This is because the new orientation will require the organization to engage in new activities which will put differentiation pressures on existing structures. A functionally structured organization that merely wants to market its products or services abroad, or wants to take advantage of low cost labor to produce products for home markets, will generally form a new department to handle the details of import and export, usually by subcontracting with experts in the markets in which the organization wants to be involved. At this stage the organization is really not international in its focus, but rather remains committed to the logic of its domestic business. As experience with international markets accumulates, the organization will typically become aware of opportunities abroad and become more experienced in addressing the opportunities, at least in one or a few of its foreign locations. At this point many of the activities that were originally subcontracted will be brought in-house and an international division will be formed. The matrix form structure adopted at this stage allows the organization to maintain essentially a multi-domestic orientation. That is, it acts like a firm operating domestically in several markets at once, a bit like a conglomerate does in relation to operating in several industries at the same time. Finally, the multinational corporation (MNC) appears. This comes about as international sales becomes the main source of organizational revenues and as suppliers, manufacturers, and distributors from a variety of countries form an interdependent inter-organizational network on a truly international level. No longer can the activities of the firm be separated into either domestic or international units, and the international division is replaced by an internationalized product or geographic matrix-form

structure in which all units engage in the coordination of international activities. As with conglomerate matrix-forms, an organization can achieve a multinational structure either through international growth, generally progressing through the stages described above, or through joint-venture, merger, and/ or acquisition.

### II.1. The Matrix Structure

The matrix structure has evolved in the flow of as a space technology, changing conditions have caused managers to create new relationships of established organizational concepts and principles. A matrix organization is used to establish a flexible and adaptable system of resources and procedures to achieve a series of project objectives. From a divisional organization structure has emerged a new way of thinking and working to create products dependent upon advanced research and urgency for completion. Time and technology factors forced a more efficient utilization of human talents and facilitating resources. Matrix and project designs are employed in large organizations whose work is diverse, complex, and often highly technical. The designs found widely in the aerospace industries, for example, as well as in manufacturing firms where major project structures typically take the matrix form. Although matrix organization is not limited to the purpose of combining project and functional structures, it does provide a good way to do so, and to overcome the disadvantages of using either type alone. If project organization is used, technologies are likely to be less developed. If functional structure is employed, important projects may suffer for lack of focused coordinated attention. Matrix design attempts to secure the benefits of both [1]. The traditional divisional type of organization permits a flow of work to progress among autonomous functional units of a specific division. A division manager is responsible for total programs of work involving the products of his division. In a matrix organization, the divisional manager has the same responsibility, authority, and accountability for results. Differences occur in the division of work performed as well as in the allocation of authority, responsibility, and accountability for the completion of work project. A matrix type of organization is built around specific projects. A manager is given the authority, responsibility, and accountability for the completion of the project in accordance with the time, cost, and quality and quantity provisions in the project contract. The line organization develops from the project and leaves the previous line functions in a support relationship to the project line organization. Matrix and project structures are designed less around positional authority and more around who has the relevant information and the special skills required for particular, non-routine missions or projects. In large firms undertaking large and long-range projects, project managers are designated to see a project to its completion. When the mission is completed, members of the project

team are reassigned. Organization in such a firm, therefore, consists of setting up a number of project groups and administering them through the various stages of their existence. The project manager and his group have specific objectives and clear terminal point. Such a group does not fit readily into traditional models of organization, although many of the management precepts it adopts are similar.

The project manager is assigned the personnel with the essential qualifications from the functional departments for the duration of the project. Thus the project organization is composed of the manager and functional personnel groups. With responsibility and accountability for successful completion of the contract, the project manager has the authority for work design, assignment of functional group personnel, and the determination of procedural relationships. He has the authority to reward personnel with promotions, salary increases, and other incentives while the project is in progress. He also has the authority to relieve personnel from the functional group assignments. Upon completion of the project, the functional group personnel return to the functional departments for reassignment, or transfer to other divisions or training programs to develop their skills and knowledge. The project manager is also available for reassignment by the division manager or company president.

The most useful definition is based on the feature of a matrix organization that most clearly distinguishes it from conventional organizations. That is its abandonment of the age-old precept of "1 man-1 boss" or a single chain of command in favor of a "2 boss or multiple command system. Matrix organization employs a multiple command system that includes not only a multiple command structure but also related support mechanisms and an associated culture and behavior pattern [2].

The matrix organization is suitable for an environment that is highly unpredictable. It is hard to imagine another organizational structure that could work as well [3]. The matrix organization also can be modified for stable environments. A number of colleges of business and management now employ a modified version [4]. The matrix form has proved to be very successful in providing the simultaneous structural flexibility and complexity needed to cope with the demands of a high-technology setting including universities, corporations, public institutions, foundations, and hospitals.

Many organizations are experiencing pressures that force them to consider various forms of matrix designs. The most common pressure is increased volume of new products. Organizations facing this situation must either adopt some form of matrix organization, change to product forms of organization, or increase the time



between start and introduction of the new product process. For most organizations, the matrix design is the most effective alternative. Managers must be aware of the different kinds of matrix designs and develop some basis for choosing among them [5].

The matrix response to manifold pressures on various profits, to the over complexity of divisional structures. In fact matrix structure is in tune with today's realities. On the other hand, it virtually always ceases to be innovative, often after just a short while. It has particular difficulty in executing the basics (the authority structure is uniquely weak). It also regularly degenerates into anarchy and rapidly becomes bureaucratic and less creative. The long-term direction of the matrix organization is usually not clear [6].

### **II.2. The Global Matrix**

There are managers of geographic regions and of products, or product groups, such that local units are organized both by interests in corporate effectiveness related to serving a particular region of the world and by interests in developing the corporation's knowledge and efficiency in regard to production across regional markets. Each of the local units can be fully operational companies in their own right, and the array of these units that comprises the multinational corporation may be a mixture of simple, functional, divisional, matrix, or hybrid structures. Obviously, a major drawback of this structure is its enormous, often mind-boggling complexity. Even with electronic communication and rapid transportation between most destinations the coordination problems of the global organization stretch the concept of structure to the limits of modernist conceptions. As complexity increases through demands for attention to more than the two dimensions representable in this structure (e.g., regions, products), the fragmentation and incoherence about which postmodernists write becomes increasingly helpful [7].

### **II.3. The Hybrid Structure**

The structures above represent pure types. Organizations will not always conform to one of these. Hybrid structures are partly one type of structure and partly another. Hybrids may occur either because designers deliberately mix forms in an attempt to blend the advantages of two or more different types, or because the organization is changing. For example, a research and development division may move to a matrix structure, while other divisions remain functionally structured. Network structures and multinational organizations may also appear to be hybrids. Hybrid forms can be confusing in that the basis of relationships changes as you move from one part of the structure to another. On the other hand, the hybrid form allows the organization the

flexibility to adopt the structure most appropriate to the varied needs of its different subunits.

### **II.4. The Team Structure**

The team structure is the newest, and the potentially most powerful approach to organizational structure. This structure involves organizing separate functions into a group based on one overall objective. The team structure, in effect, takes direct aim at traditional organizational hierarchy-whether functional, divisional or matrix-and flattens it. Although the vertical chain of command is a powerful control device, proposed decisions must move up the hierarchy for approval-a process that often takes too long. Such an approach also keeps decision making and responsibility at the top. Throughout the business sector, a significant trend in the 1990s is delegation, pushing authority and accountability down to lower levels and creating teams of workers who take credit for their work. In a team structure, departments are based on teams rather than functional specialty. Team members representing different functions are grouped together. Several such teams report to the supervisor. Although there are variations of the team concept-some teams are responsible for a product, others for a process-the result is the same. The traditional functions are reorganized, layers of management removed and, the company becomes decentralized. The team concept breaks down barriers across departments because; people who know one another are more likely than strangers to compromise. The team structure also speeds up decision making and response time. Decisions no longer need to go to the top of a hierarchy for approval. Employees are strongly motivated. They take responsibility for a project rather than for a narrowly defined task, and the result is enthusiasm and commitment. Decentralization of authority is accompanied by the elimination of levels of managers, and the result is lower administrative costs. Finally, team structure is an improvement over the matrix structure in that it does not involve the problem of double reporting. Each worker believes he or she is a part of a team rather than an individual who performs a designated function [8].

### **II.5. Global Work Teams**

The reality of today's business world as a global work environment has led some companies to establish global work teams to expand their products and operations into international markets [9]. Global teams, also called transnational teams, are work groups made up of multinational members whose activities span multiple countries. Global teams have been used in various ways. Some, such as help organizations achieve global efficiencies by developing regional or worldwide cost advantages and standardizing designs and operations. Other global teams help their companies be more locally responsive by meeting the needs of different regional

markets, consumer preferences, and political and legal systems. A third primary use of global teams is to contribute to continuous organizational learning and adaptation on a global level [10]. The most advanced use of global teams involves simultaneous contributions in all of these strategic areas.

Global work teams bring unique problems to the concept of teamwork. Team leaders and members must learn to accommodate one another's cultural values and backgrounds and work together smoothly, usually in conditions of rapid change. One model for global team effectiveness, called the GRIP model, suggests that teams focus on developing common understanding in four critical areas: goals, relationships, information, and work processes, thus enabling the team to "get a grip" on its collaborative work at a very high level. The need for and use of global work teams is likely to grow. Teams that effectively blend their varied backgrounds and interests into a teamwork culture focused on serving the organization's international goals can significantly enhance a company's global effectiveness [11].

## II.6. International Strategic Alliances

Strategic alliances are perhaps the hottest way to get involved in international operations. Typical alliances include licensing, joint ventures, and consortia [12]. Manufacturing firms to capitalize on the diffusion of new technology quickly and inexpensively while getting the advantage of lucrative worldwide sales frequently enters into licensing agreements. Joint ventures are separate entities created with two or more active firms as sponsors. This is another approach to sharing development and production costs and penetrating new markets. Some managers decide that the best way to expand abroad is through joint ventures or strategic alliances. Strategic alliances are cooperative agreements between potential or actual competitors. A joint venture is one example of a strategic alliance. A joint venture is "the participation of two or more companies jointly in an enterprise in which each party contributes assets, owns the entity to some degree, and shares risk." Companies use such relationships every day. Alliances have many advantages. The overriding aim is usually to quickly gain some complementary strength that would otherwise take too long to develop [13]. Further, as one manager points out, "in a complex, uncertain world filled with dangerous opponents, it is best not to go it alone"[14]. A joint venture lets a firm gain useful experience in a foreign country, using the expertise and resources of a locally knowledgeable firm. Joint venture lets a firm gain useful experience in a foreign country, using the expertise and also helps both companies share what may be substantial cost of starting a new operation. But as in licensing, the joint venture partners also risk giving away proprietary secrets, and joint ventures also almost always mean sharing control. Each partner runs the risk that the venture

may not be managed the way it would have chosen. Joint ventures can be a necessity. It is estimated that the rate of joint-venture formation between Turkey and international companies has been growing annually since 1982. Joint ventures may be with either customers or competitors. A manufacturer may seek a joint venture to distribute its new technology and products through another country's distribution channels and markets. Given the expertise of new technology, consortia of organizations are likely to be the wave of the future. Rather than one-on-one competition among individual firms, groups of independent companies-suppliers, customers, and even competitors-will join together to share skills, resources, costs, and access to one another's markets. Managers must learn to cooperate as well as compete [15]. Consortia are often used in other parts of the world, such as corporations in Japan. A type of consortia, called the virtual organization, is increasingly being used in the United States and offers a promising avenue for worldwide competition in the future. The virtual organization is a continually evolving group of companies that unite to exploit specific opportunities or attain specific strategic advantages and then disband when objectives are met. A company may be involved in multiple alliances at any one time. Some executives believe shifting to a consortium or virtual approach is the best way for companies to remain competitive in the global marketplace.

## II.7. The Network Structure

Another major trend of the 1990s is the choice companies are making to limit themselves to only a few activities that they do extremely well and let outside specialists handle the rest. These network organizations, sometimes also called modular corporations, are flourishing particularly in fast-moving industries, such as apparel and electronics, but even companies in such industries as steel and chemicals are shifting toward this type of structure [16]. Formal networks differ from teams or cross-functional task forces [17]. The dynamic network structure incorporates a free market style to replace the traditional vertical hierarchy. The free market aspect means subcontractors flow in and out of the system as needed. Much like building blocks, parts of the network can be added or taken away to meet changing needs [18]. An organization arranged in network structure relies on other organizations to perform critical functions on a contract basis. A company keeps key activities in-house and then outsources other functions, such as sales, accounting, marketing, manufacturing, and engineering to separate companies or individuals who are coordinated or brokered by a small head-quarters [19]. In most cases, these separate organizations are connected electronically to a central office [20]. Now, the network design is developing and it requires state-of-the art technology in communication systems. In the traditional corporation, particularly those with functional, divisional, hybrid, and

matrix designs, there is a vast infrastructure with several reporting levels and internal structures. The network design is very different, because it relies on a small central organization to coordinate the principal functions of distribution, marketing, research and development, manufacturing, and other essential functions performed in other organization [21]. The network structures, provides flexibility because only the specific services needed are purchased. Administrative overhead remains low because large teams of staff specialists and other administrative personnel are not needed. The major shortcomings of this type of structure is, lack of control. The management core must rely on contractors. This limitation can be minimized, if management is willing and able to work closely with the suppliers. But the reliability of supply is less predictable than it would be if the company owned the means of supply. If a supplier fails to deliver, goes out of business, or suffers a plant breakdown, the central hub of the network is endangered. Also, if an organization relies on contract work, central managers may lack technical expertise to resolve problems effectively [22].

Organizational networks are also increasingly important in international trade [23]. The advantages of the dynamic network structure are several. The structure is unbelievably lean, with almost no administrative overhead because work activities are contracted and coordination is electronic. The approach can help new entrepreneurs get products to market quickly without having to incur huge start-up costs. In mature industries that are beginning to stagnate, the network structure can reinvigorate companies by enabling them to develop new products without huge investments. Another significant advantage of the network approach is its flexible; rapid response-the ability to arrange and rearrange resources to meet changing needs and best serve customers. Managerial and technical talent can be focused on key activities that provide competitive advantage, while other functions are outsourced [24]. The disadvantages are related to the unusual nature of this organization design. For one thing, there is little hands-on control. Operations are not under one roof, and managers must adjust to relying on independent subcontractors to do the work. Companies can experience problems with quality control when many different subcontractors are involved. In addition, some companies have found that subcontractors tend to dramatically raise prices once the company becomes hooked on their products or services [25]. Moreover, it can be difficult with a network structure to define the organization, since it may change from week to week as the set of subcontractor's changes. Likewise, the organization can occasionally lose a part if a subcontractor defects or goes out of business and can't be replaced. A final disadvantage is weakened employee loyalty. A cohesive corporate culture for the larger organization is difficult to establish. Turnover tends to be high, because employees are committed only to their own

task or subcontractor, and they may be dismissed at any time in favor of a new contractor.

## II.8. The Integrated Structure

As environment become more unpredictable and dynamic, organizations must become more organic. This implies a movement from a functional to a project, matrix, hybrid, or other relatively organic structure. Firms must become more competitive by responding directly and immediately to their customers' needs, as well as by offering clients new products and services [26]. The "integrated structure" has the characteristics of a matrix structure, including flexibility, adaptability, and decentralized decision making, combined with an emphasis on client needs, product development, and product marketing. However, the form will vary from the pure matrix depending upon the integration of the functional areas. An integrative structure goes beyond a matrix in its flexible grouping of employees and its strong market-driven orientation. An integrated structure has the following characteristics:

- Flexible grouping of individuals (i.e., the ability to take a functional, product, project, geographical, or client orientation),

- Market-oriented grouping of individuals (i.e., focus on clients, products, or projects),

- Decentralization of decision making (i.e., increased autonomy for middle managers and experienced staff),

- Smaller offices seem to facilitate integration [27].

- Grouping across divisions (i.e., management services division into work groups),

- The development of task forces that include members of various divisions. Such task forces might focus on the development of new services or the quality control of existing services,

- The introduction of permanent committees. Such committees could be charged with product development and implementation responsibility: the specification of a project-based structure that focuses on short-term client needs, and,

- The introduction of a matrix structure, using functional specialty as one dimension, and client industry, client business size, geographical location, or product as the second dimension.

Successful integrative structures are these allow a firm to expeditiously bring together all its sources and

expertise. The successful firm will be the one that heightens the client's awareness regarding the firm's full line of services and the benefits that will accrue. The flexibility, creativity, and fluidity of implementation of an integrative structure make considerable sense for successful firm.

### III. THE IMPACT OF GLOBALISATION ON COMPANIES

Going global- doing business outside one's home country through integrated operations-means dealing with political, legal, sociocultural, economic, and technological environments that are unfamiliar and unique. Globalization forces companies to deal more effectively with diversity and particularly with a more diverse workforce. Globalization requires that managers think beyond national borders and see all world markets as part of one global economy. As a result, the kind of managers needed to staff foreign and home-office operations will change. Their education and experience should prepare them to live and work in those countries or cultures in which they will do business. Marketing, production, finance, and all other business functions will change, taking on a flavor and style appropriate for the foreign environment. The movement of goods, money, and people across borders regularly calls for skills the company may not ordinarily possess. Stakeholders' interests must be protected from the threats posed by foreign governments and environments. Globalization means change. It also means a drive among businesses to achieve world-class products and services with competitive quality and productivity. Intense competition from abroad has caused Turkish construction companies create partnerships with foreign firms, and spend billions on training. The most important reason for expanding globally is that it provides a powerful additional source of growth.

### IV. TURKISH CONSTRUCTION COMPANIES' ORGANISATIONAL DESIGN

In organizations that operate with balance of power form, there is a constant tendency toward organization tries to maximize its own advantage vis-à-vis others, there will be a continual balancing struggle for dominant power. A power struggle in a matrix is qualitatively different from that in a traditionally structured hierarchy because, in the latter it is clearly illegitimate. In the matrix, however, power struggles are inevitable, the boundaries of authority and responsibility overlap prompting people to maximize their own advantage. The confusion of matrix behavior with group decision making probably arises from the fact that a matrix often evolves out of new project or business team, which do suggest a group decision process. Under many circumstances, it is perfectly sensible for managers to make decisions in-groups. But, managers must be aware of the danger of severe groupies. The other problem,

Turkish construction companies face, the fear of high costs associated with a matrix. The matrix organization would seem to double management costs because of its dual chain of command. This issue deserves thoughtful consideration. In matrix organization, increased communication creates a new set of problems. More differences are surfaced and they have to be dealt with. These differences are resolved with people from different functions who often have different attitudes and orientations. Top managers quickly become overloaded when too many decisions are passed to them and the matrix ceases to work. In a matrix this conflict can be healthy and that higher quality solutions will develop if people with different expertise and orientations relating to a given task get together to trash out differences. It is assumed that everyone is working toward common goals and that each is concerned with arriving at the best solution to the problem. Given the constraints of the situation if sufficient information is brought out in the discussion, the best possible solution will emerge. In Turkish construction companies that are working as joint ventures, conflict emerges mostly between individuals. Top managers try to resolve or eliminate conflict. Conflict must be effectively managed for an organization to achieve its goals as soon as possible. Before it can be managed, conflict must be acknowledged and defined by disputants. It may be difficult, however, for disputants to agree on what is in dispute in a shared conflict since they may experience the same conflict in quite different ways [28]. This is not to suggest that objective reality does not exist, only that disputant's subjective experience is their reality and thus determines the nature of the conflict for them [29]. Conflict exists, and managers will need to determine their own personnel response when they find their selves in such a conflict [30]. Some conflict is useful, since it gives people an opportunity to examine problems and solutions that would otherwise ignored. Other conflicts are dysfunctional; they cause hostility and resentment, and organization functioning may be stymied as a consequence. Conflict can't and probably should not be eliminated completely. Some dysfunctional conflict can be tolerated if it is relatively minor [31]. The effort to resolve such conflict may greatly exceed the benefits of doing so.

### V. CONCLUSION

The matrix organization has been proposed and used as a way of combining the benefits of functional and project structures while reducing their shortcomings. By adapting a matrix structure, an organization does not choose one grouping over another, but rather it chooses both. This structure responds to the need for greater flexibility in an organization and is particularly effective in an organization that has a dynamic, complex and uncertain environment, and professional employees. It combines both the functional and project structures by reinforcing a professional identity and development while

encouraging interaction with other departments and creating a strong problem solving and goal focus. These advantages can lead to three types of problems; (1) high overhead costs result from the increase in managerial salaries because of the doubling of managers; (2) conflict may occur between functional and project managers over allocation of their common subordinates' time or quality of subordinates performance; and (3) employees may experience ambiguity about whether their functional or project manager has authority or predominance in assigning work, setting priorities, and evaluating performance.

The only way a Turkish construction company can really be certain of its competitive position in this global market is to be able and prepared to compete with its foreign competition on their own turf as well as in other world markets. In Turkey, the matrix organization is used mostly in construction companies. Turkish construction companies work as joint ventures with French, Italian, German, British and Japanese companies in different countries. They use global matrix organization. The results of the interviews with managers show that, Turkish construction companies have big projects in Russia, Rumania, Bulgaria, and Turkish Republics and in other countries. Matrix structures used by multinational corporations are similar, except that geographical distances for communication are greater and coordination is more complex. Indeed, the continued use of matrix design suggests that it does help construction companies in their effort to satisfy the two masters: specialization and coordination. They violate the unity of command and the chain of command. They can weaken vertical coordination while trying to improve lateral coordination. In spite of its limitations, the matrix structure seems to offer some advantages for construction companies. First, it can improve the development and utilization of personnel; the organization assigns individuals to project teams who best fit with the project's need at a given time. Second, while providing a stable functional organization, the matrix can improve the firm's provision of client services by encouraging industry specialization, technical specialization in such areas as computer services. Third, the matrix structure has been shown to be highly correlated with high rates of new product innovation. Finally, the matrixes can expertise to clients. The matrix organization is suitable for an environment that is highly predictable; in fact, it is hard to imagine another organizational structure that could work as well.

#### REFERENCES

- [1] McFarland, D., **Management: Foundations and Practices**, Collier, Macmillan, Canada, 1979.
- [2] Davis, S.; Lawrence, P., **Matrix**, Addison-Wesley Publishing Company, 1977.
- [3] Galbraith, J.R., **Designing Complex Organisations**, 1973.
- [4] Cannon, M.J., **Management: An Organisational Perspective**, Little, Brown and Company, Boston, Toronto, 1977.
- [5] Cleland, D.; King, W., **System Analysis and Project Management**, McGraw-Hill Company, New York, 1975.
- [6] Peters, T.J.; Waterman, R.H.Jr., **In Search of Excellence**, Harper and Row, Publishers, New York, 1983.
- [7] Hatch, M.J., **Organization Theory**, Oxford University Press, 1997.
- [8] Plunkett, W.R.; Attner, R.F., **Management**, Wadsworth, Inc., 1994.
- [9] O'Hara-Devereaux, M.; Johansen, Robert, **Globalwork: Bridging Distance, Culture&Time**, San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- [10] Snow, C.C.; Snell, S.A.; Davison, S.C.; Hambrick, D.C., "Use Transnational Teams to Globalize Your Company", **Organizational Dynamics** 24, No:4 (Spring 1996), ss.50-67.
- [11] Daft, R.L., **Organization Theory and Design**, International Thompson Publishing, 1998.
- [12] Lei, D.; Slocum, Jr.J.W., "Global Strategic Alliances: Payoffs and Pitfalls", **Organizational Dynamics**, Winter 1991, ss.17-29.
- [13] Tichy, N.; Charan, R., "The CEO as Coach: An Interview with Allied-Signal's Lawrence A. Bossidy", **Harvard Business Review**, March-April 1995, ss.69-78.
- [14] Ghosdal, S.; Bartlett, C., "Changing the Role of Top Management: Beyond Structure to Processes", **Harvard Business Review**, January-February 1995, ss.86-96.
- [15] Harrigan, K.R., "Managing Joint Ventures: Part I", **Management Review**, February 1987, ss.24-41.
- [16] Tully, S., "The Modular Corporation," **Fortune**, 8 February 1993, ss.106-114.
- [17] Piturro, M., "What Are You Doing about the New Global Realities?", **Management Review**, March 1999, s.16.

- [18] Dsess, G.G.; Rasheed, A.M.A.; McLaughlin, K.J.; L.Priem, R., "The New Corporate Architecture", **Academy of Management Executive**, 9, No:3, 1995, ss.7-20.
- [19] Miles, R.E., "Adapting to Technology and Competition: A New Industrial Relation System for the 21th Century", **California Management Review**, 1989, ss.9-28.
- [20] Miles, R.E.; Snow, C.C., "Fit, Failure and the Hall of Fame," **California Management Review**, 26, Spring, 1984, ss.10-28.
- [21] Aldag, R.J.; Stearns, T.M., **Management**, South-Western Publishing Company, Cincinnati, Ohio, 1991.
- [22] Schoderbek, P.P.; Cosier, R.A.; Aplin, J.C., **Management**, Harcourt Brace Jovanovich, Inc., 1991.
- [23] Freidheim, C.Jr., "The Battle of the Alliances", **Management Review**, September, 1999, ss.46-51.
- [24] Miles, R.E.; Snow, C.C., "The New Network Firm: A Spherical Structure Built on a Human Investment Philosophy", **Organizational Dynamics**, Spring 1995, ss.5-18
- [25] Brown, D., "Outsourcing: How Corporations Take Their Business Elsewhere", **Management Review**, February 1992: 16-19.
- [26] Lawrence, P.R.; Lorsch, J.W., **Organization and Environment**, 1967.
- [27] Mintzberg, H., **Structure in Fives: Designing Effective Organizations**, Prentice-Hall, 1983.
- [28] Pinkley, R.L.; Northcraft, G.B., "Conflict Frames of Reference: Implications for Dispute Processes and Outcomes", **Academy of Management**, Vol.37. No.1, 1994.
- [29] Klar, Y.; Bar-Tel, D.; Kruglanski, A.W., "On the Epistemology of Conflicts: Toward a Social Cognitive Analysis of Conflict Resolution", **Social Psychology and Intergroup and International Conflict**, New York, 1987, ss.112-117
- [30] Hampton, D.R., **Contemporary Management**, McGraw-Hill Book Company, 1977.
- [31] Boone, L.E.; Kurtz, D.L., **Management**, McGraw-Hill, Inc., 1992.

## AVRUPA PATENT SİSTEMİ İÇİNDE AVRUPA TOPLULUK PATENTİNİN YARATILMASI

Deniz ILGAZ

*Boğaziçi Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu, Yardımcı Doçent Dr.*

*Abstract: The European Patent Convention went into force on 7 October 1977 and a European Patent Office was established in Munich. This system, to which the Turkish Republic acceded as the 20<sup>th</sup> Member State in October 2000, established a common European Patent and provided a unitary and centralised grant procedure in any one of the three official EPO languages: English, French and German. According to a Proposal for a Regulation presented by the European Commission on 5 July 2000, it will be possible to apply to the Munich Office and to obtain a Community Patent that will be valid in all the Member States of the European Union.*

### I. GİRİŞ

Türkiye Cumhuriyeti'nin oldukça gecikmeli olarak Ekim 2000 tarihinde taraf olduğu Avrupa Patenti Sözleşmesi, Avrupa Patent hukukunun yarım yüzyıllık gelişiminin bir sonucu olmakla kalmayarak bugün "Topluluk Patenti"ni de bünyesi içine almaya hazırlanarak yeni ve önemli bir boyut kazanma aşamasındadır. Bir Avrupa Konseyi girişimi olarak 5 Ekim 1973 tarihinde imzalanarak 7 Ekim 1977 tarihinde yürürlüğe girmiş olan bu Anlaşma'yı ve yarattığı Avrupa Patent kurumunu iyi tanımakta yarar vardır. Münih Sözleşmesi olarak da bilinen Avrupa Patenti Sözleşmesi (EPC), buluşların korunması konusunda Avrupa devletleri arasındaki işbirliğinin daha da güçlendirilmesini ve bu amaçla, tek ve yeknesak bir patent verilmesi işlemi sağlanarak patentin belli ve sınırlı konularda aynı hükümlere tabi kılınmasını amaçlamıştır.

Avrupa Patenti bir patentler demeti anlamına gelmektedir; bunların doğurduğu hükümler büyük ölçüde, tayin edilmiş olan devletlerin ulusal hukuklarına göre farklı olur. Avrupa Patent organizasyonu, hükümetlerarası bir yapıda, idari ve finansal konuda bağımsız yasal bir kuruluştur. Daha 1975 yılında, "Toplulukla İlgili Avrupa Patenti" kurma girişiminde bulunan Avrupa Topluluğu üye ülkeleri, yapılan tek bir başvuru ile patentin tüm

Avrupa Topluluğu üye ülkelerinde korunabilmesini bugüne kadar sağlayamamışlardır. Avrupa Patenti Sözleşmesi, ulusal kurallar ve uygulamalarda farklılıklara olanak tanıdığından, Avrupa Topluluğu'nun kurucu temel ilkeleriyle bağdaşmamıştır. Bugün ise bu soruna yeni bir

çözüm öngören Avrupa Birliği, yeni Konsey Tüzük Tasarısı ile Avrupa Birliği alanının aynen taraf bir devlet gibi Avrupa Patent kurumu içinde yer almasını sağlamaktadır.

Avrupa Topluluğu (AT) Komisyonu tarafından yayınlanan 1 Temmuz 2000 tarihli Topluluk Patenti Konsey Tüzük Taslağı'nın Açıklayıcı Eki'nin Giriş Bölümü'nde, Avrupa Topluluğu'nda bugün geçerli olan iki patent koruma sisteminin ikisinin de AT yasası niteliğinde bir düzenleme getirmediği belirtilmektedir. Bugün birlikte hüküm süren bu iki sistemden birisi ulusal patentler, diğeri ise Avrupa Patent sistemidir.

Ulusal patentler her bir Avrupa Birliği (AB) üyesi ülkede çok eskilerden bu yana varolmaktadır ve ancak uygulamada (*de facto*) bir uyumlaştırma işlemine tabi tutulmuştur. Bu uyumlaştırmanın uluslararası düzeyde iki temel kaynağı olmuştur. Birincisi, bütün üye ülkeler 1883 tarihli Sinaî Mülkiyetin Korunmasına İlişkin Paris Sözleşmesi'ne taraf olmuşlardır (en son 14 Temmuz 1967'de değiştirildiği şekliyle). Bütün AB üyesi ülkeler ayrıca 15 Nisan 1994 tarihli Dünya Ticaret Örgütü Antlaşması'na ek olan TRIPs (Fikri Hakların Ticaretle İlişkili Yanları) Antlaşması'na taraf olmuşlardır. Topluluk üyesi ülkelerden birçoğu ayrıca 27 Kasım 1963 tarihli Buluş Patenti ile İlgili Maddi Kavramların Birleştirilmesi için Strasbourg Sözleşmesi'ne de katılmışlardır.

Avrupa Patent sistemi içindeki Avrupa patenti ise, Avrupa ölçüsünde bütünlük gösteren tek bir koruma hakkını ifade etmeyerek, birbirinden bağımsız ve mülkîlik ilkesi gereği coğrafi sınırlar içinde, birden çok koruma hakkı demeti oluşturmaktadır. Aynı buluş için birkaç ülkede verilmekte olan Avrupa patentinin hukuki geleceği her bir devletin ulusal düzenlemelerine bağlı olan milli patent gibi münferit bir koruma da değildir. Münih Antlaşması, Madde 2/2 de, Avrupa patentinin "Avrupai karakteri" vurgulanmakta, içerik olarak ortak bir tanımla yorumlanmaktadır. Ortak nedenlere bağlı olarak hükümsüz kılınacak olan Avrupa patenti, milli patentlerle özdeşleştirilmeksizin ait olduğu devletin milli düzenlemesine kısmen tabi olacaktır [1].

Avrupa Birliği tarafından, üçüncü bir patent verilme sistemi olarak ise bölgesel nitelikli Topluluk Patenti yaratma çabaları sürdürülmektedir. Topluluk Patenti, ne üye ülkelerin ulusal patentlerinin yerine geçmeye ne de Avrupa patentinin bir alternatifi olmaya çalışmaktadır. Bütün AT alanı içinde geçerliliğe sahip bir patent yaratma, yani müşterek bir AT patentinin bütün üye ülkelerde yürürlükte olacak şekilde verilmesi işleminde bir birlik ve yeknesaklık kurma amacı güdülmüştür. Bu hedefin seçilmiş olması ekonomik ve hukuk politikaları açısından önemlidir. Topluluk Patenti yaratılması fikri geçmişte 1960'lara kadar uzanmaktadır. Ne var ki bu türde bir patentin AT üyesi ülkeleriyle kısıtlanmasının mümkün olamayacağı, ancak Avrupa ülkelerinin tümünü kapsayacak bölgesel bir patent olabileceği kısa zamanda anlaşılmıştır. Birincisi 1975, sonuncusu 1989 tarihli olan Topluluk Patentine İlişkin Lüksemburg Antlaşmaları, bir Topluluk Patentinin yaratılmasında başarılı olamamıştır. Avrupa Patent Sözleşmesi'nin yürürlüğe girdiği 1 Haziran 1978'de Topluluk Patentinin de yürürlüğe girmesi beklenmekteydi ama bu hiç bir zaman gerçekleşemedi.

Avrupa Patent Sistemini kuran Münih Antlaşması böylece, 5 Ekim 1973'te Büyük Avrupa Antlaşması olarak imzalanmış, AT üyesi ülkelerin katılımıyla fakat yalnızca bu ülkelerle sınırlandırılmayarak, Antlaşma'ya hazırlık aşamasında katılmış veya idare organınca katılmaya davet edilmiş bütün Avrupa devletlerini de kapsayarak Avrupa Patent Kurumu'nu yaşama geçirmiştir.

Bağımsız yasal bir kuruluş olan Avrupa Patent Organizasyonu hükümetlerarası bir yapıdadır. AT üyesi olan devletlerin yanı sıra diğer üyeler İsviçre, Lihtenştayn, Monako, Kıbrıs ve 1 Kasım 2000'den itibaren geçerli olarak Türkiye'dir. 1 Temmuz 2002 tarihinden itibaren katılmak üzere davet edilmiş olan ülkeler ise Bulgaristan, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Macaristan, Polonya, Romanya, Slovakya ve Slovenya'dır.

Avrupa Patent sistemi içinde bir buluşun tek bir Avrupa ülkesi dilinde dosyalanan bir patent başvurusu ile birçok Avrupa ülkesinde, yenilik incelemesinin de tek bir dilde yapılmasıyla korunması sağlanmaktadır. Avrupa Patenti Sözleşmesi'yle üye ülkelerde ortak patent verilmesi usulu uzun yıllar başarıyla uygulanmış ve buluş sahiplerine büyük kolaylıklar sağlanmıştır. Ancak hem ekonomik hem de siyasi birliği hedefleyen Avrupa Topluluğu için Avrupa Patenti Sözleşmesi yeterli olmamaktadır.

## II. TOPLULUK PATENTİNİ TOPLULUK YASASI YOLUYLA KURMA ÇABASI

AB içinde ulusal kurallar ve uygulamadaki farklılıklar nedeniyle Roma Anlaşmasının rekabet ve malların Tek Pazar'da serbest dolaşımı hükümlerinin

uygulanmasında ihlallere yol açıldığı düşüncesi hakimdir. Topluluk Patentinin esas amacı, AT üye ülkelerinde geçerli olacak müşterek patentin verilmesi ve bu patentin korunmasında birlik ve bütünlük sağlanmasıdır. Bu amaç doğrultusunda tüm AT ülkelerinde etkili olacak bir patentin verilmesi ve üye ülkelerde ortak bir patent hukukunun yaratılması istenmektedir. Topluluk Patentinin niteliği yeknesak ve otonom olmasından kaynaklanacak, AB egemenlik alanı içinde verilecek, devredilecek, hükümsüz kılınacak veya sukût edecektir.

Topluluk patenti kapsamında kullanılacak dil ve tercüme konusundaki kurallar, patentten doğan haklar üzerinde çok önemli sonuçlar doğuran kurallardır. Bu nedenle çalışmada, dil ve çeviri konuları üzerinde durulmakta, eski ve yeni girişimlerde dil ve çeviri konusuna nasıl yaklaşıldığı karşılaştırılmaktadır.

AB Komisyonu, Topluluk patenti kurulması amacıyla hazırladığı Konsey Tüzük Taslağı'nı yayınladığında sınıai haklar alanında yenilik getiren buluşlara patent verilmesi ilk kez AT yasası niteliğinde bir düzenlemeye konu olmuştur ve daha önce girilen, üye ülkeler arası konferans sonucunda ulaşılmak istenen Topluluk patentinden bu bakımdan farklıdır [2]. Topluluk Tüzükleri en güçlü AB yasaları olarak üye ülkelerde doğrudan etki yarattıklarından, sözü geçen Taslak da bugünkü şekliyle yasalastığında mevcut 15 AB üyesi ülkede geçerli yasa niteliği kazanacak ve aralarında Türkiye'nin de bulunduğu 12 aday ülke için de şimdiden hukuki uyumlaştırma sürecine dahil edilmesi gereken diğer Topluluk yasaları arasında yerini alacaktır.

Ekonomik ağırlıklı bir temele dayanan Topluluk Patenti arayışları o günkü adıyla Avrupa Ekonomik Topluluğu'nun (AET) üye ülkelerinin 1959 yılında başlattıkları çalışmalarla gündeme gelmiş, müşterek patent sisteminin yaratılmasının Topluluğu kuran Roma Sözleşmesi'nin (Preamble/5) genel amacına ulaşmasının zorunlu bir gereği, dolayısıyla Topluluk hukukunun ayrılmaz bir parçası olduğu sıkça dile getirilmiştir. Topluluk patenti, Avrupa Konseyi nezdinde yapılan ve hükümetlerarası nitelikteki Lüksemburg Antlaşmaları ile otuz yıllık bir geçmişi geride bırakmış, fakat bir türlü sonuçlandırılmamıştır. Müşterek patentin AT entegrasyonunun amacına ulaşmasındaki rolü, Topluluk hukukunun ayrılmaz bir parçası olmuş ve Birliğin üye ülkeleri arasındaki coğrafi sınırları aşma, serbest dolaşımı kolaylaştırma ve rekabeti haklı bir zemine oturtma gibi bütünleştirici unsurlar üzerinde doğrudan etki yarattığı saptanmıştır.

Topluluğun üye ülkelerinin devlet başkanlarını biraraya getiren AB Konseyi'nin 23-24 Mart 2000 tarihli Lisbon Zirvesi'nde, buluş yapan kişilerin buluşlarına Topluluk patenti verilerek ödüllendirilmelerinin ve böylece yaratıcı emeğin AB'de daha kolay ve az masraflı



bir biçimde korunabilmesinin önemi vurgulanmış ve AB Komisyonu bu konuda ivedi olarak göreve çağrılmıştı. Bütün üye ülkelerin de katkısıyla 2001 yılının sonundan önce Topluluk patentinin başarıyla hayata geçirilmesi için ciddi bir adım atılmıştı. Böylece AB'de, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerde verilen patentlerle rekabete girişebilecek kolaylığı, düşük masrafı ve sağlam korumayı sağlayabilecektir.

Tüzük taslağının yayınlanmasından önce Avrupa Komisyonu'nun 1997'den itibaren yürütmeye başladığı çalışmalar özellikle "Patentler Aracılığıyla Buluşları Destekleme" başlıklı, 24 Haziran 1997'de yayınlanan Yeşil Kitap'ta (Green Paper) yer almaktadır. 25-26 Kasım 1997'de yapılan kamuya açık görüş alışverişinin ardından yürütülen çalışmalar sonucunda 5 Şubat 1999 tarihinde yayınlanan bir Bildiri (Communication) ile Yeşil Kitab'ı güncelleştirme amacı güdülmüştür. Kamu ve iş çevreleriyle yürütülen temaslardan doğan izlenim şuydu: buluş yapan kişiler, sanayi kesimi ve özellikle Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ) hepsi de Avrupa Birliği içinde planlı ve kapsamlı bir biçimde tek bir hedefe doğru gidilmesini desteklemekteydiler. Bir Topluluk Patentinin yaratılması, bunun kolay erişilebilir bir patent olması, uygun bir maliyette olması, ve böylece diğer gelişmiş ülkelerde verilen patentlerle rekabet edebilir olması esas hedef olarak ortaya çıkmıştı. Patentın Topluluk dillerine çevirisiyle ilgili yeni düzenlemeler yapmak özellikle büyük önem arz etmektedir çünkü Topluluk patentinin bugün geçmişte kalan girişimlerde hayata geçirilememesinin nedenlerinden en önemlisi maliyetini şişiren kalem olarak Topluluk dillerine çevrilmesi sorunu yaratmaktadır.

### III. ÖNERİLEN TOPLULUK PATENTİNİN AVRUPA PATENT SİSTEMİ İÇİNDEKİ YERİ

Yeni hazırlanan Konsey Tüzük taslağına göre Topluluk patenti, Avrupa Patent Kurumu içinde bütün Avrupa Birliği üye ülkelerinde geçerli tek bir patent doğuracaktır. Başvuruları, Avrupa Patent Kurumu'nun Münih'teki Ofisi kabul edecek, incelemesini yapacak, Topluluk patentini verecek ve yönetimini üstlenecektir. Gerçi Topluluk patenti bazı bakımlardan Avrupa Patent Kurumu üyesi olan diğer Avrupa ülkelerinde olduğundan farklı olarak, patentin verilmesinden sonar ulusal sistemlere bırakılmak yerine Topluluk üyesi ülkeler arasında patentin sürdürülmesinde uyum koşulları da içerecektir; örneğin, ihlâl konusunun tanımı ve neleri kapsadığı gibi. Ayrıca, patentin belirli aşamalarda yenilenmesi sırasında alınacak ücretler, Avrupa Birliği'nin Komisyonu'nun çıkaracağı bir Tüzük'le belirlenecektir. Topluluk tarafından belirlenecek olan bu ücretlerin yine de Münih'teki Ofise ödeneceği belirtilmektedir.

Topluluk Patenti'nin ihlâli ve hükümsüzlüğü davalarına Topluluk düzeyinde bir ihtisas mahkemesi

bakacak; patentin sahipliği ya da sözleşmeye dayalı lisanslar gibi konulara yine ulusal mahkemeler bakacaktır.

### IV. TOPLULUK PATENTİNİN DİLİ: ÇEVİRİ SORUNLARI

Taslak'ta patent fasikülünün çevirileriyle ilgili hükümlerde patente zorunlu çeviri masraflarının yüklenmemesi için alınmış bazı önlemler görülmektedir. Ne var ki, çeviri konusunda getirilen serbestlik patent başvurusundan sonraki ve patentin verilmesinden önceki dönem içinde patentin üçüncü kişilerce kullanılmasını kolaylaştırmakta, dolayısıyla başvuru sahibine bu serbestlikten yararlanma seçeneğine yönelmeyi güçleştirmektedir.

Taslağın 58. Maddesinin incelenmesiyle, zorunlu olmayan ve isteğe bağlı olarak tevdi edilen çevirileri sunma ile ilgili hükmün ve diğer ilgili Maddelerin birarada yarattığı hukuk alanı açıklığa kavuşmaktadır. Taslağın 58 inci Maddesine göre, Topluluk patenti sahibi kendi isteğiyle patent fasikülünün çevirisini, Topluluk üyesi ülkelerin bir çoğunun ya da hepsinin resmi dillerine (ki bu diller Topluluğun da resmi dilleri sayılmaktadır) yaptırarak bunları Münih'teki Avrupa Patent Ofisi'ne tevdi edebilecektir. Burada anımsanması gereken bir nokta şudur: Avrupa Patent Sistemi kapsamında verilecek olan Topluluk Patentinin fasikülünün zorunlu olan çeviri işlemleri, Avrupa Patent Sözleşmesi'nin benimsemiş olduğu üç resmi dilden, İngilizce, Almanca ve Fransızca'dan yalnızca biri için geçerlidir. Patent fasikülünün teknik bilgilerinin sunulduğu ve genelde bir hayli uzun açıklamalar içeren bilimsel bilgiler bölümü örneğin İngilizce'ye çevrildiği takdirde, patentin "istem" veya "istemleri"nin üç dilden diğer ikisine, Almanca ve Fransızca'ya çevrilmesi gereği vardır.

Dört esas kısımdan oluşan Patent fasikülünün değişik kısımlarından farklı amaçlarla yararlanılacağı için fasikülün değişik dillere çevirisi için de hem Avrupa Patent Sözleşmesi'nde hem de Topluluk Patenti yaratma amaçlı eski ve yeni girişimlerde farklı kurallar getirilmiştir. Patent fasikülünde istemler dışında kalan kısımların yani tarifname, teknik resimleri tamamlayıcı yazılı kavramlar ve özet çevirisinin hangi dile ya da dillere yapılacağı, çevirilerin zorunlu olup olmayacağı, ilanına ilişkin kurallar, ve tevdi edilme tarihi gibi konular ayrı bir kategoride ele alınmıştır ve Topluluk patenti için hazırlanan Konsey Tüzük taslağında olduğu gibi halen tartışmalara konu olmaktadır.

Teknik çizimler ve resimlerin ve bunları açıklayan yazıların da teknik açıklamalar kısmına katılarak ele alındığında görülmektedir ki bunların çevirisindeki esas amaç, teknik bilginin uzman kişilere, araştırmacılara sağlanmasıdır. Buluşun nasıl tekrarlanabileceğini açıklayan bu metnin çevirileri, patentin verildiğine ilişkin

duyurunun yapılmış olduğu tarihten itibaren 3 ay içinde yapılarak tevdi edilmesi gerekmektedir. Patent fasikülünün patent istemleri dışında kalan kısımlarının çevirileri, patent verilmesi ya da itiraz işlemlerinin sonunda zamanında tevdi edilmezse, patent başlangıçtan itibaren geçersiz sayılacaktır. Hangi ülkenin vatandaşları olursa olsun bu uzman kesim arasındaki yaygın kanı, patentin teknik kısımlarının yalnızca İngilizce olarak yayınlanmasının yeterli olacağıdır, çünkü patente konu olan buluşlarda tekniğin dili İngilizce'dir.

Patent fasikülünün çok daha kısa bir bölümünü oluşturan istem veya istemler ise değişik bir nedenden ötürü önem kazanmakta, bunların çevirisi konusundaki titizlik farklı bir amaçtan kaynaklanmaktadır. Kullanıcılar açısından hukuki güvenliğin sağlanmasında yararlanan istem veya istemler, söz konusu patentle talep edilen monopol alanı belirler. İlk ve ana istem buluşun en geniş monopol alanını çizer ve çoğunlukla tek bir cümleden oluşur. Buna bağlı diğer istemler varsa, bunlar da ana istemin belirgin parça ya da unsurlarını açıklar. Hukukçular ve yatırım yapacak işadami açısından patentin en önemli unsuru istemlerdir, çünkü patent sahibinin üçüncü kişilere karşı ileri süreceği haklar ve diğerlerini kullanmaktan men edebileceği sınırlar, istem veya istemlerde açıklanmaktadır.

Bir patentte birden fazla sayıda ana istem varsa, bunların her biri teker teker buluş kavramları demektir. Bir ürünün birkaç buluş içeren yönlerini açıklar, ya da bir üretim sürecinin her biri ayrı bir buluş içeren basamaklarını açıklarlar. Sürece yönelik bir istem, o süreçle üretilen ürünü de kapsar, fakat süreç içinde yepyeni bir aygıt kullanılmaktaysa, bu aygıt için ayrı bir istem gerekmektedir. Görüldüğü gibi, üçüncü kişilerin patentten doğan hakları ihlâl edip etmedikleri, istemlerin okunması ve anlaşılması açısından çok önemlidir. Yeni bir girişimde bulunacak olan işadami, ya iş alanını bu istemlerin dışında bir bölgeye kaydırmalı, ya da patent sahibinden lisans alma yoluna gitmeli, ya da patentin bir nedenle geçersiz olduğunu mahkeme önünde ispat etmeye çalışmalıdır.

Eğer patent geçerliyse ve üçüncü kişiler tarafından ihlâl edilmişse, patent sahibinin ihlâli durdurma yetkisi vardır; tazminat alma ve masrafların da kendisine ödenmesi sonuçları doğar.

Topluluk Patent tasarısında, Avrupa Patent Sistemi'nde olmayan ve Avrupa Patent Kurumu'nun öngördüğü üç resmi dilden birine çeviri zorunluğu dışında bu ek seçeneğin sunulmasının amacı, verilmiş olan Topluluk patentinden en geniş Topluluk alanının yarar sağlaması, patentin sunduğu bilgilere daha büyük sayıda Avrupa yurttaşlarının ulaşabilmesidir. En önemlisi, bu seçenek patent sahibini hukuki açıdan güçlendirmektedir. Topluluğun bir üye ülkesinde, o ülkenin resmi dilinde

veya resmi dillerinden birinde bir patentin çevirisinin varolmaması, o ülkede patenti kullanmaktan sorumlu tutulan bir kişinin işlediği ihlal sonucunda patent sahibinin görmüş olduğu zararı tazmin etme yükümlülüğü doğmamaktadır. Bunun anlamı kısaca şudur: Münih Ofisi'nin tanıdığı üç resmi dilin dışında kalan diğer Topluluk resmi dillerinden hiçbirine çeviri yapma seçeneğini kullanmamış olan bir Patent sahibi Avrupa Patent Ofisi'nden alacağı Topluluk patentinin İngilizce, Fransızca, Almanca dışında bir dilin konuşulduğu bir üye ülkede yer almış olduğu tespit edilen haksız kullanım nedeniyle mahkemede hak ileri sürememektedir.

Patent fasikülünün çevirisiyle ilgili koşulların, Avrupa Patenti için yapılan bir başvuruda ise farklı düzenlenmiş olduğu, değişik üye ülkelerde farklı bir uygulama olanağı yarattığı görülmektedir. Antlaşma'nın 14/7 maddesine göre, verilen her Avrupa Patentinin fasikülünün çevirisinin kurumun resmi dillerinden olan Almanca, Fransızca veya İngilizce dillerinden birine, ve patent istemlerinin çevirisinin de işlem dili dışında kalan diğer iki kurum diline yapılmasından sonra, Antlaşma'nın 65. Maddesi farklı resmi dilleri olan üye ülkelerin izleyeceği yöntemi hükme bağlamaktadır. Topluluk patenti için sunulan Taslak Tüzük'te önerilen yöntemin hemen hemen tersi olan bir düzenlemeyle Avrupa Patent Antlaşması'na göre talebin üye ülkelerden gelmesi beklenmektedir.

Avrupa Patent Kurumu içinde yer alan ülkeler, resmi dillerinin Avrupa Patent Kurumu'nun belirlediği üç dilden biri olmaması halinde patent sahibinden kendi resmi diline veya resmi dillerinden birine patent fasikülünün çevirisinin tevdi edilmesi talebinde bulunabilirler. Üye devletlerin büyük bir çoğunluğu ulusal patent sistemleri içinde böyle bir talepte bulunma koşulunu getirmişlerdir. Üyeliği 1 Kasım 2000 yılından itibaren başlamış olan Türkiye, tarifname, patent istemleri, ve teknik resimleri içeren Avrupa Patent fasikülünün Türkçe'ye çevirisinin Avrupa patentinin verildiğinin ilan edildiği tarihten itibaren üç ay içinde Türk Patent Enstitüsü'ne sunulmasını talep eder [3].

Patentin çevirisinin tevdi edilmesini talep eden ülkeler, çevirinin yapılmaması ve ilan masraflarının ödenmemesi halinde, tayin edilmiş ülke olasalar bile, Avrupa Patentinin kendi sınırları içinde geçerli olamayacağına ilişkin hüküm öngörme hakkını kullanmışlardır. Çeviri koşulu yalnızca verilmiş Avrupa Patenti için değil, itiraz sürecinin işlemesiyle değiştirilerek koruma altına alınan patentler için de geçerlidir. (Münih Antlaşması, Madde 102/5).

Antlaşmada, patent fasikülünün milli patent kurumlarına çevirisinin tevdi edilmesi için öngörülen asgari süre de belirtilmiştir. Avrupa Patent Kurumu'nun, Avrupa Patenti için talep ettiği bu süre, patent verilmesi

ve basım masraflarıyla ilgili ücretin ödenmesine ilişkin tebligatın yapılması tarihinden itibaren hesaplanan üç aydır.

Bu bağlamda, Lüksemburg Antlaşmaları çerçevesinde yaklaşık 30 yıllık bir geçmişi olan ancak yürürlüğe girmemiş olan Topluluk Patenti kapsamında çeviri konusunun nasıl ele alınmış olduğuna da bakmak, kıyaslama açısından yararlı olacaktır. Topluluk Patenti için Üçüncü Lüksemburg Antlaşması'nın 1989 tarihli metninde, Topluluk Patenti istemlerinin üç resmi dil olan İngilizce, Fransızca ve Almanca'ya ek olarak, ayrıca resmi dilleri bu üç dilden farklı olan Topluluk üyesi ülkelerin dillerine de çevrilmesini zorunlu kılmaktadır. (Topluluk Patent Antlaşması, Madde 29/1). Bu çeviri işleri, patentin verilmesi sırasında yerine getirilmeli, ve çeviriler tevdi edilmelidir. 1989 yılında patent istemlerinin üç resmi dilin dışında ayrıca Yunanca, İtalyanca, Portekizce, İspanyolca, Hollandaca, Danimarkaca'ya da çevrilmesi gerekecekti. Yaklaşık 30 üye ülkeye doğru genişleme süreci içinde olan Avrupa Birliği'nde Topluluk patenti başvurusunun bu koşullarda ne kadar büyük bir çeviri meblağı oluşturacağı açıkça görülmektedir.

Çeviri ücretlerinin dışında, patent başvuru sahibi, bu çevirilerin ilanı için de ayrıca ücret ödemek zorunda olduğundan, patentin maliyetinin bir hayli yükselmesi söz konusuydu. Patent istemlerinin, Topluluk üyesi devletlerin hepsinin resmi diline çevirisinin zamanında yapılarak tevdi edilmemesi veya ilan ücretlerinin ödenmemesi durumunda Avrupa Patent Bürosu, Avrupa Topluluğu üye devletleri için geri çekilmiş sayılacak, yani Topluluk Patenti gerçekleştirilmeyecekti.

#### V. TOPLULUK PATENTİNİN ÇEVİRİDEN KAYNAKLANAN ETKİLERİ

Topluluk Patenti Konsey Tüzük Taslağı'nın 58. Maddesindeki hüküm, taslağı Patent Yasasıyla ilgili İkinci Bölümü'nün Topluluk Patentinin etkileriyle ilgili İkinci Kısım altındaki 11. maddeyle birlikte okunduğunda daha açık bir biçimde ortaya çıkmaktadır. 11. Maddenin başlığı "Topluluk Patent Başvurusunun yayımından sonra doğan haklar"dır.

Bu Madde'nin birinci paragrafı aynen Topluluk Patenti'ni [4] yaratan Lüksemburg Sözleşmesi'nin 32/1 hükmünü içeren şu ifadeye yer vermektedir:

"Avrupa Topluluğu üye Devletleri'nin tayin edilmiş devlet olarak belirtildiği Topluluk Patenti başvurusunun ilanı ile Topluluk Patentinin verildiğine ilişkin duyurunun yapılması tarihi arasındaki süre içinde, buluşu kullanan üçüncü kişilerden bu kullanımları, yukarıdaki tarihten sonraki Topluluk patentine karşı işlenmiş bir ihlâl fiili olarak nitelendirilebiliyorsa, durum gereklerine göre uygun bir tazminat talep edilebilir."Ne

var ki, sözü geçen Lüksemburg Sözleşmesi'nin 32. Maddesinin 2 inci ve 3 üncü fıkralarından çok farklı bir şekilde devam eden Tüzük Taslağı, ikinci paragrafta şu açıklamayı yapmaktadır:

"Patent başvurusu sahibine, ancak şu iki yolu izlediği durumda uygun bir tazminat hakkı doğabilir: patent istemlerinin çevirisinin, Avrupa Topluluğu'nun herhangi bir üye ülkesinde buluşu kullanan kişiye, o ülkenin resmi dilinde gönderilmiş olması, veya çeviriyi kamuya sunan Münih Avrupa Patenti Ofisi'ne, buluşu kullanan kişinin ikametgâhını ya da işyeri merkezini bulundurduğu Topluluk üyesi ülkenin resmi dilindeki çevirinin tevdi edilmiş olması, eğer adı geçen Topluluk üyesi ülkenin birden fazla resmi dili varsa çeviri, buluşu kullanan o kişinin belirttiği ya da kabul ettiği resmi dilde olmalıdır. İhlâl oluşturduğu öne sürülen kullanım da, Topluluk Patent başvurusunun özgün metnine ve aslına uygun yapılmış çeviri metnine karşı bir ihlâl oluşturmaktadır.

Şayet buluşu kullanan ve ihlâl etmekle suçlanan kişi, Topluluk Patenti başvurusunu halka sunulmak üzere Münih Ofisine tevdi edildiği resmi dilde okuyup anlamak durumundaysa, o zaman herhangi bir diğer dilde çeviri yapma zorunluğu olmadan da patent sahibine uygun bir tazminat isteme hakkı doğacaktır. Uygun tazminatın belirlenmesi durumunda ise, Patenti kullanmış olan kişinin bu ihlâlde iyi niyetli olup olmadığına da göz önüne alınacağı belirtilmektedir.

Taslağı hazırlayan Avrupa Komisyonu, Taslak ile birlikte yayınladığı "Açıklayıcı Metin" de, 11 inci Madde'ye dayanılarak, üye ülkeler arasında doğabilecek farklı uygulamaları ortadan kaldırmak amacı güdüldüğünü belirtmektedir. Topluluk Patent başvurusuyla doğan patent haklarının, Topluluğun üye ülkelerinde uygulanmasında, Lüksemburg Antlaşması'nın tanıdığı farklı seçeneklerden tamamen uzaklaşarak, alınabilecek uygun bir tazminatın doğması için üye ülkelerin değişik yollara başvurabilme imkanı ortadan kaldırılmaktadır. Aksi halde, Topluluk Patenti başvurusu ile birlikte, Patent sahibine bahsedilen haklardan yararlanma sürecinde, bir Topluluk üyesi ülkeden bir diğerine farklı etkilerin yaratılması gibi bir risk ile karşı karşıya kalınabilir. Komisyonun görüşüne göre, ortada ihlâl konusu olduğunda, bu ihlâlde karşı alınacak tazminat da her üye ülkede ortak kurallara dayandırılarak belirlenmelidir.

En uygun yolun bu olduğunun belirtildiği "Açıklayıcı Metin"de üstelik bu konuda, yetkili mahkeme olarak kurulması tasarlanan Topluluk Fikri Haklar Mahkemesi'nden yararlanılacağına da altı çizilerek, üye ülkeler arasında bir örnek uygulamalara gidilmesinin önemi ve gereği vurgulanmaktadır.

“Açıklayıcı Metin,” Patent başvurusu sahibi ile ihlâli gerçekleştirdiğinden kuşku lanılan kişi arasında uygun bulunan bir çeviri metninin elden ele nasıl ulaştırılacağı konusunda 11. maddenin herhangi bir yol göstermediğini ama uygulamada bunun yaratabileceği zorlukların aşılabileceğini belirtmektedir. Hatta bazı yaklaşımlar önerilmektedir: Başvuru sahibi ve patent fasikülünün gönderileceği kişi, çevirinin en uygun hangi dilde olacağını aralarında kararlaştırabilirler. Başvuru sahibi gerekirse Topluluk Fikri Haklar Mahkemesi önünde, böyle bir anlaşmaya varılmış olduğunu kanıtlamak durumunda da kalabilir. Karşılıklı iyi niyete dayalı bir yaklaşımın mümkün olamayacağını gördüğünde başvuru sahibi resmi yoldan iletişim kurmaya çalışır.

Başvuru sahibinin ve patenti ihlâl ettiği düşünülen kişinin ikametgâhları iki ayrı Topluluk üyesi ülkedeyse, o zaman patent başvurusu sahibi örneğin, bütün üye ülkelerde halen yürürlükte olan “Medeni ve Ticari Konularda Hukuk ve Hukuk-Dışı Belgelerin Yurtdışı Hizmetleri ile İlgili Lahey Antlaşması”nın sunduğu iletişim mekanizmasından yararlanabilir. Yakın bir tarihte aynı ad altında anılacak bir AT Konsey Tüzüğü olarak yasalaşacak olan Lahey Antlaşması’nın 5 inci maddesine göre “bir belge, onu kendi isteğiyle kabul edecek olan bir kişiye resmi bir hizmetli yoluyla iletilebilir. Gönderilen kişi, eğer belgeyi kabul etmezse, reddetmesinin nedenini açıklamalıdır.”

Topluluk Patent Taslağı’nın 11/2 Maddesinin son cümlesi, patent başvurusunu ihlâl ederek patenti kullandığından kuşku lanılan kişinin, şayet işlem dilindeki ya da çevirisi yapılmış bir resmi dildeki metni okuyup anladığı kanıtlanırsa, bir başka çevirinin kendisine gönderilmesine hiç gerek olmadığını belirtmektedir. Bu hükmün amacı, ihlâl eyleminde bulunduğu sanılan kişinin, belirli bir dili kullanma hürriyetini kötüye kullanmadığından emin olmaktır. Yine de bu konuda ispat yükümlülüğü Patent başvurusu sahibindedir.

11. Maddenin 3. fıkrasında, uygun tazminatın tespit edilmesinde Patent başvurusuna konu olan buluşu kullanmış ya da kullanmak amacıyla ciddi bir hazırlık yapmış olan kişinin iyi niyeti de göz önüne alınmaktadır, açıklaması yer almaktadır. En son ve 4 üncü fıkrada ise, “resmi dil” ifadesinin kullanıldığı ikinci paragrafta bundan Topluluğun resmi dillerinden birinin anlatıldığı belirtilmektedir.

Taslağın 44 üncü Maddesi, 3 üncü fıkrası ise yine çeviri konusuyla yakın bağlantılıdır: Bu Maddede, patent sahibinin ihlâlden dolayı uğramış olduğu zararı tazmin için açılan davalar konu edilmektedir. Bir üye ülkede yapılan ihlâlden ötürü zan altında olan kişinin, patent fasikülünün çevirisinin sözü geçen ülkenin resmi diline yapılmamış olması ile bağlantılı olarak tazminat

ödemekle yükümlü kılınmayacağını açıklamaktadır. Madde 44/3 şöyle düzenlenmiştir:

“İkametgâhı ya da iş merkezi, Topluluk üyesi bir ülkede bulunan kullanıcı, eğer patenti ihlâl etmekle itham ediliyorsa, ve adı geçen ülkenin resmi dili (ki bu dil aynı zamanda Topluluğun da resmi dillerinden biridir) Patent verildiği ya da çevirisiyle kamuya duyurulduğu dil ile aynı dil değilse, ve eğer aksini kanıtlayacak veriler de mevcut değilse, bu durumda zan altındaki kullanıcı kişinin Patentini bilmeyerek ve kasıtsız olarak ihlâl ettiği, ve de bu Patent içeriğini bilmesini gerektiren makul nedenlerin varolmadığı varsayılacaktır.

Böyle bir durumda, Patent kullanılması karşılığında doğmuş olan zararın tazmini için hakkın ancak ihlâl yaptığı öne sürülen kişinin evinin ya da esas işyerinin bulunduğu üye ülkenin resmi dilinde kendisine Patent çevirisinin ulaştırıldığı tarihten itibaren başladığı göz önüne alınacaktır. Madde 44/4 şunu da eklemektedir:

“Yukarıda sözü geçen Topluluk üyesi ülkede iki ya da daha fazla resmi dil mevcutsa (ki bu diller aynı zamanda Topluluğun da resmi dilleridir) o zaman ihlâl yapan kişinin kendi bildiği resmi dilde çeviri metni talep etmeye ve almaya hakkı vardır. Patent sahibi ancak bu koşulda hak ileri sürebilir.

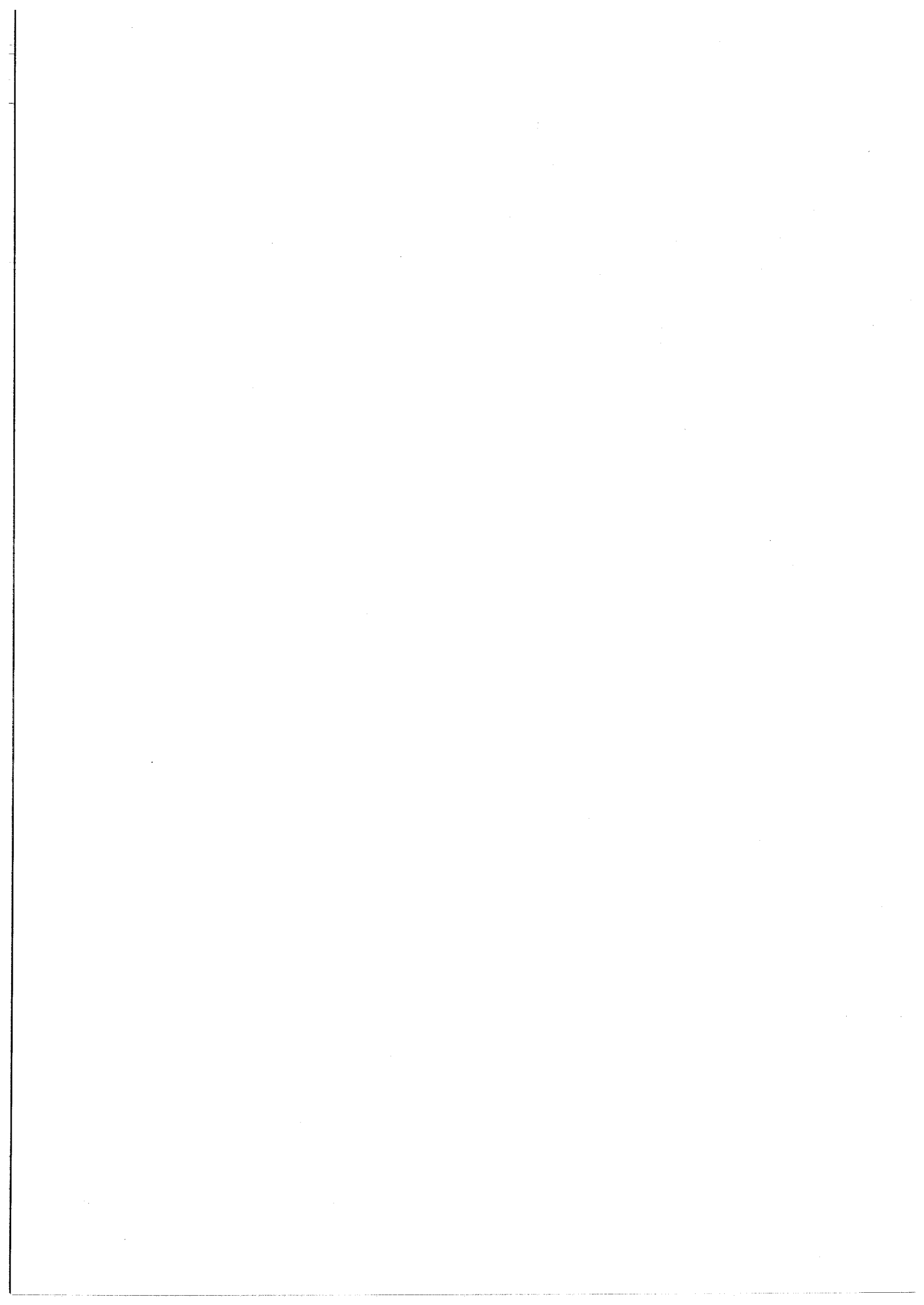
## VI. SONUÇ

Topluluk Patentine neden gereksinim duyulmakta, neden ısrarlı bir çaba otuz yılı aşındır sürdürülmektedir? Avrupa Topluluğu’nda rekabeti canlandırma, büyüme sağlama ve istihdam yaratma gibi üç önemli hedef bulunmaktadır. Bunlara giden yol ise buluşlardan, yeni teknoloji alanlarının açılmasından geçmektedir. O halde Patent yasasıyla ve Patentlerin sayısını arttırmayla buluşları teşvik etmek ve korumak, buluş yapanı ödüllendirmek, Patent işlemlerini kolaylaştırmak ve maliyetini düşürmek gerekmektedir.

Topluluğun Patent sistemi bugün rekabet içinde olduğu dünyanın ileri sanayi devletlerindeki sistemlerle yarışabilir bir düzeyde değildir. Bunun birinci nedeni, Avrupa’da alınan bir Patent diğer Patent sistemlerinden daha yüksek bir maliyette olmasıdır; bu nedenle Avrupa Patent özellikle küçük ve orta boy işletmeler (KOBİ’ler) açısından tercih edilmemektedir. İkinci nedeni, bir Topluluk Patentinin bugüne kadar yaratılmamış olması ve varolan Avrupa Patent Kurumu’nun işlevini başarıyla sürdürmesine karşın Patent fasikülünün ülkelerin dillerine çevirilerinden doğan yüksek maliyet sorununu aşamamış olmasıdır. Özellikle dünya çapında patentlenmiş buluşların AB’ye düşen payında yakın zamanda önemli bir düşüş görüldüğünden, buna tepki olarak durumu iyileştirme hamlesine girişilmiştir.

**YARARLANILAN KAYNAKLAR**

- [1] Ortan, Ali Necip, **Avrupa Patent Sistemi**, I. ve II. Cilt, Ankara, 1992.
- [2] -----, **Proposal for a Council Regulation on the Community Patent**, COM (2000) 412 final, 2000/0177 (CNS) Commission of the European Communities, Brussels, 1.8.2000.
- [3] -----, "Avrupa Patentlerinin Verilmesi ile İlgili Avrupa Patent Sözleşmesi'nin Türkiye'de Uygulama Şeklini Gösterir Yönetmelik", **Resmi Gazete**, Sayı: 24282, 9 Ocak 2001, 10-14, Madde 12.
- [4] 15 Aralık 1975'de imzalanan "Ortak Pazar için Avrupa Patentleri Antlaşması; Avrupa Ekonomik Topluluğuna İlişkin Avrupa Patenti; Lüksemburg Topluluk Patenti Antlaşması'dır.



# TOPLAM VERİMLİ BAKIM ve TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Birdoğan BAKİ

K.T.Ü., İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

*Abstract: In 1960's preventive maintenance system was using with participation of employees, and than all employees and staffs were participated. As a result of these participation, Total Productive Maintenance(TPM) is emerged. In this study; first TPM concept is explained, after this, relationship between Total Quality Management (TQM) and TPM is reviewed.*

## I. GİRİŞ

Üretim yönetiminin en önemli amaçlarından biri işletmenin makine ve tesislerden yararlanma düzeyini mümkün olduğunca yükseltmek, yani makine ve teçhizatları sürekli çalışır halde tutmaktır. Çünkü makine ve ekipmanlar sık ve beklenmeyen zamanlarda arıza ettiğinde, işletmenin üretim sistemi bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Bu nedenle bakım planlaması işletmelerde zorunlu hale gelmiştir. Bakım; düzeltici ve koruyucu bakım (önleyici bakım) olmak üzere ikiye ayrılır. Düzeltici bakım; ekipmanlarda arıza olduğunda o arızanın giderilmesine yöneliktir. Koruyucu bakım ise; makinelerde herhangi bir arıza meydana gelmeden önce bunu önlemek amacıyla makinelerde yapılan bakımdır. Toplam Verimli Bakım (TVB), 1960'lı yıllarda uygulanmakta olan koruyucu bakım sistemlerine üretim işçilerinin de katılması (otonom bakım) ve böylece toplu katılımın oluşmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada; Toplam Verimli Bakım(Toplam Üretken Bakım) kavramı geniş bir şekilde tanımlanarak, Toplam Kalite Yönetimiyle ilişkisi incelenmiştir.

## II. BAKIM YÖNETİMİ

Bakım planlaması; bir işletmedeki makine ve ekipmanların kesintisiz çalışmasını sağlamak amacıyla yapılacak faaliyetlerin planlanmasıdır. Bakım planlaması; sürekli üretim yapan üretim sistemleri için daha da önemlidir [1]. Çünkü, böyle bir sistemin herhangi bir noktasındaki arıza tüm sistemi etkileyecektir. Örneğin; bir bakır fabrikasında konventör (blister bakırın üretildiği kazan) arızalandığında işletmede şu kayıplar meydana gelecektir:

-Konventör ve konventörde çalışanların boş kalması sonucu ortaya çıkan üretim kayıpları

-Müşteri ihtiyaçlarının zamanında karşılanamaması nedeniyle müşteri kaybı

-Konventördeki arıza nedeniyle diğer bölümlerde (döküm gibi) gecikme ve boş beklemlerin yol açacağı üretim kayıpları

-Genel işletme giderlerine etkisi

İşte yukarıdaki nedenlerden dolayı bakım planlaması oldukça önemlidir.

Bakımın amacı; bir yandan maliyetleri kontrol altında tutarken diğer yandan da sistemin üretim yeteneğini sürdürmesine imkan vermesidir. Bakım iki kategoriye ayrılır. Düzeltici ve önleyici bakım (koruyucu bakım). Düzeltici bakımda; ekipmanlarda arıza olduğunda acil olarak tamir edilmeli ve öncelik oraya verilmelidir. Yani düzeltici bakım, tedavi edicidir. Önleyici bakım faaliyetleri ise; başarısızlıkları (arızaları) ortadan kaldıracak değişiklik ve bakımı yapmak, ileride olabilecek başarısızlıkları bularak ortadan kaldırmaya yöneliktir. Yani önleyici bakım makineleri çalıştırmak veya muhafaza etmekten çok daha fazladır. O, belirli bir tolerans içinde üretim sisteminin verimli çalışmasını devam ettirecek teknik ve insan sistemlerinin dizaynını gerektirir [2].

Düzeltici bakımda; tamir süresinin kısa tutulması makinenin kapasite kullanım oranını artıracaktır. Buna karşılık bakım ekiplerinin maliyetlerinin artmamasına dikkat edilir. Koruyucu bakım ise beklenmeyen arızalar sonunda meydana gelen üretim aksaklıkları ve kapasite kayıplarını önemli ölçüde azaltacaktır. Bu avantajına karşılık erken değişen parçaların ve muayene işlemlerinin maliyeti artar.

## III. TOPLAM VERİMLİ BAKIM

### III.1. Toplam Verimli Bakımın Ortaya Çıkışı, Tanımı

1960'lı yıllarda uygulanmakta olan bakım sistemi koruyucu bakımdı. Bu dönemde makine operatörlerin bakım programlarına katılımı ya çok azdı ya da hemen hiç yoktu. Seiichi Nakajima, üretim işçilerinin bakım aktivitelerine katıldığı otonom bakımı ve toplu katılımı

koruyucu bakım sistemlerine ilave ederek TVB'ı yaratmıştır [3]. Seiichi Nakajima Toplam Üretken Bakımın aşamalarını aşağıdaki gibi tanımlamıştır [4]:

- 1950'ler: Önleyici Bakım
- 1960'lar: Verimli Bakım
- 1970'ler: Toplam Verimli Bakım

TVB'ın ilk uygulaması 1969 yılında Toyota grubunun bir firması olan Japon Nippondenso-dünyanın en büyük otomobil elektrik aksamı üreticisi-şirketinde başlamıştır. Nippondenso, daha önce ABD 'de var olan üretken bakım kavramına "Toplam Katılım" ilave ederek Toplam Verimli Bakım kavramını yaratmıştır. Burada toplam "Total" in üç anlamı vardır.

a.Kullanılan ekipmanların verimliliğini artırıcı çalışmaların makinelerin alınışından kullanılamaz hale gelinceye kadar geçen toplam ömrü boyunca sürdürülmesi

b.Ekipmanların çalışmadıkları süreden doğan bütün kayıpların kontrol altına alınması. Bu kayıplar daha sonra detaylı açıklanacaktır.

c. Makine ve teçhizatın verimliliğini artırma çalışmalarına en üst kademededen (genel müdürden) en alt kademeye (işçiye kadar) herkesin katılması [5].

Toplam Verimli Bakım aşağıdaki beş ögeyi içerir.

-TVB, ekipmanların toplam verimliliğini ve performansını maksimum etmeyi amaçlar.

-Ekipmanların ekonomik ömrü boyunca üretken bakım için bir sistem kurar.

-TVB; imalat, mühendislik, imalat sistemleri ve bakım için sorumlu bölümler tarafından uygulanır.

-TVB; üst yönetimden üretim işçilerine ve operatörlere kadar herkesin katılımını gerektirir.

-TVB; kalite çemberleri faaliyetleri vasıtasıyla verimli bakımın desteğine dayandırılır [6].

Toplam Verimli Bakım; bakım ekibi, üretim işletmecileri (makine operatörleri), danışmanlar ve yönetim arasında ilişki ve işbirliği yaratılarak başlar. TPM yalın üretim olarak bilinen Toyota üretim sistemlerinin çoğu bileşenlerinden oluşur. Bu bileşenler [7];

- Toplam katılım
- Çalışanların yetkilendirilmesi
- Liderlik ortamı
- Sürekli gelişim

-Sahiplik hissini gelişimi

-Artan güvenirlilik

Toplam Verimli Bakıma göre; bakım, arıza ortaya çıkınca oraya gidip arızayı gidermek değildir. Üretim sistemlerinin mükemmelliğini, toplam ekipman verimliliği adıyla ölçüp ona değer yaratan çalışanlar, süreçler, makine ve cihazlar yoluyla geliştirmek ve iyileştirmektir. Yani Toplam Verimli Bakım;

-İşletmedeki herkesin " Küçük Grup Faaliyetler" şeklinde katılımıyla

-Operatörlerin kendi makinelerini kontrol altında tutması yöntemiyle

-"Sıfır hata", "Sıfır duruş", "Sıfır kalite" hedefine doğru kayıpların azaltılmasıyla,

-En yüksek işletme verimini elde etmeye yönelik bir yöntemdir [8].

Yani, Toplam Üretken Bakım sonu olmayan bir gezidir [9].

### III.2. İşletmelerdeki Kayıplar ve Toplam Verimli Bakım

TVB'ın temel hedefi; kayıpları elimine ederek hatta sıfırlayarak ürün kalitesinin ve toplam ekipman verimliliğinin artırılmasıdır [10]. Toplam ekipman verimliliği şu formülle ölçülebilir:

$$\text{Toplam Ekipman Verimliliği} = \text{Hazır Olabilirlik} \times \text{Performans Oranı} \times \text{Toplam Ürün}$$

Aşağıda, formüldeki her orana etki eden kayıplar verilmiştir:

Hazır Olabilirlik;

a.Arıza kayıpları

b.Kurma ve ayarlama kayıpları

Performans Oranı;

a.Küçük duruş kayıpları

b.Hız kayıpları

Toplam Ürün;

a.Kalite hataları ve tekrar işlem kayıpları

b.Ürün kayıpları

Toplam Verimli Bakımın en önemli hedefi, üretim kayıplarını sınıflayıp üretim sistemlerine etkilerini toplam ekipman verimliliği adı altında ölçerek, kontrol altında tutmaktır. Bu ölçüm neticesinde başarısızlığa yol



açabilecek problemleri ve nedenlerini çeşitli analiz yöntemleriyle saptar ve bunlara çözümler üretir.

TVB, operatörlerin makinelerin sahipleri olduklarını hissederek onun hakkında daha çok şey öğrenecekleri ve işleri bittikten sonra bile bazı problem giderme ve geliştirme projelerine katılmayı isteyecekleri bir kültür önerir.

Dünya çapında başarılı üretici olmak isteyen işletmelerin en önemli hedefleri; müşteri memnuniyeti, maliyette rekabet edebilme ve pazar payını artırmadır. Bu nedenle Toplam Verimli Bakımın hedefleriyle işletmenin iş hedefleri örtüşür. İşte bu sebepten dolayı TVB bütün organizasyon tarafından kabul görmelidir.

Yukarıda söylediğimiz gibi TVB, üretim sistemindeki kayıpların yok edilmesini amaçlar. Bir ekipmanın bozulması ve birkaç saat içinde o ekipmanın değişimiyle üretime devam edilmesinin maliyeti sadece işçilik ve yedek parça maliyetiyle açıklanamaz. Bu maliyetler buzdağının görünen üst kısmıdır ve ölçümü kolay, fakat karlılık üzerindeki etkisi azdır. Buzdağının alt kısmında ölçümü ve görülmesi zor, buna karşılık karlılık üzerinde etkisi büyük olan kayıplar ve dolayısıyla maliyetler vardır. Bu kayıplar; azalan hız kayıpları, kurma ve ayar kayıpları, boş ve küçük duruş kayıpları, arıza kayıpları ürün kayıpları, kalite hataları ve tekrar işleme gibi kayıplardır. Şimdi bu kayıpları sırasıyla inceleyelim.

a. Arıza Kayıpları: Makine ve ekipmanları tamir etmek için yedek parçaların olmayışı, makine arızalarının yol açtığı işçilik kayıpları gibi kayıplardır.

b. Kurma ve Ayarlama Kayıpları: Her üretim veya vardiya başlangıcındaki üretim akışındaki değişiklikler, ürünlerdeki ve üretim koşullarındaki değişikliklerin yol açtığı kayıplardır.

c. Küçük Duruş Kayıpları: Bir makinede meydana gelen durdurma, sıkışma ve boşta çalışma gibi olaylardan kaynaklanan kayıplardır.

d. Çalışma Hızı Kayıpları: Üretim hızındaki azalmadan dolayı ortaya çıkan kayıplardır. Makine ve ekipmanlar uygun hızda çalışmalıdır. Yüksek hızda çalışınca kalite hataları ve küçük duruşlar sık sık oluşur.

e. Kalite Hataları ve Tekrar İşleme Kayıpları: Üretim esnasında oluşan hatalı ürünler ve bu ürünlerin tekrar işlenmesinden ortaya çıkan kayıplardır.

f. Ürün Kayıpları: Üretim sürecinde ortaya çıkan hatalı ürünlerin hurdaya gitmiş kayıplarından oluşur [11].

### III.3. Toplam Verimli Bakımın Altı Adımı

Toplam Verimli Bakım; öncelikle üretim, bakım ve mühendislik bölümlerinin uygulaması ve tüm çalışanların katılımıyla maksimum verimliliğe ulaşmak için yapılan grup çalışmalarıdır. Diğer bir ifadeyle; sıfır duruş, sıfır kaza ve sıfır hataları gerçekleştirecek tüm çalışan personelin benimsediği bir stratejidir. Yani makineler daima bozulur yerine, makineler asla bozulmaz felsefesinin hakim olduğu anlayış hakimdir.

**a. Altı Kaybın Ortadan Kaldırılması:** Burada altı kaybın ortadan kaldırılmasında en etkin yöntem; üretim, bakım ve mühendislik departmanlarından uygun sayıda üyelerden oluşan proje gruplarının yapılmasıdır. Bu grupların çalışmaları, genellikle üretim personeli tarafından yönetilir.

**b. Planlı Bakım:** Planlı bakım sistemi, bakım departmanı tarafından oluşturulur. Başarılı sonuçlar, ancak bakım personelinin uyumlu ve hızlı çalışmasıyla elde edilir [11].

**c. Otonom Bakım (Kullanıcı Bakım):** Toplam üretken bakımın temel taşıdır. Otonom bakım faaliyetleri bakım personelinin teknik desteğiyle operatörler tarafından yürütülür. Otonom bakımın 7 adımı [6];

-Temizlik hatalarını bulmak

-Kirliliğin sebeplerini elimine etmek

-Yağlama ve geçici temizlik standardını oluşturmak

-Teknik eğitim ve muayeneyi geliştirmek

-Makinelerin otonom kontrolü

-Standart prosedürler ve iş yeri kuralları

-Otonom bakım için çaba gösterme

**d. Önleyici Mühendislik:** Makine ve ekipmanların mühendislik, sipariş ve imalat aşamalarında alınan tüm önleyici faaliyetleri içerir.

**e. İmalatı Kolay Ürün Tasarımı:** Ürünün tasarımı aşamasında kolay imalat ve kalite güvenilirliği tesis edilerek kolaylıkla yok edilerek imalat güçlüklerinin ortadan kaldırılmasıdır.

**f. Eğitim:** TVB faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için bütün çalışanların eğitimi gereklidir [11].

#### IV.TOPLAM VERİMLİ BAKIM VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İLİŞKİSİ

Toplam Kalite Yönetimini (TKY) tanımlamak için önce Toplam Kaliteyi tanımlamak gerekir. Toplam Kalite; tüm müşterilerin memnuniyetine imkan veren en ekonomik seviyelerdeki ürün ve hizmetleri yetkilendirmek için bir organizasyondaki çeşitli grupların kaliteyi artırma, kaliteli bakım ve kalite gelişimini bütünleştiren etkili bir sistemdir. Feigenbaum toplam kalitede 5 temel unsuru şöyle tanımlamıştır:

-Faaliyet alanı: Bütün işletme sistemindeki faaliyetleri kapsmalıdır.

-Yönetim: Planlama, organize etme, bütünleştirme ve kalite faaliyetlerini bütünleştirmedir.

-Teknoloji: Hem mühendislik hem de istatistikî kavramları içerir.

-Uygulamalar: İşi yapmak için araçlar, teknikler ve prosedürleri içerir.

-Eğitim: Toplam kaliteyi başarmak için çalışanları hazırlamak.

Bu metotları uygulayan şirketin Toplam Kaliteyi uyguladığı söylenebilir. Böyle bir kalite sistemini yönetmek TKY olarak bilinir [12].

Sonuçta TKY; tedarikçiden müşteriye kadar bütün organizasyon boyunca kalitenin öneminden bahseder ve etkili bir TKY programında 5 kavram vardır [2];

-Sürekli geliştirme

-Çalışanları yetkilendirilmesi

-Benchmarking (Kıyaslama)

-Tam Zamanında Üretim

-TKY araçları (Kalite evi, Taguchi teknikleri, Pareto diyagramı, Süreç diyagramı, Neden-Sonuç diyagramı ve İstatistikî süreç kontrolü)

TVB'in amacı, bir yandan üretime odaklanırken diğer yandan da çalışanların moralini ve iş memnuniyetini artırmaktır.

Toplam Verimli Bakım ile Toplam Kalite Yönetiminin benzer ve farklılıkları vardır. En önemli fark; TKY kaliteye odaklanırken, TVB ekipmanların verimliliğine odaklanmasıdır. En önemli benzer yönü her iki tekniğin de atıkların elimine edilmesi, sıfır hata ve herkesin katılımını gerektirmesidir [13].

Öte yandan her iki yöntemde çalışanların yetkilendirilmesi, benchmarking (kıyaslama) ve dokümantasyon vardır.

#### V. SONUÇ

Üretim faktörlerinden olan makine ve ekipmanlardan yararlanma düzeyinin yüksek olması üretim yönetiminin amaçlarından biridir. İşte makinelerin sürekli işler durumda ve yüksek performansa ulaşacak düzeyde tutmak için yapılması gereken işlerin planlanması, yürütülmesi ve kontrolü bakım yönetimi olarak adlandırılır. İki türlü bakım vardır. Düzeltici ve önleyici bakım. Düzeltici bakım; arıza ortaya çıktıktan sonraki bakımdır. Önleyici bakım ise; kayıplara odaklanır ve arıza olmadan önce arızayı bir daha oluşmayacak şekilde ortadan kaldırmayı hedefler. Önleyici bakıma toplam kavramının ilavesiyle Toplam Verimli Bakım ortaya çıkmıştır.

Toplam Verimli Bakımın en önemli hedefi, üretim kayıplarını sınıflayıp üretim sistemlerine etkilerini toplam ekipman verimliliği adı altında ölçerek, kontrol altında tutmaktır. Bu ölçüm neticesinde başarısızlığa yol açabilecek problemleri ve nedenlerini çeşitli analiz yöntemleriyle saptar ve bunlara çözümler üretir.

TVB, operatörlerin makinelerin sahipleri olduklarını hissederek onun hakkında daha çok şey öğrenecekleri ve işleri bittikten sonra bile bazı problem giderme ve geliştirme projelerine katılmayı isteyecekleri bir kültür önerir. TVB'in ölçülebilen ve ölçülemeyen faydaları şöyledir:

##### Ölçülebilen faydaları;

-Verimlilik artışı

-Makinelerin arızalarında azalma

-Ürün hatalarında azalma

-Bakım maliyetlerinde azalma

-İş kazalarında azalma

-Müşteri memnuniyetinde artış

##### Ölçülemeyen faydaları;

-Otonom bakım çalışmalarının sonucu olarak çalışanlar makinelerine sahip çıkmaya başlar.

-Sıfır hata, sıfır arıza, sıfır kaza inancı yaygınlaşır.

-Çalışma ortamı daha düzenli hale gelir.

-Bölümler arası işbirliği artar.

-Bilgi paylarını ve aktarımı yaygınlaşır.

TKY anlayışında; kalite herkesin işi olup, herkese düşen görevler vardır ve ancak ortak çalışma sonucunda kaliteye ulaşabilir anlayışı hakimdir. Toplam Kalite Yönetimi anlayışının bir uzantısı olan Toplam Verimli Bakımda da, bakım işletmede herkese düşen bir kavramdır ve TVB anlayışına sadece makineler değil tüm üretim sistemi dahil edilmektedir.

TKY; işletmede her kademedeki çalışanların katılımı, tüm süreçlerdeki israfın kalitesi, kayıpların yok edilmesini amaçlayan ve bu yolla kaliteyi yükseltmeyi amaçlar. Toplam kalite anlayışında sadece ürünün değil, üretim sürecinde yer alan insan, makine ve malzeme gibi faktörlerin tümünün kalitesi anlaşılır.

TVB; şirketlere yüksek kalite, üretim verimliliği, esnekliği ve düşük maliyet konularında rekabet gücü sağlar. Toplam Verimli Bakım, bir bakım programı kavramıdır. Felsefe olarak, TKY'ne bazı yönlerde benzer. Bunlar;

-Üst yönetimin desteği

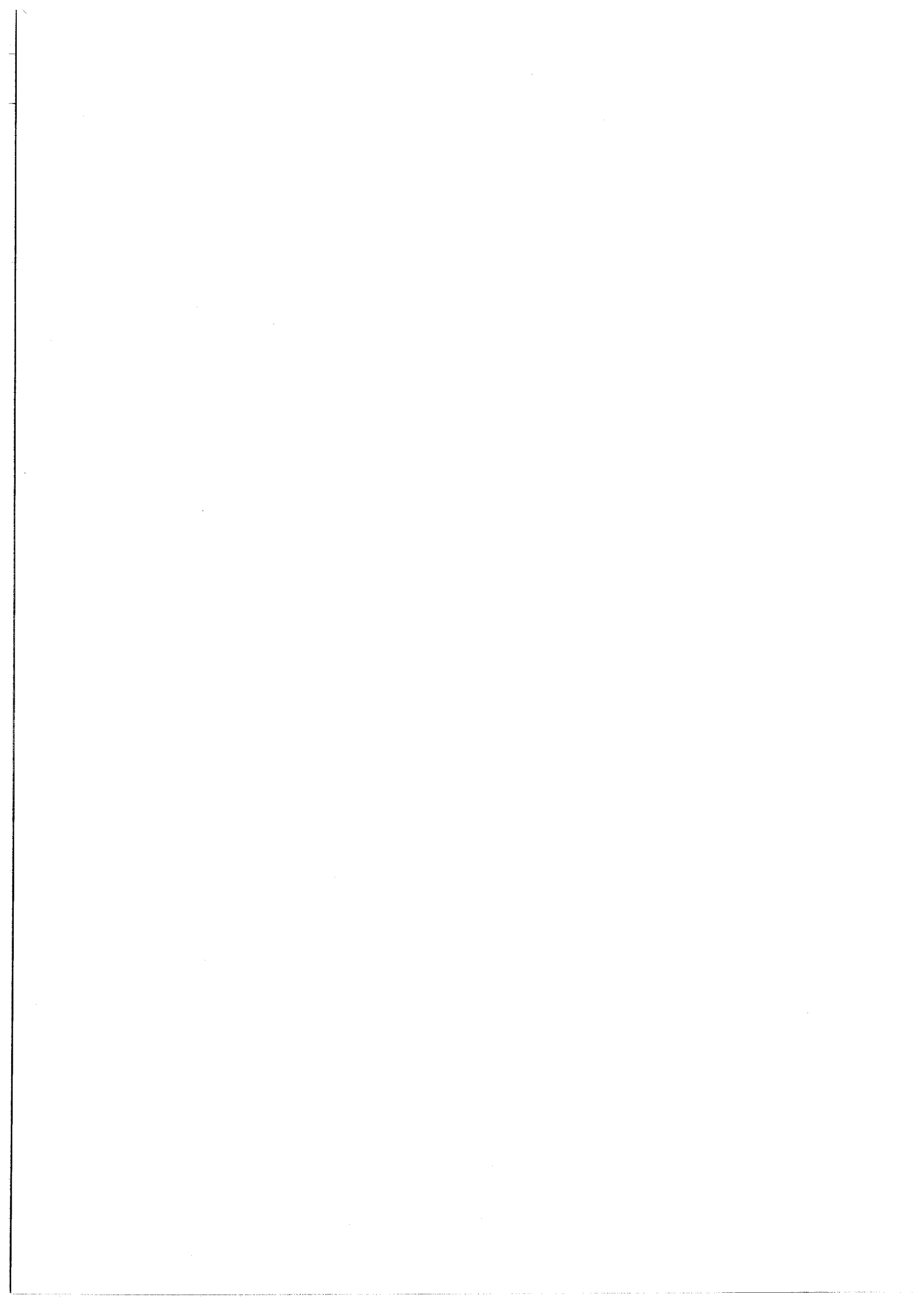
-Çalışanları düzeltici faaliyetlere başlatmak için yetkilendirilme

-TVB, TKY gibi uygulaması birkaç yılı içeren bir kavramdır ve süregelen bir durumdur.

İki yöntem arasındaki en belirgin fark, TVB'nin ekipman verimliliğine odaklanırken, TKY'nin kaliteye odaklanmasıdır. Son olarak, işletmelerde her iki kavramın birlikte uygulanması sinerji etkisi yaratacaktır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Tekin, Mahmut, **Üretim Yönetimi**, 4. Baskı, Cilt 2, Konya, 1999.
- [2] Render, Heizer; Heizer, Jay, **Principles of Operations Management**, Second Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1997.
- [3] Roberts, Jack, "Total Productive Maintenance: History and Basic Implementation Process", [www.tpmonline.com/articles/tpmroberts.htm](http://www.tpmonline.com/articles/tpmroberts.htm)
- [4] Nakajima, Seiichi, **Introduction To TPM**, Productivity Press, Cambridge, MA, 1988.
- [5] Okur, Ayperi S., **Yalın Üretim 2000'li Yıllara Doğru Türkiye İçin Yapılanma Modeli**, Söz Yayın Oyun Ajansı Ltd., İstanbul, 1997.
- [6] Black, J.T., **The Design of The Factory With A Future**, McGraw-Hill, Inc, New York, 1991.
- [7] -----, "TPM, The First Step In Lean Manufacturing Implementation", [www.tpmonline.com/articles/tpm/tpm first step.htm](http://www.tpmonline.com/articles/tpm/tpm%20first%20step.htm).
- [8] -----, "Why Is TPM So Important To Unilever", [www.bekkoameor.jp/axeichi/n\\_lever/intro/intro.html](http://www.bekkoameor.jp/axeichi/n_lever/intro/intro.html):
- [9] -----, "About The TPM Guide", [www.Management.support.com/tpm.htm](http://www.Management.support.com/tpm.htm).
- [10] -----, "What Is TPM?", [www.bekkoameor.jp/axeichi/n\\_lever/intro/intro.html](http://www.bekkoameor.jp/axeichi/n_lever/intro/intro.html).
- [11] Tajiri, Masaji, **GOTOH, Fumio Toplam Verimli Bakım Uygulaması Bir Japon Yaklaşımı**, Çev: Kordsa, İstanbul, 1996.
- [12] Rogers, Hank, "Benchmarking Your Plant Against TQM Best-Practices Plants", **Quality Progress**, March 1998, ss.49-55.
- [13] -----, "But Why Do We Need TPM When We Have TQM?" [www.bekkoameor.jp/axeichi/n\\_lever/intro/intro.html](http://www.bekkoameor.jp/axeichi/n_lever/intro/intro.html).



# KÜRESELLEŞME VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Fatih DOĞANOĞLU

Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F., Kamu Yönetimi Bölümü, Yardımcı Doçent Dr.

*Abstract: Globalization is being in front of the humanity as an inevitable phenomenon. It interferes the life of humans of from different cultures in every field and differentiate the cultural and institutional relations. In this changing period, industrial relationships have to take no choice but have been affected from development. The production form have been changing and this development have been affecting the relationships as an inevitable situation. In the new form of relationship network, it has been provided something to lose interested with workers.*

## I. KÜRESELLEŞME

Yeni bir bin yıla girerken dünyanın hızla küçüldüğü ve küreselleşme söylemlerinin gündemin ilk sıralarında yer aldığı bir gerçektir. Günümüz dünyasında küreselleşmeye dayanak teşkil eden ve birbiriyle kesişen dört küresel etkinlik ağı bulunmaktadır. Bunlar küresel kültür piyasası, küresel piyasa, küresel işyeri ve küresel finans ağıdır [1]. Söz konusu bu dört etkinlik ağının geri planında ise çokuluslu şirketler vardır. Bu çok uluslu şirketlerin toplam aktifleri dünyadaki tüm üretim aktiflerinin yaklaşık % 25'ini oluşturmaktadır.

*Küreselleşmenin nedenleri;* Altın Çağın sona ermesi, uluslararası rekabetin artması, dünya ticaretinin ve yatırımlarının genişlemesi, iletişim teknolojisinin baş döndürücü bir hızda gelişmesi ve işletmelerin üretim ve organizasyon yapısındaki değişiklikler şeklinde sıralanabilir.

II. Dünya Savaşı'ndan 1970'lere kadar geçen dönem gelişmiş ülkeler için ekonomik gelişmenin "Altın Çağı" olmuştur. Bu dönemde gelişmiş ülkelerde üretim ve tüketim artışı yıllık % 5 olarak gerçekleşmiş [2], tam istihdam düzeyine ulaşılmış ve dünya ticaretinde önemli bir gelişme kaydedilmiştir. Ticari mal ihracatı dünya GSMH' sının yüzdesi olarak 1950'de % 7.1'den 1970'de % 11.7'ye yükselmiştir [3]. 1960'ların sonlarından itibaren verimlilik artış oranının düşmesi, Bretton Woods para sisteminin çökmesi ve 1973 ve 1979 petrol şokları Altın Çağı sona erdiren nedenler olmuştur. Uluslararası ticarete ve sermayenin dolaşımına yönelik engellerin kalkması, uluslararası işbirliğinin ve dünya çapında kaynak kullanımının artması ülkelerin uluslararası ticarete katılımını arttırmıştır.

Küreselleşmenin ikinci nedeni, piyasaların uluslar-üstü veya küresel bir nitelik kazanmasıdır. ABD'nin dünya ekonomisinde rekabet gücünün azalması ve lider konumunu kaybetmeye başlaması uluslararası piyasalarda rekabeti şiddetlendirmiştir. Ayrıca, gelişmiş ülkeler yeni gelişen ülkelerin ciddi ve artan bir rekabeti ile karşılaşmıştır. Yeni gelişen ülkeler ucuz işgücünün kendilerine sağladığı rekabet üstünlüğü ile dünya piyasalarında gelişmiş ülkelerle kıyasıya bir rekabete girişmiştir. Diğer taraftan gelişmiş ülkeler çokuluslu şirketler aracılığıyla işçilik maliyetlerinde rekabet üstünlüğü sağlamak için yatırımlarını yeni gelişen ülkelere kaydırmıştır [4]. Günümüzde ülkeler için yalnızca yurt-İçi piyasaya üretimde bulunmak yeterli değildir. Bu yüzden, ülkeler ekonomik işbirliği ve entegrasyon anlaşmaları ile aralarında bölgesel ortak piyasaları genişletmekte veya dünyanın farklı bölgelerindeki piyasa paylarını arttırmayı hedeflemektedir.

Dünya ticaretinin ve yatırımlarının genişlemesi küreselleşmeye yol açan üçüncü faktördür. Dünya ekonomisinin iki petrol şoku ve borç krizi yaşadığı 1973-1984 döneminde % 3.1'e gerileyen dünya ticareti artış oranı, 1984-1989 döneminde tekrar yıllık % 7-8 oranına çıkmıştır [5]. Dünya ticaretindeki bu artışın nedenleri konusunda iktisatçılar iki görüş ortaya koymaktadır. Birinci ve en popüler görüş teknolojinin etkileri üzerinde durmaktadır. Ulaştırma maliyetlerindeki artış Ulaştırma ve haberleşme maliyetlerinin düşmesinin ve hızının artmasının dünyayı küçülttüğü ileri sürülmektedir. İkinci görüş ise, ekonomik liberalleşme üzerinde durmaktadır. Bu görüşü savunanlar GATT ve son zamanlarda gelişen ülkelerin tek taraflı liberalleşme tedbirlerinin dünya ticaretini arttırdığını ifade etmektedir [3].

Mikro-elektronik ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler de küreselleşmeye yol açan bir başka faktördür. İletişim teknolojisindeki gelişmeler zaman ve mekan engellerini ortadan kaldırmakta ve sınır-ötesi ekonomik faaliyetlerin yoğunluğunu arttırmaktadır. İletişim teknolojileri; haberleşmenin maliyetini azaltmada ve hızını arttırmada, finans piyasaları arasındaki bağlantıların gerçekleştirilmesinde, aynı firma içinde faaliyet gösteren birbirinden uzak üretim birimleri arasında koordinasyonu kolaylaştırmada, iletişimi

hızlandırarak ve yaygınlaştırarak rekabeti genişletmede ve arttırmada, yeni ve rekabetçi üretim ve çalışma organizasyonlarının yayılmasında önemli bir role sahiptir [6].

Küreselleşme de etkili olan bir başka faktörde işletmelerin üretim ve organizasyon yapısındaki değişikliklerdir. 1980'lere kadar gelişmiş ve gelişen ülkelerde geçerli olan üretim modeli fordist üretim modeli olmuştur. Fordist üretim modelinde işletmeler vasıfsız işgücü ve standart ürünlere dayanarak dünya piyasalarına üretimde bulunmaktaydı. Taylorist bir üretim mantığına dayanan fordist üretim modelinde işler unsurlarına ayrılmış, hareket ve zaman etütleri yardımıyla her bir iş unsurunun nasıl ve ne kadar sürede yapılacağı belirlenerek verimliliğin artırılmasına çalışılmıştır. Diğer bir ifadeyle, hem yapılan işler hem de üretilen ürünler standart hale getirilmiştir [7]. Fordist üretim modelinde tüketici talebi sabit ve pazarın her zaman üretilen mallara karşı duyarlı olduğu kabul edilmekteydi[8]. 1980'lerden sonra Fordist üretim yapısını niteleyen bu özellikler yerini istikrarsız piyasalara, üretim sürecinde değişikliklere ve yeni işbölümü türlerine bırakmıştır. Piyasa zorlukları firma rekabeti yeni işbölümü yapıları ekonomik yapıdaki değişiklikler ve yeni teknolojiler üretim süreçlerinden karmaşık bir neden-sonuç ilişkisine yol açmıştır [9]. Bunun sonucunda üretim sürecinde sipariş üzerine üretimi ve vasıflı işgücü istihdamını esas alan esnek uzmanlaşma yaklaşımı fordist üretim modelinin yerini almıştır.

Esnek üretim tekniklerini içeren esnek uzmanlaşma işverenleri piyasalardaki yeni eğilimleri ve gelişmeleri dikkate alan daha esnek organizasyon yapıları bulmak zorunda bırakmış ve bu zorunluluk sonucunda esnek firma modeli ortaya çıkmıştır. Esnek firma modeli geleneksel hiyerarşik yapıyı farklı işçi grupları için farklı personel politikaları uygulanacak şekilde değiştirmiştir. Bu firma modelinde firmalar talep değişikliklerine, konjonktürel dalgalanmalara ve yeni teknolojilere uyum sağlayabilmek amacıyla "çekirdek" ve "çevre" işgücü şeklinde iki grup işçi istihdam etmektedir.

## II. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

### II.1. Kavram

Sanayileşme ve teknolojik değişimler, işletmelerin yeniden yapılanmaları ve bunun sonucunda ortaya çıkan yeni üretim ve çalışma organizasyonları çağdaş işçi-işveren ilişkilerinin benimsenmesini zorunlu kılmıştır. Buna ilave olarak, bir taraftan mevcut işlerde biçim, nitelik ve nicelik açısından önemli değişiklikler görülürken, diğer taraftan yeni iş ve çalışma alanlarının ortaya çıkmasına ve değişik nitelikte işgücüne ihtiyaç duyulmasına neden olmuştur. Ayrıca, firmalar ellerindeki mevcut işgücünü değişen çevre koşullarına uyumlu hale getirmek için büyük çaba harcamak zorunda kalmıştır.

İnsan kaynakları yönetimi genellikle personel yönetimine denk veya insan yönetiminin tüm alanlarını içine alan kapsamlı bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bazı işletmeler işçilerini yönetme tarzında herhangi bir reel değişiklik yapmaksızın personel departmanlarını basit bir şekilde yeniden adlandırmıştır. Diğerleri insan kaynakları yönetimini insan kaynaklarını yönetmede yeni bir radikal yaklaşım olarak görmektedir. Bu işletmeler işsel olarak insan kaynakları yönetimi dizisini benimsemenin ve insan -kaynakları yönetiminin işletme stratejisine entegrasyonunun ("stratejik insan kaynakları yönetimi") gereğini vurgulamaktadır. Katı insan kaynakları yönetimi modeli anında üretim, esneklik, güçlü yönetim kontrolü, bireycilik ve maliyeti en aza indirme gibi boyutları vurgulamaktadır. Buna karşılık "esnek" insan kaynakları yönetimi işçileri değerli aktifler ve rekabet kaynağı aracı olarak görmektedir. Bu model ademi-merkezietçi organizasyon yapısını, yarı otonom çalışma gruplarını, yönetim ve işgücü arasında zenginleştirilmiş iletişimi, işçi motivasyonunu kalifiye ve uyumlu işgücünü ve insan merkezli işgücü politikaları ve uygulamaları dizisini kapsamaktadır [5].

Tüm bu gelişmeler son 20-25 yılda personel yönetiminde büyük bir değişimin yaşanmasına organizasyona katma değer sağlayan bir yapıya dönüşmesine yol açmıştır. 1980 sonrasında gerek teoride gerekse uygulamada personel yönetimi yerine İKY kavramının benimsenmesi bunun bir göstergesidir. İKY' nin 1980 sonrası çok hızlı bir gelişme kaydetmesinin en önemli örneği de Harvard Üniversitesi Harvard İşletme Okulu yüksek lisans programında insan kaynakları yönetimi ile ilgili zorunlu bir dersin okutulmasıdır [10].

İKY' nin tanımında genellikle üç tip yaklaşım benimsenmektedir. Bunlar [11],

*İKY' yi personel yönetimine verilen yeni bir ad olarak kabul eden yaklaşım:* Bu yaklaşımda birçok örgütte personel yöneticilerine verilen personel müdürü, personel başkanı gibi unvanlar insan kaynakları yöneticisi unvanıyla değiştirilmektedir.

*İKY' ni personel yönetimden farklı görüp İKY' nin bir teoriye dayandırılmasını öne süren yaklaşım:* Bu yaklaşımda insan kaynakları yöneticilerine insan kaynakları yönetimi ve düşüncesi konusunda bir çerçeve sunulmaktadır. Bu amaçla geliştirilen kuram insan kaynakları politikaları, insan kaynakları çıktıları ve örgütsel çıktılar üzerinde durmaktadır.

*İKY' ni stratejik bir unsur olarak kabul eden yaklaşım:* Bu yaklaşım ise örgütlerin insan kaynaklarının nasıl daha etkin kullanarak rekabetçi üstünlüklerini arttırabilecekleri konusu üzerinde duran pazara yönelik bir yaklaşımdır.

Bu çalışmada İKY' ni stratejik bir unsur olarak kabul eden yaklaşım baz alınmaktadır. Bu noktadan hareketle İKY' ni örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak amacıyla gerekli insan kaynağının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesi ile ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini içeren bir disiplin olarak tanımlamak mümkündür [11].

Kaynaklar, kıt, değerli, yerine konulamaz ve transfer edilemez bir özelliğe sahip ise, firmalar için stratejiktir. Bu bağlamda, insan kaynakları firmalar için stratejik bir öneme sahiptir. İKY uygulamaları da firmaların rekabet üstünlüklerini etkilemektedir. Bu fikir çok sayıda yazar tarafından tartışılmaktadır. Bazı yazarlar strateji ve insan kaynakları uygulamaları ile insan kaynakları sermayesi havuzu arasındaki ilişkiyi gösterirken [12], bazı yazarlar da insan kaynaklarının stratejik kullanımı üzerinde durmaktadır [13]. Ayrıca insan kaynaklarını ulusal düzeyde bir rekabet üstünlüğü kaynağı olarak kabul edenlerin [14] yanısıra, insan kaynaklarının yetkinin geliştirilmesini ve kullanımını nasıl kolaylaştırdığını veya engellediğini inceleyenler de bulunmaktadır [15].

1970'lerin sonlarından itibaren firmaların rekabet üstünlüğünde insan unsurunun önem kazanması İKY' nin örgüt stratejisi ile ilişkilendirilmesini zorunlu kılması sonucunda ABD'de bir grup bilim adamı tarafından stratejik İKY kavramı örgütün tüm kademelerinde işgücünün yönetimini ilgilendiren ve örgütte rekabet üstünlüğü sağlamaya ve korumaya ilişkin stratejilerin uygulanmasına yönelik kararlar ve faaliyetler şeklinde de tanımlanmaktadır [16].

## II.2. Amaçları ve Konuları

İKY' nin temel amacı bireysel ve toplumsal bazda, örgütün faydası için insan kaynaklarının optimum düzeyde kullanılmasını sağlamaktır. Bu temel amacın yanı sıra İKY' nin gerçekleştirmek istediği diğer amaçlar aşağıdaki gibi sıralanabilir [17].

- Yönetimde örgütün amaçlarına çalışanları aracılığıyla ulaşabileceği bilincini yerleştirmek,
- Çalışanların yeteneklerinden gereken ölçüde yararlanmak ve potansiyellerini rasyonel şekilde değerlendirmek,
- Çalışanların ve örgütün performanslarını yükseltmek ve çalışanların örgütün başarısına katkıda bulunmasını sağlamak,
- İnsan kaynağı politikalarını örgüt planlarıyla bütünleştirmek, uygun bir kültür geliştirmek veya gerekirse uygun olmayan kültürü yeniden şekillendirmek,

- İnsan kaynaklarını örgütün ihtiyaçlarına uyumlu hale getirmek ve performansı yükseltmek amacıyla örgüt stratejileriyle uyumlu personel ve istihdam politikaları geliştirmek,
- Çalışanların enerjilerini ve kabiliyetlerini ortaya koyabilecekleri bir ortam oluşturmak,
- Yenilikleri, ekip çalışmasını ve toplam kaliteyi özendirerek uygun şartlar oluşturmak.

Yukarıda sıralanan amaçları gerçekleştirmeye çalışan İKY bir disiplin olarak şu konularla ilgilenmektedir [18]:

Çalışma davranışının psikolojik yönünün araştırılması,

- İnsanların içinde buldukları örgüt ve çevresi,
- Verimlilik ve istihdam,
- Eşit istihdam,
- İnsan kaynağının planlanması,
- Örgüt içindeki işbölümü,
- Personel seçimi ve uygulama metotları,
- Ücretlendirme ve ücretlendirme sistemleri,
- Çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi,
- Endüstri ilişkileri,
- İş performansının değerlendirilmesi ve
- Cezalara dayanmayan disiplin.

Görüldüğü gibi, İKY politikaları eğitim, ücretlendirme, işçi-yönetim arasında iletişim ve işçinin problem çözme ve karar alma sürecine katılımı dahil bir çok konuyu kapsamaktadır. İKY politikaları eğitim konusuna özel bir önem vermektedir. Eğitim programları üretim işçilerinin sahip olduğu vasıfların tayfını (sınırlarını) ve niteliğini artırarak ve gerçekleştirdiği görevlerin düzeyini genişleterek fonksiyonel esnekliği desteklemelidir. Teknolojik ilerlemeler sonucunda kalite kontrolünün üretim hattıyla bütünleşmesi işçilerin daha spesifik analitik ve davranışsal yeteneklere sahip olması gerekli hale getirmiştir. ABD'de 1994 yılında gerçekleştirilen ulusal işveren anketi eğitim ve öğretimi verimliliği ve rekabet gücünü arttırmada önemli faktörler olarak ifade etmektedir [19].

İKY' nin ilgi alanına giren bir başka konu da ücretlendirmedir. İKY daha yüksek verimlilik için teşvikler sağlayan birey, çalışma grubu, fabrika veya firma düzeyinde performansa bağlı ücret sistemleri oluşturmayla ilgilenmektedir. Ayrıca, gelir ve firmanın geleceği arasında daha yakın bir bağlantı kuran kar

paylaşımı programları giderek popüler hale gelmekte ve işçilerin menfaatleri ile yönetimin menfaatlerini dengelemeyi arzulamaktadır. Buna ilaveten kıdem ve işin niteliğinden çok vasıf ve yeteneklere doğru ücretlendirmeye yönelik bir eğilim mevcuttur. Örneğin bir ankete göre Fransız, İngiliz ve İrlanda firmalarının sırasıyla % 70, % 65 ve % 51'i liyakate dayalı ücret sistemleri uygulamaktadır. Bundan başka, Danimarka firmalarının % 54'ü, Alman firmalarının %49'u, Fransız firmalarının % 40'ı ve İngiliz firmalarının % 38'i toplam ücret faturalarında değişken ücret payında artışlar olduğunu rapor etmektedir [20].

Ayrıca, İKY problem çözme ve verimliliği artırma sürecine işçilerin doğrudan katılımına yönelik çeşitli programları kapsamakta ve yönetim-işçi arasında daha yakın iletişimi teşvik etmeye çalışmaktadır. Kalite çemberleri popülerite kazanmıştır [19]. Kalite çemberleri aracılığıyla işçilerin üretimi iyileştirme ve eskisinden daha fazla karar verme sürecine katılımı teşvik edilmektedir. Kalite çemberlerinin hedefi iş tatminini arttırmak ve yönetimle genel menfaatleri paylaşmaktadır [19].

İKY' nin ilgi alanına giren her konu birbirinden ayrı ayrı analiz edilebilir ve değerlendirilebilir. Bununla birlikte, bu, İKY konularını birbirinden soyutlama anlamına gelmemektedir. İKY' nin kapsamına giren her konu rekabet üstünlüğü sağlayan karşılıklı etkiye sahiptir. Çalışma organizasyonu ve İKY işletmenin rekabet stratejisiyle tutarlı bir çerçeve oluşturmalıdır.

Küreselleşme yönetim kompozisyonunda ve yönetim tarzındaki kültürel farklılığın küresel birimin rekabet üstünlüğüne katkıda bulunduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca etkin bir küreselleşme birbirine karşıt görünebilen, fakat eş anlamlı ve dengeli bir şekilde uygulandığında etkin olabilen birçok yönetim yaklaşımının izlenmesini talep etmektedir. Bu yönetim yaklaşımlarından biri de küresel insan kaynakları yönetimidir. Küresel insan kaynakları yönetimi küresel örgütlerde yerleşmiş stratejik ve pratik paradokslara uygun olan ve kültürel farklılığı idare etme yeteneği bulunan insanların geliştirilmesi ve yönetilmesi için organize edilmiş bir çerçeve sağlamaktadır [21].

### **II.3. Küreselleşme, Çokuluslu Şirketler ve İnsan Kaynakları Yönetimi**

Uluslararası çevre hızla değişmektedir. Hiç bir şey sürekli değildir ve dünyanın başarı nedenleri yarının başarısızlık nedenleri değildir. Yönetim uygulamasının dayandığı varsayımların büyük bölümü bugün güncelliğini kaybettiğinden firmalar, hükümetler ve bilim adamları yeni yönetim sistemleri modelleri arayışına girmiştir. Dış rekabet ve deniz aşırı ülkelere daha etkin bir şekilde ticaret yapma ihtiyacı firmaları ve hükümetleri giderek artan bir şekilde kültürel olarak duyarlı ve küresel

olarak dikkatli olmaya zorlamıştır. Hızlı teknolojik değişim rekabetin zaman boyutunda dönüşümüne yol açmıştır. Bu durum dünya genelinde tüketicilerin ihtiyaçlarına hitap etme hızını ve kalitesini önemli ölçüde etkilemektedir. Dünya genelinde know-how teknolojisinin hızla yayılması da önceki dönemlerden daha hızlı gerçekleşmektedir. Daha önceleri küresel ekonomik faaliyetlerin kenarında yer alan ülkelerde yeni güçlü küresel rakipler ortaya çıkmaktadır. Küresel rekabet şartları hizmet işletmelerinin hızla uluslararasılaşmasından etkilenmekte ve yeni sınırları aşan teknolojileri yönlendirilmektedir [22].

Küresel ekonomilerde piyasaların uluslararasılaşması ve üretimin daha fazla entegre hale gelmesi çokuluslu şirketlerde karşı ulusal endüstri ilişkileri ve insan kaynakları politikaları ve uygulamalarının koordine edilmesi gereğini arttırmıştır. Bundan dolayı, çokuluslu işletmeler sınırları aşan organizasyon temelli istihdam ve insan kaynakları yönetimi sistemleri geliştirmiştir. Bu sistemler yöneticiler arasında ortak davranışlar ve değerler yaratmaktadır.

Küresel ürün piyasalarında rekabet eden ve küresel olarak entegre olan firmaların bazıları insan kaynakları yönetimini radikal bir yaklaşım olarak görmektedir. Bu firmalar hem "katı" hem "esnek" insan kaynakları yönetimi modellerinin işletme stratejileriyle bütünleştirilmesinin (stratejik insan kaynakları yönetiminin) gereğini vurgulamaktadır. "Katı insan kaynakları yönetimi modeli" anında üretim, esneklik, güçlü yönetim kontrolü, bireycilik ve maliyeti en aza indirme gibi boyutlara önem verirken, "esnek insan kaynakları yönetimi modeli" ademi-merkeziyetçi yönetim yapısını, yarı özerk çalışma gruplarını, yönetim ve işgücü arasında zenginleştirilmiş iletişimi, işçi motivasyonu, vasıflı ve uyumlu işgücü ile insan merkezli işgücü politikaları ve uygulamaları dizisini kapsamaktadır [23]. Ayrıca, insan gücü kaynaklarının seçimi, eğitimi ve geliştirilmesi ile ücretlendirilmesi gibi konularda uluslar arası insan gücü kaynağının istihdamı ulusal insan gücü kaynağının istihdamına göre bazı farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar ve yurt-içi ve yurt-dışı kaynaklardan sağlanan insan gücünün uyumlaştırılması günümüzde insan kaynakları yönetiminin en önemli sorunlarından birisini oluşturmaktadır [11].

Küreselleşme İKY' ni önemli ölçüde etkilemektedir. 1996'da gerçekleştirilen Stratejik İKY' de 21. Yüzyıl Vizyon Araştırması'na göre İKY üzerinde küreselleşme çeşitli sonuçlara sahip olacaktır. Bu sonuçlar arasında farklılaşmaya açık düşünceye daha fazla önem verme, tutarlı bir değişimi benimseme, farklı dağıtım kanalları kullanma ve daha güçlü küresel işgücü örgütleri oluşturma sayılabilir. İnsan kaynakları bölümü yöneticileri ve genel yöneticileri de daha uygun sınır ötesi iş kanunları ve uluslararası standartlar geliştirmek zorundadır [24].



Ayrıca, insan kaynakları yöneticileri stratejik olarak örgütlerinin küresel ihtiyaçlarını karşılama üzerinde yoğunlaşmalıdır. Küresel olarak faaliyet gösteren firmaların insan kaynakları yöneticilerinin üzerinde durması gereken bu ihtiyaçlardan bazıları şunlardır [24]:

- Farklı ülkelerden personel çalıştırma ve bunun sonucunda ortaya çıkan liderlik sorunlarını çözme,
- Göçmen işçileri belirleme, geliştirme ve/veya elde tutma,
- Kültürel farklılıkları dikkate alan eğitim programları oluşturmak,
- Küresel rotasyon programları planlamak,
- Bölgeler arasında ödüllendirme sorunlarını uyumlaştıran yeknesak ücretlendirme programları oluşturmak ve sürdürmek,
- Dil farklılıklarından kaynaklanan iletişim engellerini ortadan kaldırmak,
- Küresel bir firma perspektifi varsayan kariyer yönetimi ve geliştirme programları oluşturmak.

İnsan kaynakları yöneticileri örgütlerinin başarılı bir şekilde küreselleşmesine yardımcı olmak amacıyla gerçekleştirilmek zorunda oldukları üç adım vardır [24].

#### a. Ortaklık Rolünü Benimseme

Küresel insan kaynakları stratejisi firmanın pratik hareketlerinin yeni bölgelerde girişimlere neden olacağı konusunda hazırlıklı olmalıdır. Örgütü başarılı bir şekilde desteklemek için, insan kaynakları uzmanları bölgesel ihtiyaçlara duyarlı olurlarken, firma tutarlılığı ve değerleri oluşturmada döl bir rolü gerçekleştirmelidir.

Çok sayıda gelişmiş ülke firması yalnızca mahalli altyapının hammadde, montaj fabrikaları ihtiyacını desteklememesi nedeniyle değil, ayrıca daha ucuz işgücü avantajından faydalanmak için gelişen ülkelerde yatırım yapmaktadır. Bu tür sorunları ele almada proactive adımlar atılmazsa bu yatırımların pek çoğu risk içermektedir.

Genellikle insan kaynakları uzmanları küreselleşmede proactive değildir. Çünkü, insan kaynakları uzmanları gerektiği kadar işletme stratejisinin tüm yönleriyle ilgilenmemektedir. İnsan kaynakları yöneticileri faaliyetlerinin anecdotal veya kalitatif verilerle gerçekleştirdiğinden bilgileri her zaman karar vericiler tarafından önemli kabul edilmemektedir. Ticari

bir partnerde gerekli olan güvenilirliği kazanmak için, insan kaynakları uzmanları firmalarının uluslararası faaliyetlerinin tüm yönleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır.

Diğer bir problem insan kaynakları uzmanlarının büyük bölümünün uluslararası piyasalarla ilgili tecrübesinin yabancı ülkedeki işçilerin işe alınmasından eğitilmesinden ve istihdamının sürdürülmesinden ibaret olmasıdır. Kaliforniya Üniversitesi Graduate School of Management'in dekan yardımcısı John L. Graham'ın ifade ettiği gibi bu, insan kaynakları uzmanlarının işletme stratejisinin 5-10 yıl gerisinde bırakmaktadır. ABD'deki müteşebbisler kendilerine benzeyen insanları işe almaktadır. Fakat, bu uygulama farklılığın -ve yerel firma şartlarıyla uyumun- daha önemli olduğu uluslararası tayinler için geçerli değildir.

Bu olumsuzluğu önlemek için insan kaynakları yöneticileri yurt-dışı faaliyetlerin dinamiklerini ve bölgesel insan kaynakları uygulamalarının nüanslarını anlamak amacıyla uluslararası faaliyetlere zaman harcamalıdır. İnsan kaynakları yöneticileri yatırım yaptıkları ülkede yüz yüze ilişkiler oluşturmanın önemini asla küümsememelidir. İnsan kaynakları yöneticileri kadrolaşma, ücretlendirme ve kariyer yönetimine yönelik olarak ve gerçekçi küresel stratejiler geliştirmelidir.

İnsan kaynakları yöneticilerinin küreselleşme sürecinde kıdemli yöneticilerle partner olmak için atabilecekleri bir başka adım iletişim sistemlerini iyileştirmektir. Firmaların büyük bölümü "küresel bir insan kaynakları ağı" içerisinde faaliyet göstermemektedir. Çünkü bu firmalar faaliyet gösterdikleri her ülke her bir ülke için ayrı bir İKY sistemleri kullanmaktadır. Bu sistemler bir bölgede çok iyi işleyebilir, fakat bu sistemler uluslar üstü bir iletişim kurulamazsa, küresel İKY' ni kolaylaştırılmaz.

Müşteri/hizmetçi sistemleri ve entegre veri tabanları gibi yeni teknolojiler entegre bilgi ve veri iletişimine imkan tanımaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri insan kaynakları sistemlerini küresel bir temele bağlamayı temel öncelik haline getirirlerse, genişleme sürecindeki rollerini otomatik olarak yükselteceklerdir. Şu kadarını söyleyelim ki "küresel bağlantı" günümüz dünya ekonomisinde en fazla ihtiyaç duyulan unsurdur. İnsan kaynakları departmanları yeni küresel arenada başarılı olmak istiyorlarsa faaliyetlerinde transformasyona gitmelidir.

#### b. Küresel Vasıflara Sahip Küresel Yöneticiler Geliştirmek

Firmalar küresel bir strateji uygulamaya koyduklarında birçok gelişim aşamasından geçmektedir. Her bir aşama insan kaynakları fonksiyonu için anahtar varsayımlar içermektedir. Farklı aşamalar personel ve eğitim için özel yaklaşımlar gerektirmektedir.

İnsan kaynakları uzmanları içinde buldukları her aşamada örgütü genişletebilecek bir yönetici kadrosu geliştirmelidir. Bu yönetici kadrosu ortak kimlik, değerler ve bilgiyi paylaşmalı ve üst yönetimin isteği üzerine ilave uluslararası transferleri kabul edecek kadar esnek olmalıdır. Göçmen işçiler istihdam etme yerine, bugün çok sayıda firma yabancı ülke vatandaşlarını veya faaliyette buldukları ülkelerin yerlisi olan işçileri çalıştırmaktadır. Ayrıca bu firmalar faaliyette bulunulan ülke ve firma merkezinin bulunduğu ülke dışında üçüncü bir ülke vatandaşlarını istihdam etmektedir.

Yabancı ülke vatandaşlarını çalıştırma pek çok fayda sağlamaktadır. Yabancı ülke vatandaşları daha düşük ücret düzeylerinde göze çarpan yetenekler sunmaktadır. Yabancı ülke vatandaşları yerel ticari uygulamaları anlama ve bir bölgede ağ oluşturma faydasına sahiptir. Sonuç olarak, firmalar yerel işgücünü daha iyi yönetebilir ve yerel rakipleri daha iyi analiz edebilirler.

Vizyon sahibi (zeki) küresel insan kaynakları yöneticileri yabancı ülke vatandaşlarını çalıştırma işçilere ek olarak hem yabancı ülke vatandaşlarından hem de üçüncü ülke vatandaşlarının oluşturduğu yetenek işgücü havuzlarından işe alma ve bu havuzları geliştirme gereğini kabul etmelidir. Bunu başarmak için, pek çok firma küresel bir işgücü havuzunu kapsayan eğitim, yönetici eğitimi ve kariyer yönetim sistemleri oluşturmaktadır. Tüm ülkelerde yöneticilere uluslararası tayinler, gelişmeye açık işlere tayinler, eğitim fırsatlarına ulaşma ve işletmenin genel eğilimini anlamaya yönelik iletişim bağlantıları için rekabet etme fırsatı sunabilir.

Ayrıca, danışmanlık küresel çalışma konusunda yöneticileri geliştirmede anlamlı bir yöntem olabilir. Tecrübesiz yöneticiler bir tayin dönemi boyunca tecrübeli küresel yöneticilerle bir araya getirilerek, tecrübesiz yöneticilerin kendilerine güveni sağlanabilir. Tecrübeli sürgün yöneticiler yabancı ülke kökenli yöneticilerin şirketin ve ana şirketin kültürünü daha iyi özümlemesinde bir araç olabilir.

### c. Küresel Değişim İçin Bir Plan Oluşturmak

İşçiler statükolarından dolayı rahat olduklarından kültürel değişime karşı genellikle dirençlidirler. Dolayısıyla, bir firma yeni bir kültürü özellikle küresel bir ölçekte benimsemeye çaba gösterdiğinde, bu girişim çok zor olabilir. Kültür değişimi uzun dönemde gerçekleşmekte ve uygulama esnasında aşırı bir dikkat gerektirmektedir. İnsan kaynaklarının neye benzeyeceğini, nasıl işleyeceğini ve örgütün tüm düzeylerinde nasıl uygulanacağını belirleme sürecine katılmaktadır. İnsan kaynakları yöneticilerinin rehberliği olmaksızın üst düzey yöneticiler bu görevi kolaylıkla başaramayacaktır.

Rhinesmith ve Associates Ins. Başkanı Stephen H. Rhinesmith'in ifade ettiği gibi, küresel olarak bilinçli ve yetkili işgücü geliştirme yaklaşık beş yıl alacaktır. İnsan kaynakları yöneticilerinin, örgütlerinin giderek küreselleşmeye ayak uydurmasındaki rolü açıktır. Bu rol, örgütlerinin yeni ticari ortamda başarılı olmasına yardımcı olmak için küresel liderler bulmak ve işe yerleştirmek ve sistemleri dengelemektir.

Küreselleşme bir taraftan işletmelerde yeniden yapılanmaya diğer taraftan da işçi-işveren ilişkilerinde değişime yol açmıştır. Geleneksel endüstri ilişkileri sisteminde işçi-işveren ilişkileri sendikaların aracılığı ve işçi temsilcileriyle işveren ya da işveren temsilcilerinin kurdukları diyalog ile gerçekleşmekteydi. Çokuluslu şirketlerin endüstri ilişkilerinde gerçekleştirdiği en önemli değişiklik geleneksel kolektif ilişkilerden uzaklaşarak işgücünün esnek firma modeline uygun olarak yönlendirilebileceği bireysel ilişkileri tercih etmesidir. Bu tercih klasik personel yönetiminden işçiler ile doğrudan diyalog kurma temeline dayanan stratejik insan kaynaklarına geçişi sağlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) endüstri ilişkileri sisteminde sendikalara ilişkin çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Bu stratejiler şunlardır [8]:

Birincisi, İKY firma içinde sendikaların sendikaları dışlayarak çalışanlarla doğrudan diyaloga geçmeye yönelik mekanizmaları uygulamaya geçirmeye çalışmaktadır. Diğer bir ifadeyle, İKY sendikasız firma ve endüstri ilişkileri kavramını beraberinde getirmektedir. Endüstri ilişkilerinin yürütülmesinde sendikaları dışlayan firmalar ortak özelliklere sahiptir. Bunlar:

- Takım çalışmaları, kalite çemberleri, proje takımları vb, gibi yeni üretim ve çalışma organizasyonları oluşturarak sendikaları devre dışı bırakmak,
- Çalışanları sorunlarını kollektif eylemlerle değil grup dinamizmi çerçevesinde çözmelerini teşvik etmek (Bu uygulamada hem grup üyelerine oto kontrolü ve hem de yöneticilere kontrol ve denetleme yapma imkanı sağlamaktadır. Toplam kalite yönetiminde malın üretiminden müşteriye teslimine kadar geçen süre içinde kalite sorumluluğunun çalışanlara verilmesi buna güzel bir örnektir.
- Çalışanların firmaların genel politikaları, stratejileri ve pazar hedefleri ile bütünleşmesini sağlamak amacıyla çalışanların yönetime katılmasını sağlamak,
- Ödüllendirmeye (performansa dayalı ücret ödemelerine) önem vermek şeklinde sıralanabilir.

İkincisi, İKY firma içinde çoğulcu bir anlayış doğrultusunda sendikalarla uzlaşma ve geleneksel endüstri ilişkilerini (sendikalar, toplu pazarlık, işyeri temsilcileri vb.) korunabilir. Sendikalarla uzlaşma yolunu benimseyerek İKY yöntemleri uygulayan işletmelerin aşağıdaki özelliklere sahip olduğu görülmektedir:

- Yeni işyeri tekniklerinin uygulanması yönünde sendikalarla işbirliğine gidilmektedir.
- Üretimde verimliliği ve kaliteyi arttırmada sendikaların görüşlerine önem verilmektedir.
- İşyerinde sendika yetkilileri veya işyeri temsilcileri ile uzlaşma sağlanmaktadır.
- Otomasyon, istihdam güvencesi ve yeni yapılacak yatırımlar konusunda işbirliği sağlanmaktadır.
- İşçi-işveren arasındaki karşılıklı şikayetler sendikaların aracılığıyla zaman kaybetmeksizin önlenmektedir.

#### IV. İNSAN KAYNAKLARI ve ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ

Dikey ve hiyerarşik organizasyondan yatay yapıya kayma, sorumluluk ve karar vermede ademi merkezleşme dahil, çalışma organizasyonu yenilikleri işyerindeki sosyal ilişkiyi ve dönüşüme uğratmıştır. Bir örnek olarak takım çalışması sisteminin uygulanması endüstri ilişkilerini etkilemektedir. Takım çalışması işçinin otonomisini arttırmakta fakat -yönetimin genellikle karşı çıktığı- yönetimin geleneksel ayrıcalıklarını azaltmaktadır. Ayrıca, işçilerin otonomisinin artması sendikaların ve temsil kurumlarının geleneksel fonksiyonlarını da etkilemektedir. ABD ve İngiltere gibi bazı ülkelerde daha geniş iş içerikli ve esnek çalışma organizasyonlu takım çalışması geleneksel iş-kontrollü sendikacılığın meydan okumaktadır. Bundan başka önemli bir sorun, takım çalışmasıyla sağlanan fonksiyonel esnekliğin daha az vasıf gerektiren işler arasında yönetimin işçileri hareket ettirme yeteneğini mi ifade ettiği yoksa daha vasıflı genel bir işgücünün yetenek ve otonomi gerektiren işler bir dizi görev arasında hareket ettirebilmesini mi ifade ettiğidir.

Ücret tespitinde işletmelerin hareket alanının genişlemesiyle beraber, yeni bireysel ücretlendirme programlarının geleneksel endüstri ilişkilerinin çeşitli yönlerini etkilemektedir. Bireysel ücretlendirme programları kişisel değerlendirme eğilimi aracılığıyla yönetimin kontrol alanını arttırmakta ve bireyselleşmeyi teşvik etmektedir. Bunun sonucunda, bu programlar en azından kısmen geleneksel endüstri ilişkileri düzenlemelerine itiraz etmektedir. Bir araştırma

Japonya'da yaygın liyakate-dayalı ücret programının işçiler arasında sendikalaşma zorunluluğu düşüncesini zayıflattığını göstermiştir [19]. Aynı şekilde, işçilerin geliri ile işletmenin serveti arasında yakın bir bağlantı güçlendirerek, kar-paylaşımına dayalı ücret programları sendikalaşmaya yönelik davranışları değiştirme eğilimi göstermektedir.

İşyerinde doğrudan katılımı teşvik eden politikalar yönetimle ortak menfaatleri artırarak üretimdeki iyileştirmelere işçilerin katılımını arttırmayı hedeflemektedir. Bu olumlu bir gelişmedir. Çünkü işçilere görevlerini basit bir şekilde gerçekleştirilmeden öteye gitme ve yeteneklerini kullanma fırsatı sağlamaktadır. Bununla birlikte, yönetimin menfaatleriyle bu özdeşleşme işçileri sendikalardan uzaklaştırabilir ve geleneksel katılım tarzları, toplu pazarlık ve işçi organizasyonları veya temsil organlarıyla danışmayı olumsuz yönde etkileyebilir. Sendika liderlerinin bazen bu tür politikalara karşı çıkması bu yüzden şaşırtıcı değildir.

Bununla birlikte, bu muhalefetin derecesi şartlara göre değişmektedir. İşçi-yönetim ilişkilerinin çatışmaya eğilimli olduğu yerlerde insan kaynakları yönetimi politikaları mevcut endüstri ilişkilerini baltalayabilir. Bu durumda, insan kaynakları yönetimi politikaları sendikalardan kurtulmada bir şirket stratejisi olarak kullanılabilir ve işletme paternalizmiyle birleştirilebilir. Örneğin, bu alandaki uygulamaları çok iyi bilinen iki Kore şirketi, Samsun ve POSCO, esas olarak sendikayı dışarıda bırakıcı bir etkiye sahip çok iyi geliştirilmiş bir şirket refah sistemi kurmuştur [25].

Daha az uç örnekler belirli tekniklerin -kalite çemberleri, toplam kalite yönetimi- uygulamaya konulmasının işçiler ve yönetim arasındaki doğrudan iletişimi artırarak sendikaların rolünü azalttığı Hindistan'da bulunabilir. Latin Amerika'da işletme yönetimleri yalnızca verimliliği arttırmak, işyeri atmosferini iyileştirmek ve otoriter yönetim tarzlarında bulunan kaçınılmaz baskıları azaltmak için değil aynı zamanda işletmelerin yeniden yapılanmasına karşı sendikaların gücünü zayıflatmak amacıyla kalite çemberleri ve diğer benzeri uygulamaları uygulamaya koymuştur[26].

İşletme "yeşil alan stratejisi" benimsediğinde bir başka senaryo ortaya çıkmaktadır. Geleneksel endüstri ilişkileri uygulamalarından etkileyici ayrılışlar en çok ileri teknoloji endüstrilerinde meydana gelmektedir. Yeşil alan sitesine yerleşme şirketlere yenilikçi çalışma organizasyonunu, yeni teknolojileri ve işçilerle yeni ilişkileri uygulamaya koyma imkanları tanımaktadır. Bundan başka, yeşil alan sitesine yerleşme tehdidi yöneticilerin imtiyazlar elde çalışma organizasyonu üzerinde daha büyük kontrol uygulama imkanı tanıyarak sendikal talepleri bastırmaya hizmet edebilir. Bundan dolayı, bu strateji özellikle işletmelerin yer değiştirmeleri

endüstri ilişkileri çatışmasının daha az rijit olduğu yerlere doğru gerçekleştiğinde endüstriyel ilişkilerde bir gerilemeye yol açabilir. Bu uygulamalar sözleşme ilişkilerinde artan bir farklılaşmayı beraberinde getirmektedir –ve çalışma şartlarının bireyselleşmesi menfaatlerde daha az bütünleşme olduğu anlamına gelmektedir. İşçiler kendi çalışma sürelerinin ve şartlarının pazarlığını yapmayı daha avantajlı bulabilir. İşyerindeki işçilerin giderek heterojenleşmesi normal olarak sürekli ve tam-günlü işçileri kapsayan sendikalar için bir kimlik problemi oluşturmaktadır [19].

Esneklik ve rekabet edebilirlik yarışı tümü en iyi firma düzeyinde çözümlenen –takım çalışması, eğitim, ücret sistemleri, işçilerin katılımı ve personel politikası dahil- teknolojik değişim ve çalışma organizasyonu gibi sorunların önemini arttırmıştır. Bu sorunların öneminin artması sendikalar ve işverenler için hem işletme hem de işletme ötesi düzeyde pazarlık ve danışma gündemini genişletme yönünde bir fırsat sağlamaktadır. Sendikalara yönelik meydan okumada işçiler organizasyonel değişiklikten faydalar temin ederken firmanın da rekabet gücünü arttırmaya yönelik çaba gösterdiği söylenebilir. Bu bağlamda, toplu temsil ve yönetim ağırlıklı insan kaynakları yönetimi politikaları arasındaki ilişki anahtar bir sorundur.

İnsan kaynakları yönetimi politikaları bazen sendikalarla işbirliği yaparak uygulanmaktadır. Bu durumda, çeşitli tarihsel, kurumsal ve kültürel şartlar bulunmaktadır. Japonya’da bir dizi faktör –yasal teminatlara dayandırılan katı istihdam güvencesi, yönetim kültürü, hükümet politikası ve işletme düzeyinde toplu pazarlık muhalefet yerine bu politikalar ve işletme sendikaları faaliyetleri arasında bir tamamlayıcılık olduğu gerçeğini ortaya koymaktadır [27]. Japonya dışında, Japon tarzı yönetim ve insan kaynakları yönetimi politikaları genellikle farklı sınırlamalarla karşılaşmaktadır.

İşverenler ve işçiler arasındaki ilişkilerin nispeten uyumsuzluktan uzak olduğu, işçilerin danışma hakkına sahip olduğu ve sendikaların nispeten yüksek bir düzeyde nüfuz kullandığı yerlerde insan kaynakları yönetimi politikaları uygulanması genellikle geleneksel endüstri ilişkileri sistemlerini görmezden gelmeyi arzulamamaktadır. Almanya örneğinde olduğu gibi, işçilerin personel ve üretim konularında ortak karar verme haklarının çok iyi düzenlendiği yerlerde insan kaynakları yönetimi politikaları geleneksel kolektif endüstri ilişkileri kanallarıyla arabuluculuk görevi üstlenme eğilimi göstermektedir. Bu, özellikle ademi-merkezleştirme ve geliştirme, ücret esnekliği işletme bazlı eğitim, işçi mesajları, takım çalışması ve çalışma süresi düzenlemelerine ilişkin insan kaynakları yönetimi alanlarda yadsınamaz bir gerçektir. Price Waterhouse Cranfield Anketi sonuçları Avrupa ülkelerinin büyük bölümünde dolaysız işçi-yönetim iletişim

mekanizmalarının uygulamaya konulmasının, küçük olmakla beraber, geleneksel kanallar aracılığıyla iletişimde bir artışı beraberinde getireceğini göstermektedir. Alman kimya endüstrisinde personel yönetimi uygulamalarına ilişkin bir çalışma bireysel sorunlarda yoğunlaşan ve daha fazla işbirliği için bir ortam yaratan yeni uygulamaların gerçekten işletme içindeki geleneksel endüstri ilişkilerinin iyileştirilmesine yardımcı olduğunu bulmuştur [28].

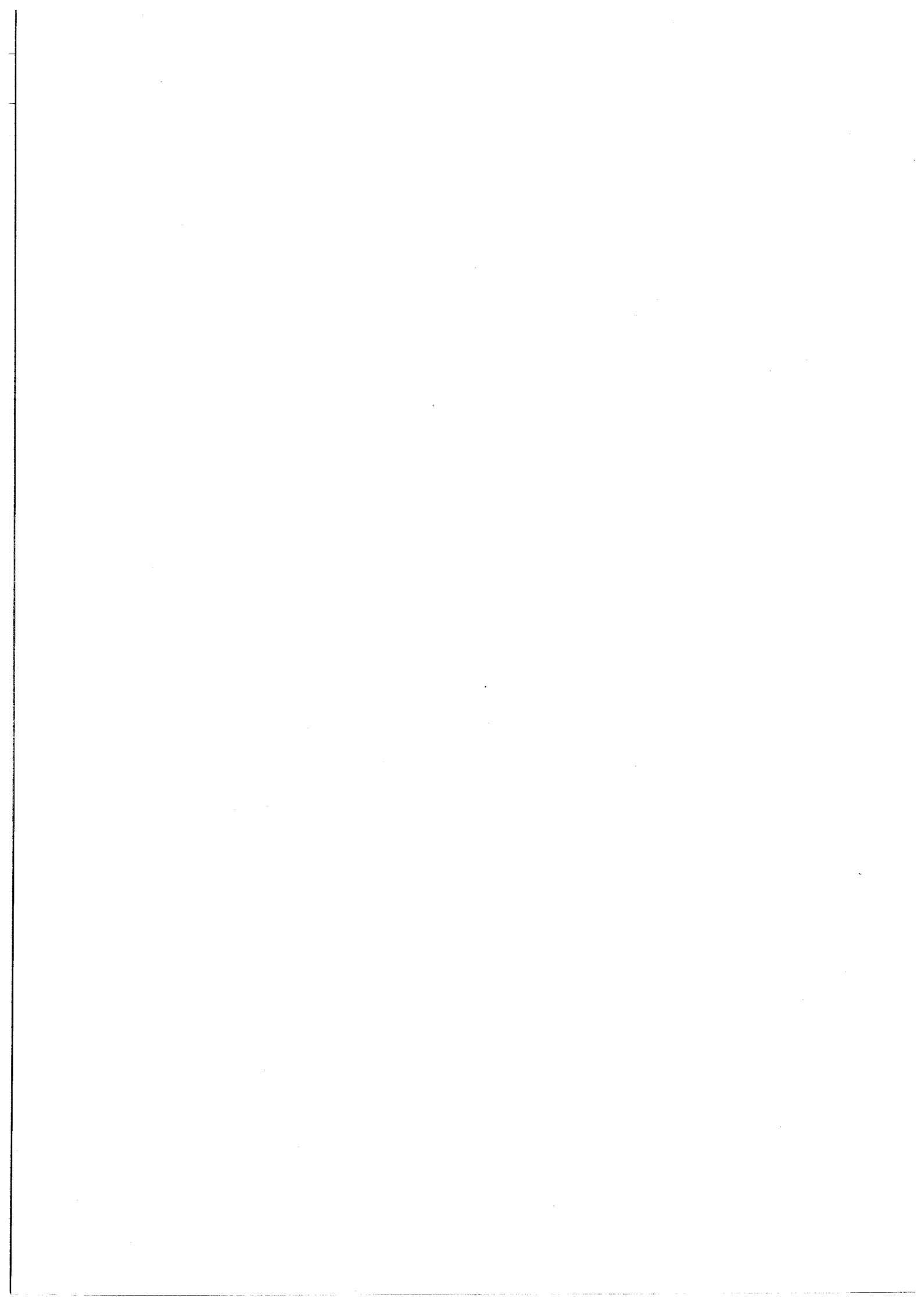
İnsan kaynakları yönetimi mekanizmaları farklı fonksiyonları gerçekleştiren birbirinden ayrı iletişim kanalları sağlayabilir. Bir araştırmaya göre, İsveç işçileri sendika müdahalesi olmaksızın kendileri grup düzeyinde konuları ele almayı tercih ederken, özellikle işçiler için mevcut dolaysız iletişim mekanizmalarının gelişmiş olduğu yerlerde çoğunluk üretim hızı ve tasarımı gibi sorunların yönetim düzeyinde sendikaların arabuluculuğuyla çözümlenmesini savunmaktadır [29]. Bir başka araştırmaya göre de Alman otomobil endüstrisinde montaj hattında takım çalışmasının uygulamaya konulmasının işçiler arasında bölünmelere yol açmadığı görülmüştür. İşçiler hala kendilerini yönetimle ilişkilerinde bile kolektif bir grup olarak görmektedir [30].

Bu araştırmaların sonuçları karmaşık ihtiyaçları ve sorunları dikkate alındığında, insan kaynakları yönetimi aracılığıyla teşvik edilen işçilerin işletmeye karşı sorumlulukları sendikalara karşı olan yükümlülükleriyle ister istemez uyusmaktadır

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Bernet, Richard J.; Cavanagh, John, **Küresel Düşler, İmparator Firmalar ve Yeni Dünya Düzeni** (Çev. Gülден Şen), Sabah Kitapları, İstanbul, 1994, ss.2-5.
- [2] Singh, Ajit, “Institutional Requirements For Full Employment in Advanced Economies”, **International Labour Review**, Vol.: 134, No: 4-5, 1995, s.472.
- [3] Krugman, Paul, “Growing World Trade: Causes and Consequences”, **Brookings Paper on Economic Activity**, No: 1, 1995, ss. 331, 337-342.
- [4] Clarke, O., “Comparative Labour Law and Industrial Relations in Industrialised Market Economies”, **International Labour Review**, 1990.
- [5] -----, ILO, **World Employment**, International Labour Organisation, Geneva, 1995, ss.30, 95.
- [6] Campbell, Duncan, “Foreign Investment, Labour Immobility and The Quality of Employment”, **International Labour Review**, Vol.: 133, No: 2, 1994, s.186.

- [7] Yentürk, Nurhan, "Post-Fordist Gelişmeler ve Dünya İktisadi İşbölümünün Geleceği", **Bilim ve Toplum**, Bahar, 1993, s.54.
- [8] Büyüksulu, Ali Rıza, "Çokuluslu Şirketler ve Endüstri İlişkilerinde Yeni Perspektifler, Küreselleşme, Rekabet Gücü ve Endüstri İlişkilerinde Dönüşüm", **V. Ulusal Endüstri İlişkileri Kongresi**, 14-15 Kasım 1996, Kamu İş Yayınları, Ankara, 1998, ss.92, 97.
- [9] Murat, Güven, "İşgücü Piyasasının Yapısı ve İşleyişinin Ekonomik Analizi: Bölümlendirme ve Esneklik Yaklaşımı", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1993, s.157.
- [10] Selamoğlu, Ahmet, "İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi", Prof. Dr. Metin KUTAL'a Armağan, Ankara, 1998, s.571.
- [11] Yüksel, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998, ss.6-8, 229-236.
- [12] Wright, P. M.; MacMahan, G. C., "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management", **Journal of Marketing**, No: 18, 1992, ss.295-320.
- [13] Mueller, F., "Strategic Human Resource Management and the Resource-Based View of the Firm: Toward a Conceptual Integration", **Working Paper**, Aston University Business School, 1994.
- [14] Aryee, S., "The Social Organisation of Careers as a Source of Sustained Competitive Advantage", **International Journal of Human Resource Management**, 5, 1994, ss.67-88.
- [15] Lado, A.; Wilson, V., "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective", **Academy of Management Review**, Vol.: 19, No: 4, 1994, ss.699-727.
- [16] Miller, P., "Strategic Industrial Relations and Human Resources Management-Distinction: Definition and Recognition", **Journal of Management Studies**, Vol.: 24, No: 4, July, 1987, s.352.
- [17] Canman, A. Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 260, Ankara, 1995, s.58.
- [18] Seymen, Recep, Personel Yönetiminden İnsan Kaynağı Yönetimine", Prof. Dr. Metin KUTAL'a Armağan, Ankara, 1998, s.593.
- [19] -----, ILO, **World Labour Report 1997-1998: Industrial Relations, Democracy and Social Stability**, International Labour Office, Geneva, 1997, ss.95-99.
- [20] Brewster, C.; Hegewisch, A., (eds), **Policy and Practice in European Human Resource Management: The Price Waterhouse Cranfield Survey**, London, Routledge, Tablo.4.2a ve 4.3a., 1994.
- [21] Suk, Kim Pan, "Globalization of Human Resource Management: A Cross-Cultural Perspective for the Public Sector", **Public Personnel Management**, Summer, Vol.: 28, Issue: 2, 1999, s.228.
- [22] Porter, Michael, **The Competitive Advantage of Nations**, London, McMillan, 1990.
- [23] Storey, J., **Human Resources Management: Still Marching on, or Maching Out?**, Routledge, London, 1995; Kitay, J.; Lansbury, R. **Human Resources Management and Industrial Relations in an Era Global Markets: Australian and International Trends**, Human Resources Management and Workplace Change, Economic Planning Advisory Commission, 1995, ss.17-70.
- [24] Rothwell, William J., "Transforming HR Into A Global Powerhouse", **HR Focus**, Vol.: 75, Issue: 3, 1999, ss.7-8.
- [25] Park, J., **Politics of Production and Workplace Democracy**, Seul Manwoll Academy, 1996, s.202.
- [26] Dombois, R.; Pries, L., "Structural Change and Trends in the Evolution of Industrial Relations in Latin America", **Avances de Investigación**, University of Bremen, No: 1, 1995, s.68.
- [27] Morishima, M., "Embedding HRM in a Social Context", **British Journal of Industrial Relations**, No: 4, 1995, s.636.
- [28] Veibrecht, H.; Fisher, S., "Individualism and Collectivism: The Dimension of Human Resource", **Industrielle Beziehungen**, No: 2, 1995.
- [29] Berggren, C., **Alternatives to Lean Production**, Work Organization in the Swedish Auto Industry ILR Press, 1992, ss.228-229.
- [30] Murakami, T., "Introducing Team Working: A Motor Industry Case From Germany", **Industrial Relations Journal**, Vol.: 26, No: 4, 1995, s.302.



## **Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkelerine Göre, ERTELENMİŞ VERGİLERİN FİNANSAL TABLOLARDA RAPORLANMASI**

**İsmail Ufuk MISIRLIOĞLU**

**İstanbul Bilgi Üniversitesi, Öğretim Görevlisi, Dr.**

*Abstract: This paper discusses the rules and practices for recording and classifying deferred taxes accounting under International Accounting Standards 12 (IAS 12) that is orientated towards accounting applications in Turkey. Deferred tax accounting is an alternative approach against taxes payable accounting due to its weaknesses.*

*Deferred taxes accounting consists of two elements: income tax expense based on accounting income and actual income taxes payable calculated for the purposes of taxation. The amount by which income taxes expense differs from actual income taxes payable due to timing and temporary differences are accounted under deferred taxes accounting rules.*

### **I. GENEL AÇIKLAMA**

Günümüzde işletmeler, düzenlemiş oldukları temel finansal tablolarda hem Tek Düzen Muhasebe Sistemi tebliğleri uyarınca, hem de Sermaye Piyasası Kurulu'na tabi olan işletmeler açısından Sermaye Piyasası Kurulu tebliğleri kapsamında, vergilendirilebilir kar üzerinden hesaplanan ve gerçekte ödenmesi zorunlu vergiler ile finansal tablolarda raporlanan kar üzerinden hesaplanan vergiler arasındaki farkı muhasebe kayıtlarında izlemek zorundadır. Bu zorunluluk sözkonusu tebliğlerde açıkça ifade edilmemiştir. Buna rağmen ilgili tebliğlerdeki bilanço formatında ve hesap planında, bu hesabın kullanımını gerektirecek açıklamalarda bulunulmuştur. Ancak ertelenmiş vergilerin nasıl uygulanacağına ilişkin bir yönerge veya standart oluşturulmamıştır. Böylece işletmeler, farklı uygulamalarda bulunmakta veya kimi işletmeler bu uygulamaları hiç dikkate almamaktadır. Sonuç olarak, işletmelerin düzenledikleri finansal tablolarda vergilendirilebilir kar ön plana çıkmakta ve genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre düzenlenmesi gereken tablolarda vergi yasalarının hakimiyeti oluşmaktadır.

Halbuki; Amerika, İngiltere, Avustralya, Kanada, Almanya ve Fransa gibi bir çok ülkede ertelenmiş vergi muhasebesi ayrı bir muhasebe standardı olarak uygulamada yer bulmuştur.

Ülkemizdeki uygulamaların standardizasyonuna ışık tutması amacıyla bu çalışmada ertelenmiş vergi muhasebesi, 12 numaralı Uluslararası Muhasebe Standardı esas alınarak örneklerle açıklanmıştır.

### **II. ERTELENMİŞ VERGİNİN TANIMI ve KAVRAMLAR**

Ertelenmiş Vergiler, dönem sonunda vergiye tabi kar üzerinden hesaplanan vergi tutarı (Bu vergi tutarına; başta kurumlar vergisi olmak üzere, dönem sonunda ortaya çıkan ve vergilendirilebilir kar üzerinden hesaplanan, kurum stopajı-fon payı ve benzeri gibi tüm yükümlülükler dahildir) ile finansal tablolarda raporlanan dönem karı üzerinden hesaplanan vergi tutarı arasındaki farktır[1]. Gelecek dönemlere taşınan bu farklar, geçici olarak ortaya çıkarlar. Bu farkların ortaya çıkış nedeni, genel kabul görmüş ilkeler ile vergi temelli ilkeler arasındaki farklılıklardır. Varlık veya borçların değerlendirilmesindeki bu farklılıklardan dolayı geçici olarak ortaya çıkan farklara "geçici farklar (temporary differences)" adı verilmektedir [2].

Geçici farklar, gelecek dönemlerle ilgili olarak "vergilendirilebilir geçici farklar (taxable temporary differences)[2]" ve "indirilebilir geçici farklar (deductable temporary differences)" [2] olarak ikiye ayrılmıştır.

Eğer geçici farklar, gelecek dönemlerde ödenecek bir vergi farkı oluşturuyorsa (vergilendirilebilir geçici fark), buna "ertelenmiş vergi borcu (deferred tax liability)" adı verilmektedir[2]. Buna karşılık sözkonusu fark, gelecek dönemlerde hesaplanacak vergiden indirim imkanı sağlıyorsa (indirilebilir geçici fark), bu farka "ertelenmiş vergi alacağı (deferred tax assets)" adı verilmektedir [2].

Bir işletmenin vergi hesabına yönelik dönem karı veya zararı, finansal tablolarda raporlanması gerekenden oldukça farklı olabilir. Buna vergilendirilebilir kar ile bilanço karı arasındaki fark da denilebilir. Bu farklar iki şekilde oluşur [3]:

a) Finansal tablolarda yer alan bazı gelir veya gider hesapları, bir işletmenin dönem sonu karı üzerinden hesaplanacak verginin tespitinde, ilgili vergi yasaları uyarınca, vergi hesabına dahil edilmeyebilir. Bu durumda vergilendirilebilir kar ile finansal tablolarda raporlanan kar arasında bir fark oluşur. Örneğin, temettü gelirleri bu tür hesaplardandır.

b) Birden fazla dönemi ilgilendiren bazı gelir veya gider hesapları, vergiye tabi karın tespitinde aynı dönem içinde bir defada indirim konusu yapılabilir. Buna karşın, finansal tablolarda bu hesaplar ancak ilgili dönemlerde kar veya zarar hesapları ile ilişkilendirilir. Örneğin amortisman giderleri; finansal tablolarda maddi duran varlığın yararlı ömrü boyunca hesaplanırken, vergi avantajı sağlamak amacıyla vergiye tabi karın hesaplanmasında daha kısa sürede gider kaydedilebilir. Bu durumda dönem karı veya zararı üzerinden hesaplanacak vergide, geçici bir fark oluşur. Bu farka literatürde "zamanlama farkı (timing differences)" [2] adı verilmektedir.

### III. ERTELENMİŞ VERGİ FARKLARININ SAPTANMASI

Ertelenmiş geçici vergi farkları; finansal tablolarda raporlanan varlık ve borçlardaki her bir kalemin vergi yasaları karşısındaki durumu değerlendirilerek saptanır. Bu değerlendirme sonucunda, sonraki dönemlere ilişkin vergi etkileri belirlenerek geçici vergi farkları oluşturulur. Oluşan farkın ertelenmiş vergi farkı yaratabilmesi için gelecek dönemlerde vergi etkisi oluşturması gerekir. Vergilendirilebilir karın tespitinde, finansal tablolarda raporlanan kara ilave edilen ve vergi yasaları tarafından indirimi kabul edilmeyen gecikme faizi, trafik cezaları, bağış ve yardımlar gibi giderler, raporlanan kar ile vergilendirilebilir kar arasında bir fark oluşturmasına rağmen, bilançonun varlık veya borçlarında bir etki yaratmaz. Bu yüzden sonraki döneme ertelenmeyen nitelikteki vergi farkları ertelenmiş vergi farkı olarak dikkate alınmaz.

Örneğin, bir işletmenin raporlanan karı 100,000 TL'dir. Şirketin yıl içerisinde yapmış olduğu giderlerden 10,000 TL tutarındaki bağış ve yardımlar ile 5,000 TL tutarındaki gecikme faizi vergilendirilebilir karın hesaplanmasında indirim olarak dikkate alınmayacaktır.

Raporlanan Kar	100,000.-
İlaveler	15,000.-
- Bağış ve Yardımlar	10,000.-
- Gecikme Cezaları	<u>5,000.-</u>
Vergilendirilebilir Kar	115,000.
Cari Yıl Vergisi % 30	34,500.-
Ertelenmiş Vergi	--
Toplam Vergi	34,500.-

Buna göre cari dönem vergisi, aynı zamanda toplam vergi tutarını da temsil etmektedir. Çünkü, finansal tablolarda raporlanan kar ile vergilendirilebilir kar tutarı arasındaki fark, bu örnekte zamanlama farkından oluşmamaktadır. Zamanlama farkından söz edebilmek için vergisel etkinin bir sonraki vergilendirme döneminde ortaya çıkması gerekir.

Zamanlama farkları, özellikle bilançodaki varlıklar ve borçlar kalemlerinin, vergi yasalarının öngördüğü ilkelerden farklı olarak değerlendirildiği durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmanın eki olan Tablo.1.'de, Sermaye Piyasası Kanunu'na tabi işletmelerde ortaya çıkabilecek ertelenmiş vergi borcu veya alacağına ilişkin örnekler yer almaktadır.

Buradaki temel nokta, vergilendirilebilir kar ile finansal tablolarda raporlanan karı etkileyen ekonomik işlemlerin farklı dönemlerde ortaya çıkmasıdır. Bu farklılık hesaplanan vergiyi de etkileyecektir [4]. Böylece finansal tablolarda dönem sonu karı üzerinden hesaplanarak raporlanacak vergiler, cari dönemde ödenecek vergiler ile ertelenmiş vergilerin toplamından oluşacaktır [5].

Burada değinilmesi gereken bir başka önemli konu da kar payları veya temettü gelirleridir.

Daha önce bahsedildiği üzere, finansal tablolarda yer alan bazı gelir veya gider hesapları, bir işletmenin dönem sonu karı üzerinden hesaplanacak verginin tespitinde, ilgili vergi kanunları uyarınca, vergi hesabına dahil edilmeyebilir. Buna örnek olarak kar payı gelirleri verilmiştir. Çünkü kar payı gelirleri vergiden istisna edilmiştir (KVK md. 8). Normalde, vergilendirilebilir kar ile finansal tablolarda raporlanan kar arasındaki farkın bir vergi farkı oluşturması gerektiği düşünülebilir. Ancak bu fark gelecekte de vergiye tabi tutulmayacağı için geçici bir fark oluşturmaz.

Kar payı gelirleri vergiden istisna edilmesine rağmen diğer yasal düzenlemeler ile kar paylarının dağıtılması halinde vergilendirileceği öngörülmüştür. Nitekim, Gelir Vergisi kanununun 94/6-b-i bendinde kar paylarının dağıtılması halinde kurum stopajına tabi tutulacağını belirtmiştir. İştirakler, bağlı ortaklıklar veya yatırımlardan elde edilecek kar payları, ana şirketin finansal tablolarında, ancak dağıtımına karar verilmesi halinde bir varlığa, dolayısıyla bir alacağa dönüşür. Alacağın doğması ile vergilendirme yapılmış olmaktadır. Bu yüzden ana şirketin finansal tablolarındaki kar payı alacağı geçici bir vergi farkı doğurmaz.



#### IV. ERTELENMİŞ VERGİNİN HESAPLANMASI

Ertelenmiş vergiler hesaplanırken, bilanço tarihindeki geçerli vergi oranı esas alınır. Ertelenmiş verginin hesaplanması sonucunda ertelenmiş vergi borcu veya ertelenmiş vergi alacağı oluşur [2].

Bu hesaplamayı yaparken aşağıdaki işlemler takip edilir [6]:

1. Bilanço tarihi itibarıyla mevcut tüm geçici farklar belirlenir.

2. Vergilendirilebilir geçici farklar ve vergiden indirilebilir geçici farklar ayırt edilir.

3. Ayırt edilen farkların artı eksi farkları toplandıktan sonra, bilanço tarihi itibarıyla geçerli vergi oranı ile çarpılarak ertelenmiş vergi alacağı ya da ertelenmiş vergi borcu saptanır.

Net geçici farklar, aktif farkları toplamı ile pasif farkları toplamı arasındaki farktır. Diğer bir ifadeyle;

Net Geçici Farklar = Aktif Farkları Toplamı – Pasif Farkları Toplamı

Aktif farkları toplamının pasif farkları toplamını aşması halinde ertelenmiş vergi borcu oluşur. Çünkü cari dönemde vergi avantajı elde etmek için gelecek dönemlere ertelenebilecek indirimlerden cari dönemde yararlanılmakta ve bu yüzden sonraki dönemlere, finansal tablolarda raporlanan kar açısından, bir vergi borcu devretmektedir.

Pasif farkları toplamının aktif farkları toplamından fazla olması halinde ise ertelenmiş vergi alacağı sözkonusu olur. Bunun da nedeni, gelecek dönemlere devredilebilecek bir vergi avantajının cari dönemde kullanılmasıdır. Bu durumu şu şekilde ifade etmekte mümkündür:

Aktif Farkları Toplamı > Pasif Farkları Toplamı ise; Ertelenmiş Vergi Borcu oluşur

Aktif Farkları Toplamı < Pasif Farkları Toplamı ise ; Ertelenmiş Vergi Alacağı oluşur.

Aktif Farkları Toplamı = Pasif Farkları Toplamı ise ; Ertelenmiş Vergi Farkı yoktur.

Ertelenmiş vergi farklarını aşağıdaki bir örnekle açıklamak mümkündür:

#### Örnek 1

Hisse senetleri İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda işlem gören bir şirketin, 31.12.1999 tarihi itibarıyla finansal tablolarında raporlanan kalemleri ve bunların vergi yasaları karşısındaki durumu aşağıdaki gibidir (Örnekteki tutarlar, Milyon TL. ile kısaltılmıştır):

a) Şirketin menkul değerleri toplamı 10,000.-TL'dir. Bu toplama, 1,000.-TL tutarındaki hisse senetleri değer artışı dahildir. Bu tutar dönem sonunda gelir kaydedilmiştir.

b) Vadesi 3 ayı geçen senetsiz alacak tutarı reeskont işlemine tabi tutulmuş ve sonuçta 5,000 TL 'lık reeskont tutarı gider kaydedilmiştir.

c) Şirket dönem sonunda, modası geçen stokları için 15,000 TL değer düşüklüğü karşılığı ayırmıştır. Bu tutar, vergi yasaları açısından kanunen kabul edilmeyen gider niteliğindedir.

d) 1999 yılı içerisinde satın alınan makine ve teçhizatın maliyet bedeli 100,000 TL'dir. Makine ve teçhizatın yararlı ömürleri ortalama 10 yıldır. Şirket aynı zamanda vergi avantajı sağlamak için maddi duran varlıklara %40 oranında hızlandırılmış amortisman yöntemini uygulamıştır. Ancak şirketin maddi duran varlıkları finansal tablolarda, yararlı ömürleri üzerinden amortisman tabii tutulmaktadır.

e) Şirketin ilk kuruluş ve örgütlenme giderleri toplamı 15,000 TL olup, bu tutar finansal raporlarda 5 yılda itfa edilmek üzere aktifleştirilmiş ve yıl sonunda 3,000 TL itfa payı ayrılarak gider kaydedilmiştir. Ancak, vergi avantajı sağlamak amacıyla bu tutarın tamamı vergilendirilebilir karın hesabında indirim konusu yapılmıştır.

f) Şirket araştırma ve geliştirme giderlerinden, yeni bir ürünün gelişimi ve pazarlanmasına yönelik olarak yaptığı harcamalara ilişkin 11,000 TL'lık kısmını 5 yılda itfa etmek üzere aktifleştirmiştir. Yıl sonunda bu hesap için 2,200 TL itfa payı ayrılarak finansal tablolara intikal ettirilmiştir. Buna karşılık ürün gelişimi ve pazarlanmasına yönelik aktifleştirilen net tutar vergisel karın hesabında indirim konusu yapılmıştır.

g) Yabancı paralı borçlar yıl sonunda açıklanan Merkez Bankası döviz satış kuru ile değerlendirilmiş ve hesaplanan kur farkı gider kaydedilmiştir. Vergi Usul Kanunu uyarınca yabancı paralı borçlar döviz alış kuru ile değerlendirileceğinden, iki değerlendirme kuru arasında oluşan 7,000 TL'lık fark, kabul edilmeyen indirim olarak işlem görecektir ve vergilendirilebilir karın hesaplamasına ilave edilecektir

h) Şirketin 31.12.1999 tarihi itibariyle kıdem tazminatı yükümlülüğü 17,500 TL olup, bu tutarın tamamı için karşılık ayrılmıştır. Bu tutar vergi hesabında indirim olarak kabul edilmemektedir.

i) 1999 yılı içerisinde 2,000 TL tutarında gecikme faizi ödenmiş ve 2,500 TL tutarında bağış ve yardımda bulunulmuştur. Her iki tutar da vergilendirilebilir kardan indirimi kabul edilmeyen giderlerdendir.

j) Bilanço tarihi itibariyle kurumlar vergisi oranı %30'dur.

k) Şirketin 31.12.1999 tarihi itibariyle raporlanan finansal tablolarındaki vergi öncesi dönem karı 25,000 TL olup, aşağıda bu kar üzerinden hesaplanan 8,850 TL tutarındaki kısım vergi karşılıkları hesabına kaydedilmiştir.

Dönem Karı	25,000
İlaveler	4,500
-Gecikme Faizi	2,000
-Bağış ve Yardımlar	2,500
Toplam	29,500
Vergi Karşılığı (29,500 x %30)	8,850

Şirketin 31.12.1999 tarihli bilançosu aşağıdaki gibidir:

<b>AKTİF</b>	
Kasa ve Bankalar	1,000
Menkul Değerler	10,000
Alacaklar,net	35,000
Stoklar	95,000
Diğer Dönen Varlıklar	2,000
Maddi Duran Varlıklar	100,000
Birikmiş Amortismanlar	10,000
Maddi Olmayan Duran Varlıklar, net	20,800
<i>Toplam Aktif</i>	<i>273,800</i>

<b>PASİF</b>	
Satıcılar	75,000
Diğer Kısa Vadeli Borçlar	15,000
Kıdem Tazminatı Karşılıkları	17,500
Diğer Uzun Vadeli Borçlar	41,300
Ödenmiş Sermaye	100,000
Vergi Öncesi Cari Yıl Karı	25,000
<i>Toplam Pasif</i>	<i>273,800</i>

Yukarıdaki bilgilere göre şirketin ertelenmiş vergi tutarı şöyle hesaplanmaktadır:

	Sermaye Piyasası Kanununa		Vergi İlkelerine	
	Göre Raporlanan Bilanço	Göre Bilanço	Notlar	Geçici Farklar
Kasa ve Bankalar	1,000	1,000		---
Menkul Değerler	10,000	9,000	a	1,000
Alacaklar,net	35,000	40,000	b	(5,000)
Stoklar	95,000	110,000	c	(15,000)
Diğer Dönen Varlıklar	2,000	2,000		---
Maddi Duran Varlıklar	100,000	100,000		---
Birikmiş Amortismanlar	(10,000) (*)	(40,000)	d	30,000
Maddi Olmayan Duran Varlıklar, net	20,800 (**)	---	e,f	20,800
<i>Toplam Aktif</i>	<i>253,800</i>	<i>222,000</i>		<i>31,800</i>

(\*) Birikmiş Amortismanlar = 100,000 x 1/10 = 10,000 TL

(\*\*) Maddi Olmayan Duran Varlıklar, net = (15,000+11,000) x 4/5 = 20,800 TL

	Sermaye Piyasası Kanununa Göre Raporlanan Bilanço		Vergi İlkelerine Göre Bilanço		Notlar	Geçici Farklar
Satıcılar	75,000		68,000		g	7,000
Vergi Karşılıkları	8,850		8,850			---
Diğer Kısa Vadeli Borçlar	15,000		15,150			---
Kıdem Tazminatı Karşılıkları	17,500		---		h	17,500
Diğer Uzun Vadeli Borçlar	21,300		21,300			---
Ödenmiş Sermaye	100,000		100,000			---
Net Dönem Karı	16,150		8,150			---
<i>Toplam Pasif</i>	<i>253,800</i>		<i>222,000</i>			

Yukarıdaki düzenleme ile şirketin aktif ve pasifindeki kalemlerin vergi yasaları karşısındaki durumlarına göre vergi bilançosu düzenlenmiş ve sonuçta geçici farklar saptanmıştır.

Geçici farklar sütunundaki aktif kalemlerde oluşan pozitif farklar, gelecek dönemlerde vergilendirilebilir geçici farkları, parantez içindeki negatif farklar ise gelecek dönemlerde indirilebilir geçici farkları oluşturmaktadır. Aynı şekilde, pasif kalemlerdeki pozitif farklar ise gelecek dönemlerde indirilebilir geçici farkları oluşturmaktadır. Ancak (i) de yer alan gecikme faizi ve bağış ve yardımlar vergi farkı oluşturmayacağı için dikkate alınmamıştır.

(+) Aktif Farkları Toplamı  
(-) Pasif Farkları Toplamı  
(=) Net Geçici Farklar (NGF)

$$NGF = 31,800 - 24,500 = 7,300 \text{ TL}$$

Aktif Farkları Toplamı, Pasif Farkları Toplamı'ndan büyük olduğu için ertelenmiş vergi borcu sözkonusudur. Bu tutar bilanço tarihindeki vergi oranı dikkate alınarak şöyle hesaplanabilir:

$$\text{Ertelenmiş Vergi Borcu} = 7,300 \text{ TL} \times \%30 = 2,190 \text{ TL}$$

Sözkonusu şirketin, ilgili dönemde ödenecek vergi tutarı ise şöyle hesaplanmaktadır:

*Finansal Tabloda Raporlanan Kar :* 25,000  
*İlaveler :* 64,200

1 Reeskont Gideri (b) 5,000  
2 Stok Değer Düşüklüğü (c) 15,000  
3 Raporlanan bilançodaki Amortisman Gideri (\*) (d) 15,200

(\*) Bu tutar, maddi duran varlıklar ve maddi olmayan duran varlık amortismanlarının toplamından oluşur. Maddi olmayan duran varlıkların 5 yılda itfa olacağı öngörülmüştür. Buna

4 Kur Farkı Gideri	(g) 7,000	
5 Kıdem Tazminatı Karşılığı	(h) 17,500	
6 Bağış ve Yardımlar	(i) 2,500	
7 Gecikme Cezaları	(i) 2,000	
<i>İndirimler</i>		67,000
1 Hisse Senetleri Değer Artışı	(a) 1,000	
2 Kuruluş ve Örg. Gideri	(e) 15,000	
3 Araştırma ve Geliştir. Gid.(f)	11,000	
4 Vergisel Amortisman Gid.(d)	40,000	
<i>Vergilendirilebilir Kar</i>		22,200

#### Vergi karşılığının hesabının düzenlenmesi :

Raporlanan vergi öncesi kar tutarı	25,000
1.Ödenecek Vergi Tutarı (22,200 x %30)	6,660
2.Ertelenmiş Vergi Borçları:	2,190
Raporlanan Bilançodaki Vergi Tutarı(1+2)	8,850

#### Örnek 2

Eğer yukarıdaki örnekte Pasif Farkları Toplamı, Aktif Farkları Toplamı'ndan büyük olsaydı, o takdirde Ertelenmiş Vergi Alacağı oluşacaktı. Rakamla ifade etmek için aynı örnekteki amortisman gideri avantajını şirketin kullanmamış olduğunu kabul edersek, maddi duran varlıklarda bir değişiklik olmayacağından, Aktif

gore raporlanan finansal tablolardaki amortisman gideri 10,000 TL + (15,000+11,000)/5 yıl = 15,200 TL'dir.

Farklar Toplamı 1,800 TL ( 31,800-30,000) olur. Buna göre ;

Net Geçici Farklar = 1,800 – 24,500 = 22,700 TL olarak bulunur.

Ertelenmiş Vergi Alacağı = 22,700 x %30 = 6,810 TL olarak hesaplanır.

Vergi karşılığının hesabının düzenlenmesi :

Raporlanan vergi öncesi kar tutarı : 25,000  
1.Ödenecek Vergi Tutarı<sup>(\*\*)</sup> (52,200 x%30): 15,660  
2.Ertelenmiş Vergi Alacağı : (6,810)

Raporlanan Bilançodaki Vergi Tutarı(1+2): 8,850

Görüldüğü gibi şirketin, vergilerin erken dönemde ödenmesinden dolayı sonraki dönemlerde indirim konusu yapılabileceği 6,810 TL'lık bir vergi alacağı oluşmaktadır.

**V. ERTELENMİŞ VERGİLERİN SUNUŞU VE MUHASEBELEŞTİRİLMESİ**

**V.1. Ertelenmiş Vergilerin Sunuşu**

Ertelenmiş vergi alacakları ve vergi borçları, bilançoda diğer varlık ve borçlardan ayrı olarak gösterilir. Buna ilave olarak, ertelenmiş vergiler cari dönemin vergi karşılıklarına dahil edilmez. Ayrı bir hesapda raporlanır. Ertelenmiş vergi alacakları bilançonun pasifinde, vergi alacakları ise aktifinde gösterilir. Bu kalemler, uzun vadeli borçlar veya uzun vadeli alacaklar altında sınıflandırılır. Ertelenmiş vergi alacakları ve vergi borçları, birbirlerinden indirilmesine yasalarca bir engel olmadığı sürece, bilançoda netleştirilerek gösterilir [2].

Gelir tablosunda ise cari dönem vergi karşılığı ile ertelenmiş vergiler ayrı ayrı gösterilir [7]. Böylece, işletmelerin ilgili dönemde elde ettiği karlar üzerinden hesaplanan vergi karşılıkları, vergilendirilebilir kar üzerinden hesaplanan vergi tutarı ile işletmenin gelecek dönemlere devredeceği vergi tutarı ayrı ayrı aşağıdaki şekilde raporlanmış olur.

Dönem Karı veya Zararı XXXX

Ödenecek Vergi ve Diğer Yasal Yükümlülükler (-) XXX

Ertelenmiş Vergiler (-) XXX

Net Dönem Karı veya Zararı XXXX

Sermaye Piyasası Kurulu' nun Seri XI, no I sayılı, Sermaye Piyasasında Mali Tablo ve Raporlara ilişkin İlke ve Kurallar Hakkındaki Tebliğde ve Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliğlerinde, ertelenmiş vergilere ilişkin bir açıklama bulunmamaktadır. Bu yüzden, ertelenmiş vergilerin hangi hesap grubunda raporlanacağı açıklanmamıştır.

Uluslararası Muhasebe Standartlarına uygunluk açısından, ertelenmiş vergilerin dönen varlıklar ve kısa vadeli borçlar dışında raporlanması gerektiği yukarıda açıklanmıştır. Buna göre; tek düzen hesap planında yer alan hesaplardan ilgili boş hesapların kullanımı aşağıdaki şekilde önerilebilir:

2 Duran Varlıklar  
29 Diğer Duran Varlıklar  
296 Ertelenmiş Vergi Alacakları

4 Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar  
49 Diğer Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar  
496 Ertelenmiş Vergi Borçları,

**V.2. Ertelenmiş Vergilerin Muhasebeleştirilmesi**

Finansal tablolarda, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre (Burada Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri geniş bir kapsamda ifade edilmiştir. Bu kapsama, Sermaye Piyasası Kanunu'nun mali tablolara ilişkin tebliği , Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği, Türkiye Muhasebe Standartları ve Uluslararası Muhasebe Standartları'nda yer alan ilkeler dahil edilmiştir) saptanarak raporlanan kar üzerinden hesaplanan vergi karşılıkları ile vergi kanunlarına göre saptanan kar üzerinden hesaplanan vergi karşılıkları arasında oluşabilecek farklar, ilgili ertelenmiş vergi hesabına aktarılmaktadır.

\*\* 52,200 TL'lık tutar, vergilendirilebilir kar tutarıdır. Bu tutar, önceki örnekte bulunan maddi duran varlık amortisman giderlerinin bu örnekte vergi avantajı olarak kullanılmaması nedeniyle, 22,200+40,000-10,000 = 52,200 TL şeklinde hesaplanmıştır.

Ertelenmiş vergi borcunun oluşması halinde, yukarıda önerilen 496 *Ertelenmiş Vergi Borçları* hesabı alacaklandırılmakta buna karşılık, ertelenmiş vergi alacağının oluşması halinde ise 296 *Ertelenmiş Vergi Alacakları* hesabı borçlandırılmaktadır.

Ertelenmiş vergilerin muhasebe işlemleri, önceki bölümde yeralan örneklerdeki sonuçlardan yararlanılarak, aşağıdaki şekilde oluşturulabilir:

Ertelenmiş Vergi Borçları (Örnek 1)

31.12.1999	
370 Dönem Karı Vergi ve Diğer Yasal Yükümlülük Karşılıkları	8,850.10 <sup>6</sup>
370 Dönem Karı Vergi ve Diğer Yasal Yükümlülük Karşılıkları	6,660.10 <sup>6</sup>
496 Ertelenmiş Vergi Borçları	2,190.10 <sup>6</sup>
/	

Bu muhasebe kaydında, finansal tablolarda raporlanan kar için hesaplanan 8,850 Milyon TL'lik vergi karşılığı ilgili hesaplara bölünerek aktarılmıştır. Böylece, vergi yükümlülüğü açısından cari dönemde ödenecek vergi tutarı 6,660 Milyon TL olarak tesbit edilmiştir. 2,190 Milyon TL'lik kısım ise gelecek dönemlerdeki vergi yükümlülüğünü göstermektedir.

Ertelenmiş Vergi Alacakları (Örnek 2)

31.12.1999	
370 Dönem Karı Vergi ve Diğer Yasal Yükümlülük Karşılıkları	8,850.10 <sup>6</sup>
296 Ertelenmiş Vergi Alacakları	6,810.10 <sup>6</sup>
370 Dönem Karı Vergi ve Diğer Yasal Yükümlülük Karşılıkları	15,660.10 <sup>6</sup>
/	

Bu örnekte, şirketin cari dönemde ödeyeceği vergi miktarı 15,660 Milyon TL olduğu için raporlanan vergi karşılığı ile bu tutar arasındaki fark olan 6,810 Milyon TL, gelecek dönemlerde indirilebilir geçici bir vergi farkı oluşturmaktadır.

**VI. SONUÇ**

Ekonomik ve teknolojik gelişmeler, küreselleşme sürecini hızlandırmıştır. Bu süreç, bir çok değeri uluslararası paylaşıma açmış bulunmaktadır. Muhasebe raporları da küreselleşmenin bir sonucu olarak, ortak bir dille ifade edilme ihtiyacı içerisine girmiş ve uluslararası muhasebe standartlarının bu ihtiyaca cevap verebileceği, özellikle Avrupa Birliği'ne üye ülkeler tarafından kabul edilmiştir.

Bugün artık gelişmiş ülkelerdeki muhasebe uygulamaları, konusunda uzman üyelerden oluşan bağımsız kurullar tarafından yönlendirilmektedir. Bunun doğal bir sonucu olarak muhasebe uygulamaları sadece vergi idaresine finansal bilgi üretmek için değil; ortaklar, yatırımcı gruplar, satıcılar, çalışanlar gibi finansal bilgileri kullanan tüm grupların yararına sunulmak amacıyla raporlanmaktadır. Bu yüzden finansal tablolar, vergi amaçlı ilkeler yerine genel kabul görmüş muhasebe ilkeleri esas alınarak hazırlanmalıdır. Verginin hesaplanması ise ayrı bir konu olarak değerlendirilmelidir. Vergilendirilebilir kar üzerinden hesaplanan vergi tutarı ile finansal tablolarda raporlanan kar üzerinden hesaplanan yıllık vergi tutarı arasındaki farklar ise Amerika, İngiltere, Fransa, Almanya [8] gibi bir çok ülkede ayrı bir muhasebe standardı olarak düzenlenmiştir. Böylece finansal tablolarda üzerinde, vergi düzenlemelerindeki hakimiyetin azaltılmasına katkı sağlanmış olmaktadır.

Ülkemizde; Sermaye Piyasası Kurulu'nun düzenlemeleri, Türkiye Muhasebe Odaları Birliği'nin bir örgütü olan Türkiye Muhasebe ve Denetim Standartları Kurulu'nun çabaları, bir IFAC üyesi olan Türkiye Muhasebe Uzmanları Derneği'nin katkıları ile Tek Düzen Muhasebe Sistemi'nin ve Üniversitelerin desteği sonucunda, finansal tabloların genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine göre düzenlenme uygulamalarında önemli aşamalar kaydedilmiştir. Ancak, bugün itibarıyla geline nokta istenilen nokta değildir. Türkiye Muhasebe Standartlarının tamamlanması ve ülkedeki diğer tüm kurumların bu standartları benimsemesi ile gerek ulusal gerekse uluslararası düzeyde önemli bir işlev yerine getirilmiş olacaktır.

Bu itibarla, halen hem Uluslararası Muhasebe Standartları'nda hem de diğer ülkelerin muhasebe standartlarında yer alan ertelenmiş vergilere ilişkin muhasebe standardının, ülkemizde de bir standart haline dönüştürülmesi farklı uygulamaları ortadan kaldıracığı gibi, vergilendirilebilir karın da finansal tabloların dışında hesaplanabilmesine olanak sağlayabilecektir.

**EK.1. Sermaye Piyasası Kanunu'na Tabi İşletmelerde Ortaya Çıkabilecek Ertelenmiş Vergi Borcu veya Alacağına İlişkin Örnekler**

TABLO 1 Bilanço Kalemleri	Dönem Sonu Değerleme İlkeleri	Sermaye Piyasası Kanunu	Vergi Usul Kanunu	Sonuç
Menkul Kıymetler	Borsaya kayıtlı hisse senetleri borsada oluşan değerle değerlendirilir. Değerleme farkı gelir tablosuna aktarılır. Borsaya kayıtlı olmayan hisse senetleri ise elde etme maliyeti ile değerlendirilir. Tahviller ise maliyet bedeli ile değerlendirilir. Değeri düşen kıymetler için karşılık ayrılır.(SPKt[9] md.21).	Hisse senetleri alış bedeliyle, tahviller ise maliyet bedeli ile değerlendirilir. Değer azalması için karşılık ayrılmaz.(VUK[10] md.279)	1. Borsada işlem gören hisse senetlerinin değerlendirme farkının gelir kaydedilmesi, vergi kapsamına girmediği için gelecek dönemlerde indirilebilir bir geçici fark oluşturacaktır.  2.Değeri düşen mallar için ayrılan karşılıklar kanunen kabul edilmeyen gider olarak değerlendirileceği için vergilendirilebilir bir fark oluşacaktır.	
Alacaklar	1.Vadesi 3 ayı geçen Senetsiz alacaklar reeskont işlemine tabidir.(SPKt md.26)  2.Şüpheli alacaklar için karşılık ayrılır.(SPKt md.27)	1.Vadesi 3 ayı geçenler dahil senetsiz alacaklar kayıtlı değerle değerlendirilir.(VUK md.281)  2. Şüpheli hale gelen bir alacağa karşılık ayırmak için kanaat getirici bir vesikanın bulunması zorunludur.(VUK md.323 )	Senetsiz alacaklardaki değer düzeltimi, verginin erken hesaplanmasına neden olacağı için sözkonusu işlemler üzerinden hesaplanacak vergiler gelecek dönemlerde indirilebilir bir geçici fark oluşturacaktır.	
Stoklar	Stoklar elde etme maliyeti veya net gerçekleşebilir değerden düşük olan ile değerlendirilir ve değer düşüklükleri için karşılık ayrılır.(SPKt md.22)	Stoklar elde etme maliyetiyle (VUK md. 274), değeri düşen mallar ise emsal bedelle değerlendirilir.(VUK md 278,267).	Değerleme yöntemlerinin aynı olması ertelenmiş vergi farkı yaratmayacaktır. Ancak değeri düşen mallar için ayrılan karşılıklarda bir fark olursa o takdirde geçici bir farkdan bahsedilebilecektir.	
Maddi Duran Varlıklar, net	Maddi duran varlıklar için yararlı ömürleri üzerinden amortisman ayrılır. (SPKt md.38)	Bu varlıklar en az beş yıl içerisinde itfa edilebilir. (VUK md.315).	Vergi avantajı sağlamak için maddi duran varlığın yararlı ömrü yerine daha kısa sürede gidere dönüştürülmesi gelecek dönemlerde vergilendirilebilir bir geçici fark yaratacaktır.	
Kuruluş ve Örgütlenme Giderleri	İşletmeler, diledikleri takdirde kuruluş ve örgütlenme giderlerini aktifleştirebilir veya doğrudan gider yazabilir. (SPKt md.34)	İlk kuruluş ve örgütlenme giderlerinin aktifleştirilmesi ihtiyaridir. (VUK md.282).	Finansal tablolarda aktifleştirilen, ancak vergilendirilebilir karın hesaplanmasında gider kaydedilen ilk kuruluş ve örgütlenme giderleri, gelecek dönemlerde vergilendirilebilir geçici bir vergi farkı oluşturur.	
Araştırma ve Geliştirme Giderleri	Araştırma ve geliştirme giderleri aktifleştirildikleri dönemden itibaren 5 yıl içinde itfa edilir. (SPKt md.35)	Araştırma ve geliştirme giderlerine ilişkin açık bir düzenleme bulunmamaktadır. Ancak, araştırma ve geliştirme faaliyetleri için yapılan harcamalar karşılığında, amortismanı tabi bir iktisadi kıymet iktisap edilmesi halinde bu giderler aktifleştirilir[11]. Buna ilave olarak; araştırma ve geliştirme harcaması yapılan işletmelerde, yapılan harcamayla sınırlı olarak, ilgili dönemde ödenecek yıllık verginin %20'sinin 3 yıl süreyle ertelenmesi öngörülmüştür. (GVK md.89, KVK md.14)[12]	Yapılan araştırma ve geliştirme giderleri sonucunda, Sermaye Piyasası Kanununa göre aktifleştirme yapılırsa ve ancak vergi yasaları uyarınca vergilendirilebilir gelirden vergi avantajı elde etmek için bir indirim sözkonusu olursa, o takdirde gelecek dönemlerde vergilendirilebilir bir vergi farkı oluşur.	
Yabancı Borçlar	Paralı Merkez Bankası'nca açıklanan döviz satış kuru ile değerlendirilir.(SPKt md.28).	Merkez Bankası'nca açıklanan döviz alış kuru ile değerlendirilir (VUK md.280).	Döviz satış kuru ile yapılan değerlendirme, borçlarda bir artış meydana getirecek ve bu artış gelecek dönemlerde indirilebilir bir geçici fark oluşturacaktır.	
Kıdem Karşılığı	Tazminatı Kıdem tazminatı yükümlülüğü için karşılık ayrılır. (SPKt md.42)	Kıdem tazminatı için karşılık ayrılmaz ancak, ödendikçe gider kaydedilir.	İndirilebilir bir geçici fark oluşturacaktır.	

**YARARLANILAN KAYNAKLAR**

- [1] Needles; Anderson; Caldwell, **Principles of Accounting**, 5<sup>th</sup> Edition, U.S.A., 1993, s.585.
- [2] International Accounting Standards Committee (IASC), **International Accounting Standards (IAS)**, IAS 12, 1999, ss.245, 250, 262, 271.
- [3] Blake, John, **Accounting Standards**, 4<sup>th</sup> Edition, Pitman Publishing, Great Britain, 1993, s.121.
- [4] Georgette, T Bailey; Ken, Wild, **International Accounting Standards, A Guide to Preparing Accounts**, Accountancy Books, 1998, UK, s.472.
- [5] David, Alexander; Simon, Archer, **International Accounting Standards Guide**, Harcourt Professional Publishing, 2000, USA, ss.22, 08.
- [6] Epstein, J. Barry; Mirza, Abbas Ali, **Interpretation and Application of International Accounting Standards**, Wiley, USA, 1998, s.488.
- [7] Williams, Jan R, **GAAP Guide**, Miller, USA, 1996, ss.21, 36.
- [8] Roberts, Clara; Weetmen, Pauline; Gordon, Paul, **International Financial Accounting A Comparative Approach**, Pitman Publishing, 1998, Great Britain.
- [9] -----, **Sermaye Piyasası Kurulu Tebliği (SPKt)** , Seri no XI, no I: Sermaye Piyasasında Mali Tablo ve Raporlara ilişkin İlke ve Kurallar Hakkında Tebliğ.
- [10] **Vergi Usul Kanunu (VUK)**.
- [11] Bıyık, Recep, "Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) Harcaması Yapan Mükelleflere Sağlanan Vergisel Teşvikler, Bu Harcamaların Gider veya Maliyet Kaydı", **Vergi Dünyası**, Temmuz 1999.
- [12] **Gelir Vergisi Kanunu (GVK)**, Kurumlar Vergisi Kanunu (KVK).





# SAĞLIK SEKTÖRÜNDE İŞLETMEDEN TÜKETİCİYE ( B2C ) ve İŞLETMELER ARASI ( B2B ) ELEKTRONİK TİCARET UYGULAMALARI

Murat ERDAL

İ.Ü. S.B.F. İşletme Bölümü, Dr.

*Abstract : The aim of this study is to investigate global B2C and B2B healthcare industry practices. With investment and increasing user momentum, a new class of health portals is set to offering content, commerce and utility applications for online consumers. B2C e-commerce players were launched with the goal of providing consumers with information, expert advice, community and shopping on the Web. On the other side, the health care providers are today very clear about their needs and expectations. B2B e-commerce players provide them products and innovative cost management services. With better products, information and communications, consumers can achieve a better understanding of medical conditions and treatment options and health care providers can offer improved quality in patient care.*

## I. GİRİŞ

Günümüzde sağlık sektörü büyük bir dönüşüm içerisinde. Birçok hastalığın kökeni ve nedenleri ortaya çıkarılırken, yeni tedavi yöntemleri geliştirilmekte ve daha fazla teknolojik ekipman bu süreçlerde kullanılmaktadır. Toplum ve bireyler sağlık alanındaki gelişmeleri yakından takip etmektedir. İnsanlar kendi sağlıkları kadar yakın çevrelerinin sağlığıyla da yakından ilgilidir ve bu alanda alınacak tüm kararlarda daha sorgulayıcı düşünmekte, hastalıklar, mevcut ve olası tedavi yöntemleri vb. süreçlerde bilgili, bilinçli ve paylaşımcı hareket etmek istemektedirler. İnternet, bireylerin sağlık konusundaki ihtiyaçlarına yönelik, yüksek düzeyli, kapsamlı ve anlaşılır bir tıp diliyle bilgilendirme imkanı sunmakta, yaşam kalitesinin artırılmasında büyük fayda yaratmaktadır. Bu gelişmelere paralel olarak İnternet sağlık sektöründe faaliyet gösteren web sitelerinin sayısı hızla artmaktadır. Gerek ticaret amacıyla gerekse kar amacı gütmeyen kurulan sağlık web siteleri temelde aynı amaca yönelik olarak yani topluma daha fazla sağlık enformasyonu hizmeti vermektedirler.

Üniversite, enstitü ve araştırma laboratuvarlarına ait siteler, devlet - kamu sağlığı siteleri, dernek ve vakıf siteleri, farmasötik işletme siteleri, sağlık enformasyon siteleri, internet üzerinde (online) eczaneler ve gerek tüketici gerekse örgütsel alıcılara yönelik faaliyette bulunan diğer tüm siteler, ortak misyonlarını sağlık sektörü standartlarını yükseltmek olarak belirlemişlerdir. Bu alanda faaliyet gösteren bütün kişi ve kurum sağlık

siteleri günde yirmi dört saat ve haftanın yedi günü erişim olanağı sağlayarak insanlara daha fazla sağlık bilgisini hızlı, kaliteli ve düşük maliyetlerle gerçekleştirmektedirler. Sağlık web siteleri temel olarak sağlık bilgisi sunarken, tüketicilerin talep ettiği sağlık ürün ve/veya hizmet gereksinimleri elektronik ticaret işletmeleri tarafından sağlanmaktadır. Tüketiciler, çoğunlukla genel sağlık enformasyonuna ulaştıkları siteler üzerinden uygun bağlantılarla bu işletmelere ait sitelere yönlendirilmektedir.

## II. İŞLETMEDEN TÜKETİCİYE (B2C) ELEKTRONİK TİCARET

İnternet üzerinde işletmeden nihai tüketiciye yönelik olarak gerçekleştirilen elektronik ticaret büyük bir hızla gelişmektedir. Bu alanda faaliyet gösteren işletmelerin gelir kaynakları temelde iki yoldan sağlanmaktadır.

Birinci grupta nihai tüketicilere sağlık enformasyonu sağlayan siteler ve sağlık portalları yer almaktadır. Sağlık enformasyon web siteleri, öncelikli olarak enformasyon hizmeti sunarlar ve temel kazançlarını, site abonelikleri ve reklamlardan sağlamaktadırlar. Bu yapıdaki siteler, doktorlar veya normal kullanıcılara yönelik olarak hazırlanmış içerikler sunabilmekte, kullanıcı için özgün hale getirilebilmekte, hasta sağlık kayıtları tutulabilmektedir. Sağlık enformasyon web siteleri sürekli sağlık eğitim programları (Continuous Medical Education : CME), sağlık televizyonu, sağlık öğretmeni, hasta/doktor sohbet odaları, sağlık soruları-cevapları gibi çeşitli seçeneklerin yer aldığı bir bütünden oluşmaktadır. Reklam konusunda en büyük destek perakende ürün satan işletmeler ve diğer sağlık web siteleri ile portallardır.

İkinci grupta ise ürettikleri ürün ve/veya hizmetleri nihai tüketicilere doğrudan sunarak onların sağlık konusundaki istek ve ihtiyaçlarını karşılayan işletmeler yer almaktadır. Nihai tüketicilere satılan ürünler arasında reçeteli ilaçlar, tezgah üstü ilaçlar, nutrasötikler, kişisel bakım ürünleri, sağlık destek ürünleri önemli yer tutmaktadır.

## II. 1. Sağlık Enformasyon Web Siteleri

İnternet üzerinde yer alan online sağlık içeriğine ait pazar ticari yönden üç ana bölüme ayrılmaktadır: Hastalık ve ilaç bilgileri ile güncel haberleri içeren "Sağlık Enformasyon Pazarı", araştırma, haberleşme, kişiselleştirilmiş enformasyon ve uzmanlar arası etkileşimin yer aldığı "Sağlık Etkileşim Pazarı (İnteraktif Pazar)" ve ilaç ve bakım ürünlerinin satışını kapsayan "Sağlık Ürün Pazarı" [1].

İnternet kanalıyla sağlık bilgisine rahatlıkla ulaşılabasının bir sonucu olarak konuyla ilgili tüm taraflar; sağlıklı bireyler, hasta ve hasta yakınları, doktorlar ve diğer sağlık uzmanları bugün eskisinden çok daha farklı bir düzeye ulaşmışlardır. Özellikle hasta ve hasta yakınları doktorlara başvurmadan önce internet üzerinde konunun çeşitli yönlerini araştıran, konusunda uzmanlaşmış birçok kişi ve kuruma danışan, bilgi seviyesi yüksek, bilinçli sorular soran bireyler haline gelmişlerdir. Doktorlar ise daha bilgi donanımlı bu kişiler için tatmin edici cevaplar geliştirmek durumundadırlar. Ayrıca, İnternet az gelişmiş bölgelerde güncel tıp literatürünü yakından takip ederek kendini yenilemek isteyen doktorlara inanılmaz fırsatlar sağlamaktadır. İnternet sağlık enformasyon siteleri, gerek sağlık konusunda uzman olan doktorlar gerekse sağlık alanında bilgi sahibi olmak isteyen kişiler için bulunmaz bilgi kaynaklarıdır. Sağlık enformasyon sitelerine örnek olarak tüketici nezdinde çok sık ziyaret edilen, popüler, zengin içerikte ve üniversite / enstitü gibi uzman kurum gözetiminde hazırlanan; Intelli Health, Better Health, Dr.Koop, Healthy Ideas, Mayo Health Oasis web sitelerini örnek vermek mümkündür:

### a. IntelliHealth.com [2]

1996 senesinde, Aetna US Healthcare ile Johns Hopkins Üniversitesi ve Health System arasındaki anlaşma ile yaratılan Intellihealth'in ana ortağı Aetna US Healthcare'dir. Intellihealth'in misyonu, Johns Hopkins ve diğer yüzelli tedarikçiden sağladığı içerikle, tüketici sağlık enformasyonu için güvenilir bir kaynak halini almaktır. Site, tamamı Johns Hopkins'ten onaylı , iki milyondan fazla markalı içeriğe sahip sayfa sağlamaktadır. İçerikte sağlık haberleri, tedaviler ve ilaçlar hakkında bilgiler, kayıtlı kullanıcılara günlük elektronik posta kanalıyla gazetelerin iletilmesi, depresyon testi, "Doktora Sor" soru-cevap panoları yer almaktadır.

Intelihealth sağladığı enformasyonu kendi sitesi üzerinden olduğu kadar, ilgili sağlık siteleri, gazete ve TV programları kanalıyla da yayınlamaktadır. Site bunun yanında sağlık spor cihazları, kişisel bakım ürünleri ve aynı zamanda beyaz sayfalar ve sağlık enformasyon gazeteleri gibi diğer sağlık kaynaklarının satışlarının yapıldığı bir internet mağazasına sahiptir.

Intelihealth bu ürünlerin satışını, internet dışı olarak, her ay 1-2 milyon arası kişiye dağıtılan posta sipariş katalogları kanalıyla da gerçekleştirmektedir. Ana gelir kaynağını online ve offline ticaret, reklamlar ve siteye ait sponsorluklar oluşturmaktadır. İnternet dışı satışlar, Intelihealth "Sağlıklı Ev" posta sipariş kataloğu ve SkyMall kataloğu üzerinden satılan ürünleri kapsamaktadır. Şu anda bu kaynaklardan sağlanan gelir, Intelihealth internet mağazası kanalıyla elde edilen gelirden belirgin biçimde yüksektir. John Hopkins'in sağlık gazetesine abonelik ve farklı sağlık durumları ile ilgili beyaz sayfalar sitenin en çok satış yapan öğelerindedir. Reklam ve sponsor gelirleri, InteliHealth için internet (online) ve internet dışı (offline) ticaret açılarından eşit öneme sahiptir. Bu gelirler Wallace Laboratuvarları, Schering-Plough ve diğer büyük farmasötik şirketler gibi büyük reklam veren kaynaklarından elde edilmektedir. Üçüncü bir gelir kaynağı, daha az önemli olmakla birlikte, içerik ruhsatlandırmasıdır. Site benzer anlaşmaların sayısını, InteliHealth markalı sağlık içeriğini izleyen kişi miktarını en yüksek seviyeye çıkarmak amacıyla artırmaktadır. Şu anda WebMD ile bu şekilde bir anlaşması bulunmaktadır.

InteliHealth, sitesi ve içeriğini America Online (AOL), CBS ve AltaVista gibi şirketlerle arasındaki stratejik bağlantılar üzerinden pazarlamaktadır. Özellikle, kendisi ile bağlantılı sitelerin, IntelliHealth içeriğini dağıtması ve kendi sayfalarına geri dönüşü sağlaması üzerinde ağırlığını koymaktadır. Kayıtlı kullanıcılara ulaştırılan günlük elektronik postalar, kullanıcıları başarıyla tekrar siteye yönlendirmektedir. Daha çok sponsorlar ve bağlantılı sitelerle takas ilişkisi sürdürmeye odaklanan ve sitesine çok az ilan alan InteliHealth gelecekte online ticaret aktivitelerini artırmayı planlamaktadır.

### b. DrKoop.com [3]

Sağlık enformasyon içeriği konusunda uzmanlaşmış olan Empower Health'in başkanı Dr. C. Everett Koop tarafından kurulan DrKoop.com veya DrKoops topluluğu, sağlık ve sıhhat konularına odaklanmanın Empower siteleri açısından ilk örneği kabul edilmektedir.

Dr. Nancy Snyderman başkanlığında site için çalışan yazarlar makaleler yayınlamakta, ayrıca Dr. Nancy Snyderman site için günlük bir sütun ve "Dr. Snyderman' a Sor" bölümünü hazırlamaktadır. A.D.A.M Pennsylvania Üniversitesi Sağlık Sistemleri tarafından sağlanan ansiklopedik içerik, klinik sağlık bilgisi açısından bir temel teşkil etmektedir. Reuter ise siteye sağlıkla ilgili son haberleri sağlamaktadır. İlaç etkileşimleri ile ilgili bilgiler Multum Enformasyon Hizmetleri tarafından sağlanırken, US Web sitenin pazarlama ve reklam stratejilerini idare etmektedir.

Sitede yer alan sağlık danışmanı, kullanıcıları sağlık planı veya hastalık yönetimi konularında yönlendirmektedir. Site ayrıca diğer sağlık sitelerine ait incelemeler de sunmaktadır. Site içindeki bölümlerin bir çoğunda tartışma alanları yer almakta ve mesaj panoları çoğunlukla sitenin topluluk bazlı aktivitelerine yönelik kullanılmaktadır. Site şu anda farklı konularda 60'dan fazla sağlık topluluğuna üyelik sağlamakta, aile, kadın sağlığı, sigarayı bırakma vb. önemli sağlık konularını tartışma, paylaşma, öğrenme ve konuşma olanağı vermektedir.

DrKoop.com şu anda daha çok ek, destekleyici bir pozisyon durumdadır, ancak Empower gelir kaynaklarını, ticaret ve lisans kiralarna dayalı olarak değiştirmeyi düşünmektedir. Lisans kiralari, hastanelerle birlikte oluşturacağı ortak içerikli sitelerden alınacaktır. DrKoop.com sitenin içerik omurgasını yıllık 50.000 Dolar'lık lisans kirası ile değiştirerek yapılandıracaktır. Aynı zamanda önemli bir ticaret alanı olarak, hastalara reçetelerindeki ilaçları, tezgah üstü ilaçlar (OTC) ve nutrasötikleri ve kan basıncı monitörleri gibi dayanıklı tıbbi cihazları sağlayacak DrKoop.com's online Eczane seçeneği yapılandırılmıştır. Pharmacia ve Upjohn ile reklam ve sponsorluk anlaşmaları bulunmaktadır.

Empower, DrKoop.com'u, genellikle internet temelli bir dizi medya aracılığı ile pazarlamıştır. DrKoop.com, ziyaretçi yoğunluğu yüksek sitelerle ortaklık yolunu aktif bir şekilde izlemek yerine, kendi kullanıcı temelini oluşturmayı tercih etmiştir. DrKoop.com bunun, tıpkı DrKoop ismi ile kendisini diğer sağlık web sitelerinden ayırması gibi, kendi izleyici kitlesini oluşturmada en değerli şey olduğuna inanmaktadır.

#### c. HealthyIdeas.com [4]

Women.com ve Prevention Dergisinin ortak çalışması konumunda olan Healthy Ideas Mayıs 1997'de, kadın tüketicilere yönelik Women.com Networks sitelerinin sağlık enformasyon sitesi olarak kurulmuştur. Prevention Dergisi sitenin tüm içeriğini sağlarken, Women.com siteyi yönetmekte ve devam ettirmektedir.

Healthy Ideas, ziyaretçilerine günlük sağlık haberlerinden ana başlıklar, günün konusu gibi bilgilerin yanında, sağlık ve sıhhat, kilo verme ve formda kalma, yemek pişirme ve beslenme içerikli uzun süreli yayınlanan bilgiler de sağlamaktadır. Topluluk ögesi, mesaj panoları, sohbet odaları seçeneklerinin yanında sağlık kitapları ve diğer ürünleri satın alabilme seçenekleri de mevcuttur.

Healthy Ideas'ın Women.com Network ile olan birliği ziyaretçilerin ilave içerik ve hizmetlere kolay erişimini sağlamaktadır. Ziyaretçiler bedava elektronik posta avantajından ve Women.com Network'e ait diğer

kadın tüketicilere yönelik sitelerden yararlanabilmekte, bilgi edinebilmekte, para yönetimi, kariyer tavsiyeleri ve diğer konularla ilgili bilgilere ulaşmaktadır.

Healthy Ideas gelirini reklamlar ve online ticaret ve sponsorlukları kanalıyla sağlamaktadır. Women.com ve Prevention Dergisi reklam gelirlerini paylaşırken, Women.com, Prevention üzerinden sitede satılan tüm ürünler için prim almaktadır. Bu ürünlerin içinde, Prevention'ın yayıncıları tarafından seçilen kitaplar ve Prevention abonelikleri yer almaktadır. Healthy Ideas aynı zamanda Bristol Meyers Squibb tarafından oluşturulan bir içerik ve pazarlama sitesi olan Excedrin Headache Resource Center'la olan ortaklığı gibi sponsorluk sözleşmelerine de sahiptir,

Women.com, Healthy Ideas'ı, büyük iş ağının bir parçası halinde online olarak tanıtmaktadır ve özel, spesifik konular ile haber başlıklarını arama motorları ya da ilgili portal siteleri üzerinden sergilemektedir. Tanıtım sırasında online reklamlar ve ortaklık ya da sponsorluk anlaşmalarından da yararlanmaktadır. Prevention ise sitenin tanıtımını internet dışı (offline) olarak 3 milyonluk sirkülasyonu ve 11 milyon okuyucusu olan dergisi aracılığıyla gerçekleştirmektedir.

#### d. BetterHealth.com [5]

Better Health 1993 senesinde America Online (AOL)'in Medical Network le birlikte tüketiciye sunduğu enformasyon kaynağıdır. Better Health'i 1997 de satın alan iVillage, Mayıs 1998'de siteyi, kadın tüketicilere yönelik sitelerden meydana gelen kendi şebekesinin ek bir kanalı olarak başlatmıştır.

Haziran 1998'de Intel ve NBC, finansal büyüme sağlanmasının yanında yeni özellikler ve yeni bir çehre kazandırmak amacıyla da Better Health'e özel yatırımda bulunmuşlardır. Değeri tam olarak açıklanmamakla birlikte, NBC'nin sağladığı kazanç en büyük hissedar olan AOL'ın Better Health aracılığıyla sağladığı kazanç ile yaklaşık aynı büyüklüktedir.

Better Health, kendi sitesi üzerinde sağlıkla ilgili, kalp hastalıkları, kanser ve sigarayı bırakma gibi konularla ilişkili elli hedef alt çalışma grubunu sürdürmektedir. Site 800'den fazla destek grubuna ev sahipliği yapmaktadır ve her ay spesifik sağlık konuları ile ilgili 90.000'in üzerinde mesaj üyeler tarafından sohbet panolarına elektronik posta yoluyla bırakılmaktadır.

Aynı zamanda özel hastalık bilgileri ve günlük sağlık haberlerine yer veren sitenin sağladığı en ayrıntılı ve yararlı içerik, ziyaretçilerin çeşitli kişisel sağlık sorularına verdikleri cevaplardan meydana gelen Better Health Kişisel Sağlık Raporu'dur. Sadece üye kullanıcılar sağlık raporlarına erişim sağlamak ve yaşam

tarzlarındaki farklılıklara bağlı olarak güncelleştirmeleri gerçekleştirebilmektedirler.

Better Health için temel gelir kaynakları sponsor ilişkileri ve reklamlarıdır. Kendisini farmasötik işletmeler için iyi bir reklam / sponsor ortağı olarak konumlandırmanın bu biçimde pekçok anlaşması bulunmaktadır.

Better Health'in bir diğer gelir kaynağı ticarettir. Green Tree Nutrition, Amazon.com ve MyBasics.com ile gerçekleştirdiği ortaklıklar kanalıyla site, nutrasötikler, sağlık kitapları ve tezgah üstü ilaçları gibi kişisel sağlık ürünleri satmaktadır.

iVillage pazarlama çabalarını iVillage markasını yapılandırmak üzerinde odakladığından, pazarlama harcamalarının büyük bir kısmı, hatta Better Health'in kendisi için harcadığından daha fazlası, internet (online) ve internet dışı (offline) reklam ve sponsorluklar yönünde gerçekleştirilmektedir. Özel olarak Better Health'e yönlendirilmiş olan pazarlama çabalarının büyük bir bölümü, sitenin ziyaretçilerinin % 75'ini oluşturan kadın tüketicilerin meydana getirdiği izleyici topluluğuna ulaşmaya odaklanmıştır. NBC'de, iVillage'a yaptığı yatırımın bir parçası olarak, kendi yayınları içerisinde tutundurma faaliyetleri sürdürmektedir.

#### e. MayoHealthOasis.org [6]

Beşbin'den fazla sayfa üzerinde sağlık, beslenme ve sıhhat içeriği sağlayan Mayo Health Oasis, kişileri sağlık ve sıhhatle ilgili konularda, güvenilir sağlık bilgisi ve tıbbi sorulara verilen cevaplarla bilgilendirmeyi amaçlamaktadır. Site içeriğinde günlük sağlık ve tıp haberleri, tedavi ve sağlık koşulları bilgileri, interaktif testler ve tıbbi cihazlar yer almaktadır. "Mayo'ya Sor" seçeneği, ziyaretçilere Mayo Health Oasis doktorlarına tıbbi sorular sormak olanağı sağlamakta ve kayıtlı kullanıcılar için periyodik elektronik bülten bölümleri bulunmaktadır. Sitede ayrıca internet üzerinden Mayo Health Oasis Mayo Vakfı'nın kitap satışları gerçekleştirilmektedir. Bu ürünlere örnek olarak sağlık ve tıpla ilgili kitaplar, yemek kitapları ve de genel sağlık gazeteleri verilebilir.

Mayo Health Oasis'in, ana gelir kaynakları sponsorluk ilişkileri, reklamlar ve eğitim burslarıdır. Büyük reklam verenler ve sponsorlar Pfizer, Astra Zeneca ve Novartis şirketleridir. Sitenin ikincil gelir kaynağı Mayo Clinic Sağlık Gazetesi ve Mayo Clinic Aile Sağlık Kitabı, Mayo Clinic Kişisel Bakım Rehberi gibi sağlık yayın ürünleridir. Mayo Health Oasis içeriğinin tanıtımını yapmak ve ziyaretçi trafiğini sitesine yönlendirmek amacıyla birkaç pazarlama kanalını bir arada kullanmaktadır.

Önemli stratejik ortaklıklarından bir tanesi, CNN Interaktif'le gerçekleşmiştir. Ortaklaşa hazırlanan site

CNN ve Mayo Health Oasis tarafından birlikte yürütülmektedir. CNN, haberleri ve Mayo Health Oasis'de içeriğin derinliğini sağlamaktadır. CNN günlük sağlık haberleri ve sağlık makaleleri yayınlarken, daha fazla bilgi almak isteyen kullanıcılar için Mayo Health Oasis'e bağlantı vermektedir.

Mayo Health Oasis bu ortaklığı marka inisiyatifi sağlamak ve ziyaretçi trafiğini kendi sitesine yönlendirmekte anahtar olarak görmektedir. Ayrıca Yahoo ve Microsoft ile benzer içerik birliktelikleri bulunmaktadır.

## II. 2. İnternette ( Online ) Eczaneler

Gelişmiş ülkelerde artan bilgisayar kullanımıyla birlikte, internet, interaktif televizyon ve diğer iletişim araçları ile bilgiye ulaşma imkanındaki büyük artış ve sağlık bilgisinin kişilerin evlerine taşınması beraberinde sağlık sistemlerindeki değişiklikleri de getirmiştir. Özellikle reçeteli ilaçların tüketiciye yönelik reklamının yasal olduğu ABD'de online eczaneler hastalara erişim kolaylığı, ilaçlar hakkında anlaşılır bilgi edinme olanağı, özel soruların gizlilik içinde danışılabilmesi, indirim ve düşük fiyat uygulamaları gibi pekçok avantaj sunmaktadır. Reçeteli ilaçların yanı sıra, reçetesiz olarak satılan ve tezgah üstü ilaçlar olarak tanımlanan vitaminler, bitkisel ilaçlar, bazı ağrı kesiciler ve çeşitli kişisel bakım ürünleri yasal olarak hizmet veren online eczanelerden güvenle satın alınabilmektedir. Avrupa Komisyonu da ilaçların online satın alınması karşısındaki tutumunu yumuşatmıştır ve İngiltere de ABD deki siteler örnek alınarak düzenlenmiş az sayıda online eczane bulunmaktadır.

İnternet üzerinde nihai tüketicilere yönelik faaliyet gösteren bu işletmelere örnek olarak alanlarında en bilinen Drugstore.com, PlanetRx.com, CVS.com, Rite Aid ve yine internet üzerinden vitamin ürünlerinin satışını gerçekleştiren The Vitamin Shoppe adlı web sitelerini göstermek mümkündür:

#### a. Drugstore. com [7]

Nisan 1998'de kurulan Drugstore.com, aynı zamanda Microsoft İnteraktif Medya Grubu'nun haber ve yayın ikinci başkanı olan Peter Neupert başkanlığında yönetilmektedir. Şirket Kleiner Perkins Canfield & Byers tarafından 6 Milyon Dolar'lık bir yatırımla desteklenmiştir. Drugstore.com'un en büyük ortağı olan Amazon.com kendi sitesinde kullanıcılarına Drugstore.com güzellik ve sağlık ürünlerine ait bir bölüm sunmaktadır. Site yetkilileri bu ortaklığın sağladığı faydanın sadece reklam ve sponsorlukla sınırlı kalmadığını, en önemli elektronik ticaret şirketlerinden birisi ile ortaklık kurmuş olmalarının başlı başına bir artı puan olduğunu belirtmektedirler.

Vitaminler, diyet destek ürünleri, tezgah üstü ilaçlar, kozmetik ve tuvalet müstahzarları ve reçeteli ilaçların satışını gerçekleştiren Drugstore.com, 25.000' den fazla ürüne erişim sağlamaktadır.

Online eczane RiteAid ile 1999 yılında stratejik ortaklık kuran Drugstore.com, Şubat 2000'de, online olarak güzellik-bakım ürünleri satışı gerçekleştiren Beauty.com'u satın almıştır. Ocak 2000'de ise, New Jersey'de kendine ait bir dağıtım merkezi kurmuştur. Drugstore.com ayrıca Yahoo Sağlık Kanalı, AOL, Medscape, Intellihealth ve Women.com üzerinden reklam yapmaktadır.

#### b. PlanetRx.com [8]

PlanetRx, sağlık ve güzellik ürünleri, vitaminler, tezgah üstü ilaçlar ve reçeteli ilaçların satışı yanında, kullanıcılarına sağlık ve tıpla ilgili içerik de sağlamaktadır. Eczacıardan tavsiyeler, elektronik posta kanalıyla reçete yenilenme zamanlarının hatırlatılması, kullanıcıların reçeteleri ile ilgili kişisel kayıtlarını tutabilecekleri seçenekler, sohbet odaları ve mesaj panolarından oluşan online topluluklar da site içeriğinde yer almaktadır.

Planet Rx'in site içeriğini konusunda destek olan başlıca kaynaklar, Harvard Tıp Fakültesi ve Pennsylvania Dış Hekimliği Fakültesi'dir.

Reçeteli ilaç satışları, PlanetRx'in tüm gelirinin yaklaşık % 20'sini oluşturmaktadır. Ocak 1999'da, AOL ile imzalanan üç yıllık pazarlama ve ticaret anlaşmasına göre, toplam 15 Milyon Dolar ödemesinin karşılığında, AOL'un başlıca online eczane ortağı olmuş ve gerek AOL.com gerekse diğer AOL Digital Yerel Siteleri'nin tamamı üzerinde, sağlıkla ilgili bölümlerde en çok dikkati çekecek ve önde gelecek şekilde konumlandırılmıştır.

#### c. CVS.com [9]

Mayıs 1999'da, internet üzerinde yer alan ilk eczane olan Soma.com, 30 Milyon Dolar karşılığında eczaneler zinciri CVS tarafından satın alınmış ve Ağustos ayında CVS.com'un online eczane olarak kullanıma sunulmasıyla birlikte, CVS, web sitesine sahip ilk geleneksel eczane konumuna gelmiştir. Site üzerinden reçeteli ilaçlar, tezgah üstü ilaçlar, vitaminler, sağlık ve güzellik ürünlerinin satışı gerçekleştirilmektedir. Elektronik posta ve telefon kanalıyla 24 saat erişim olanağı sağlanmakta ayrıca yine elektronik posta kanalıyla kayıtlı kullanıcılar için reçete yenilenmelerinin hatırlatılması seçeneği site üzerinde yer almaktadır. Site içeriğinde, Reuters Sağlık Haberleri'nden arşivlenmiş hastalık ve sağlık durum enformasyonu da bulunmaktadır. Amaç, kullanıcılara gelişmiş hizmet, sağlık bakım enformasyonu ve daha fazla seçenek sunabilmektir. Ekim 1999'da Merck-Medco ile yapılan anlaşma, CVS'i

internet üzerinde Merck-Medco üyelerinin reçetelerini karşılama hakkına sahip tek online eczane konumuna getirmiştir.

CVS.com, uzun vadeli yatırımlar gerçekleştirmektedir. Bu yatırımlardan en önemlisi, hızlı büyümekte olan, belli uzmanlık alanlarına yönelik spesifik hizmet veren branş eczaneleri endüstrisine yaptığı yatırımdır. CVS ProCare, 14 Milyar Dolar değerindeki bu pazarda yer alacak ve HIV/AIDS, kanser gibi karmaşık ve pahalı tedaviler gerektiren kronik hastalığa sahip hastalara odaklanacaktır.

#### d. RiteAid.com [10]

1999 yılında online eczane Drugstore.com ile kurduğu ortaklık, en yüksek standartlarda hizmet verme fikrinde birleşen iki web sitesinin, en iyi online eczane hizmetlerini sağlamak için attıkları bir adımdır. Ocak 1999'da, GNC ile RiteAid arasında gerçekleşen ortaklık, beslenme ve gıda destek ürünlerini temel alan ek bir web sitesini içermektedir. Site bu şekilde pazar payını da genişletmiştir. Son olarak Thrifty Payless, K&B ve Harco'nun da katılımlarıyla yüksek kazançlarla yönetilen RiteAid, ABD'de, 37 eyalet üzerinde faaliyet göstermektedir.

RiteAid site içeriğinin büyük kısmı birleşik, bütünsel enformasyona dayanmaktadır ve internet üzerinden reçeteli ilaçların sağlanması sitenin tüketicilerine sağladığı ana hizmettir. RiteAid'den alışveriş yapan tüketicilere tanınan farklı imkanlar, indirimler, lokal mağaza birimi ve diğer RiteAid lokalize birimlerinde sağlanabilecek ürünler hakkında bilgiler olarak sıralanabilir.

Eczane hizmetleri RiteAid'in toplam gelirinin yarısından fazlasını yansıtmaktadır ve gelir elde etmesi sitesinde gerçekleştirdiği online reçete karşılamalarının kapasitesine bağlıdır. Bu şekilde ayda yaklaşık 500.000 Dolar'lık bir satış gerçekleştirmektedir.

RiteAid mağazalarında satış noktası cihazları konumlandırılmıştır. Bu sayede müşteri isim ve kredi kartı bilgileri kaydedilerek hedef müşteriler için seçilmiş hizmetler sunulmaktadır. Buna ek olarak şirket, sürekli alışveriş yapanlar için indirim uygulayarak müşterilerinin devamlılığını sağlamayı hedef almıştır.

RiteAid'in online pazarlama stratejisi, Empower Health tarafından sunulmuş bir sağlık enformasyon sitesi olan DrKoop.com ile bir anlaşmayı da içermektedir. DrKoop.com'un kişisel eczanesinden RiteAid'in online reçete karşılama sayfasına verilecek kullanıcı bağlantıları içeren bu ortaklık, trafiğin RiteAid'e yönlendiğinde önemli bir kaynak oluşturacaktır.

### e. TheVitaminShoppe.com [11]

The Vitamin Shoppe online mağazası, şirketin New York'ta yer alan 37 geleneksel mağazası ve katalogları kanalıyla olduğu gibi, 400'ün üzerinde marka altında toplanmış, 17.000 vitamin ve gıda ürünü satmaktadır. Kendi ürün yelpazesindeyse, diğer markalara oranla % 20-40 arası indirimli satışlar gerçekleştirmektedir.

Site ziyaretçileri ürünleri marka, kategori, A'dan Z'ye indeks veya katalog numarası üzerinden arayabilmektedirler. Sitenin sunduğu seçeneklerin arasında müşterilerin ürün fiyatlarını karşılaştırabilmeleri ve vitamin stoklarının yenilenme zamanlarının elektronik posta kanalıyla hatırlatılması yer almaktadır. Ayrıca sponsorluğunu üstlendiği Vitamin Buzz isimli, online vitamin tüketicileri için içerik sağlayan siteye bağlantı vermektedir.

Sitenin ana gelir kaynağı online satışlardır. Müşterilerinin devamlılığını sağlama amacıyla, düzenli alışverişlerde çeşitli kredi seçenekleri sağlamakta ve bu kredinin gelecekteki alışverişlerde kullanılmasına da olanak vermektedir.

The Vitamin Shoppe sitesine ait tutundurma faaliyetlerini, bazı portallar ve bunun yanında Ask Dr Weil (Dr. Weil'e sor ) ile gerçekleştirdiği sponsorluk anlaşması üzerinden yürütmektedir. Nisan 1998'de yapılan anlaşma ile The Vitamin Shoppe, Ask Dr Weil'in sponsor, reklam ve ticaret ortağı olmuştur. The Vitamin Shoppe yöneticileri bu sponsorluk anlaşmasının sitenin pazarlama stratejilerine bir ek oluşturduğunu düşünmektedirler. Sitenin sponsorları Infoseek, Web Crowler ve Netscape's Netcenter üzerinde yer almaktadır.

### III. İŞLETMELER ARASI (B2B) ELEKTRONİK TİCARET

Sağlık endüstrisinde işletmeler arası elektronik ticaret hemen hemen diğer tüm sektörlerde olduğu gibi nihai tüketicilere gerçekleştirilen elektronik ticaret hacmine oranla kat ve kat fazladır. Bunun sebebi, örgütsel alıcıların siparişlerindeki sıklık derecesi, aynı ürüne olan ihtiyacın zaman içerisinde tekrarlanması yani işletmeler arasındaki ilişkilerin çoğu zaman uzun vadeli olmasıdır. Ayrıca, ürün ve/veya hizmet taleplerindeki adet-birim fazlalığı ile bu taleplerin maliyet açısından büyük bir hacim tutması diğer bir önemli faktördür.

İşletmeler arası elektronik ticaret gerçekleştiren işletmeler; örgütsel müşteri istek ve ihtiyaçları hedef alınarak hızlı çözümler üretilmesi, tedarik zincirinde meydana gelebilecek aksamaların en aza indirgenmesinin yanında, hastane, eczane ve sağlık hizmeti veren diğer kurumlar için yönetim planlaması, kaynakların

değerlendirilmesi konularında büyük faydalar sağlamaktadır.

Sağlık endüstrisinin bilgisayar destekli bir sistem halini almasıyla birlikte yönetim ve tedavi maliyetlerinin düşmesi, uzun vadede sağlık hizmetlerinin kalite ve etkinliğini artırması beklenmektedir. Bu amaca uygun stratejilerle hareket eden Neopharma, Allegiance, Chemconnect, Biosample ve CardinalHealth web siteleri sağlık sektöründe internet üzerinden işletmeler arasında önemli bağlantılar konumundaki örnek işletmelerdir.

### a. Allegiance.com [12]

1996 senesinde kurulan Allegiance şirketi 1999 yılında Cardinal Health, Inc. ile birleşerek, 21 Milyar Dolar'lık sağlık bakım ürün ve hizmetleri şirketi haline gelmiştir. 36.000 çalışanı ve altı kıtada yüzden fazla tesisi bulunmaktadır.

Allegiance, hastane, laboratuvar ve sağlık bakımı ile ilgili diğer bölümlerin yan kuruluşları birlikte ihtiyaç duydukları sağlık bakım ürünleri ve maliyet yönetimli hizmetlerin sağlanmasını amacına yönelik olarak hizmet vermektedir. Şirket pazarladığı ürünlerin birçoğunu kendisi imal ederken, diğer ürünleri dünya üzerinde lider konumundaki sağlık ve tıp şirketlerinden sağlamaktadır.

Sağlık bakım tedarikçilerine hastalarının bakımında üstlendikleri misyonu gerçekleştirmede yardımcı olmakta, müşterilerinin ihtiyaç duyduğu en yüksek kalitede hizmet vermeye gayret etmektedir. Ayrıca klinik danışmanlık, verimlilik danışmanlığı, tam zamanlı tedarik ve teslim ile tıp uzmanlarına masraflarını kontrol etme ve hasta bakımında kaliteyi geliştirme konularında yardım gibi ek hizmetler sağlamaktadır.

Kendi alanındaki en kapsamlı ürün kataloğuna sahip olan Allegiance cerrahi malzemeler, oksijen maskeleri, test tüpleri, intravenöz çözeltiler, hasta bakım malzemeleri, klinik diagnostikler için materyal ve farklı ürün çizgilerinden yüzlerce ürünün satışını yapmaktadır. Ürün satışı yanında yeni ve entegre masraf yönetimi hizmeti de sunmaktadır. Bu faydalar seti günümüzde sağlık alanında özellikle önemlidir çünkü hastanelere tasarruf yapma imkanı verirken kurumların asıl işlerine yani hasta bakımına odaklanmalarına da yardımcı olmaktadır.

Müşterilerine satın alma, daha az malzeme kullanma, envanterlerin daha etkili düzenlenmesi ve yönetilmesinde yardım eden Allegiance bir hastanenin ihtiyaçlarının % 80'ini karşılayacak kapasitededir. Cerrahi, laboratuvar, hemşirelik, eczane vb. departmanlara standartlar getirme, prosedürleri geliştirme ve daha etkili kılma konularında büyük faydalar yaratmaktadır.

### b. Chemconnect.com [13]

1995 yılında kurulan ChemConnect 125 ülkede 12.000'den fazla ürün satış noktasına sahiptir. Bir yönetim ve bir de danışman kurulu bulunan ChemConnect'in ürün grubu içerisinde 60.000 kimyasal, plastik ve endüstriyel gaz yer almaktadır.

Highland Capital Partners, Accenture Yönetim ve Teknoloji Şirketi, Chemical Week, MitsuiUSA, Citigroup, SAP, CMEA, CMA, Lightspeed, Vulcan, Stanford Üniversitesi, Morgan Stanley Dean Writter, Enron North America ve Goldman Sachs gibi, kimya endüstrisinde faaliyet gösteren şirketler, banka ve teknoloji şirketleri ve üniversitelerin ChemConnect'e 105 Milyon Dolar'lık yatırımı mevcuttur.

Dünya çapında işletmeler arası ticaret pazarında yer alan şirket, faaliyet alanını kimyasallar, plastikler ve endüstriyel gazlar olarak belirlemiştir. Bu üç temel grup içerisinde, petrokimyasal ürünler, endüstriyel kimyasallar, plastikler, polimerler, farmasötik ürünler, spesifik kimyasallar ve agrokimyasallar da yer almaktadır.

### c. Biosample.com [14]

Biosample, yaşam bilimleri endüstrisinin doku, kan, serum, plazma ve diğer biyolojik materyaller açısından artan ihtiyacına cevap vermek amacıyla 1999 yılının ortalarında kurulmuştur.

Biyolojik ürünlerde (doku, kan, serum vb.) internet üzerinde büyük bir ürün çeşitliliğine sahip olan şirket bu alanda dünyanın her yerinden ilgili veri ve enformasyonlara erişim olanağı sağlamaktadır. Biosample aynı zamanda, Akıllı Arama Motoru seçeneğiyle, araştırmacıların farklı arama kriterleri özelliği ile biyolojik ürünleri araması ve belirlemesine yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte zor bulunan spesifik biyolojik ürünlerin sağlanması için çalışan bir Özel Hizmet Departmanı'na sahiptir.

Araştırmacılara, ilaç geliştirme ve keşfetme aşamalarında gerekli kan ve doku örneklerinin sağlanmasının hızlandırılması, global pazar fırsatları sunulması (tedarikçiler için spesifik pazarların yaratılması, örn. hastaneler, klinik laboratuvarlar ve tıp laboratuvarları), biyolojik örneklerin bulunması ve satın alınmasında tam zamanlı ve bütünsel çözümler getirilmesi ve yaşam bilimleri endüstrisi için verilerin elde edilmesi ve araştırılmasında biyo-enformatik veri tabanı oluşturulması Biosample'ın müşterilerine sunduğu önemli seçenekler olarak sıralanmaktadır.

Biosample biyolojik araştırma örneği tedarikçileri ve yaşam bilimleri araştırmacıları için, her biyolojik araştırma örneğinin, ilgili veri ve enformasyonla birlikte listelendiği ve etiketlendiği, detaylı olarak araştırılabildiği

ve son olarak da internet üzerinden hızlı ve kolay bir biçimde satın alılabildiği bir merkez konumundadır.

Hasta gizliliğine ve etik standartlara son derece bağlı olan sitenin ikibinin üzerinde kayıtlı müşterisi bulunmaktadır. Veri depolama, biyo-enformatik, doku örneği görüntüleme ve farklı yazılımlarla çalışabilme opsiyonları ile özellikli hizmetleri içeren yeni uygulamaların geliştirilmesine devam etmektedir.

### d. Neoforma.com [15]

Neoforma, internet sağlık alanında örgütsel pazarlarda faaliyet gösteren bir şirketler topluluğudur. Biyomedikal fizikçi Jeff Kleck ve Wayne McVicker tarafından 4 Mart 1996 yılında Kaliforniya'da kurulan şirket, 4 Kasım 1998'de Delaware 'de kendisini yeniden yapılandırmış ve Temmuz 1999'da ise ismini Neoforma.com şirketler topluluğu olarak değiştirmiştir. 24 Ocak 2000 tarihinde halka açılan şirket NASDAQ listesinde "NEOF" olarak işlem görmektedir. Şu anda şirket genel merkezi San Jose, Kaliforniya'da olup ikiyüzelli çalışana sahiptir.

Şirket ürünlerinin hedef alıcı kitlesi içinde tedarikçiler ağırlıktadır. Ayrıca, tek başına ya da grup halinde çalışan doktorlar, tıp kurumları ve geniş organizasyona sahip kurumlar da alıcı kitlesi içinde yer almaktadır.

İşletmenin ürünleri diğer işletmelerin faaliyetlerinin etkin ve verimli çalışmasında, tedarik zinciri açısından önemli rol oynamaktadır. İşletme internet ortamında müşteri istek ve ihtiyaçlarına göre özgülleştirilmiş çözümler üretmektedir.

Global tıp pazarında birçok işletme; imalatçı, dağıtımçı, sağlık tedarikçisi Neoforma şirketini, elektronik ticaret partnerleri olarak görmektedirler. Neoforma, sağlık tedarik zinciri üyeleri olan hedef tüketiciler için birçok çözüm üretmektedir. Bu üyeler; Akut Bakım Tedarikçileri, Doktor Bakım Tedarikçileri, Sağlık Bakım Tedarikçileri'dir. Neoforma şirketler topluluğu içinde;

Neoforma, sağlık iş süreçleri uzmanlığı ve internet ticareti,

EquipMD; doktor ofisleri ve uzun dönemli bakım tedarikçileri için satın alma grup organizasyonu olup faaliyetleri online ve offline satın alma hizmetleri,

Neoforma FDI, sağlık sistem ünitesi tasarım, planlama ve inşası,

Neoforma GAR, kullanılmış, ikinci el tıp ekipman ve cihazlarının internet üzerinde satışı,

Neoforma Pharos, elektronik katalog hazırlama ve geliştirme,

U.S. LifeLine, Sağlık tedarik zinciri üyelerine endüstri bilgileri ve spesifik enformasyon analiz teknikleri yer almaktadır.

#### e. Cardinal.com [16]

Cardinal Health'in, Cardinal Dağıtım adı altında halka sunulduğu ilk tarih, 4 Ağustos 1983'tür. Endüstri içinde yeni teknolojilere yaptığı yatırımlarla, müşterilerine hızlı, iyi ve uygun seçenekler sunmak için sürekli yeni yöntemler geliştirmeye devam etmektedir.

Cardinal Health'in ana amacı sağlık bakım endüstrisinde yer alan müşterilerine, yani üreticiler ve tedarikçilere, ihtiyaçlarına yönelik lider ürün ve hizmetler sunarak, karşılaştıkları sorunlara çözüm getirmektir. Dünya üzerinde 36.000 çalışanı bulunmaktadır.

Şirket, marka bilinçliliğini ve ilaç tedavisi ile hasta uyumu arasındaki ilişkiyi daha iyi hale getirmek amacıyla sözleşmeli imalat ve müşteriye uygun özgün seçenekler sağlamaktadır. Bununla birlikte özelleştirilmiş enformasyon sistemleri, akut bakım sağlayıcılar ve eczanelerle yürütülen tutundurma ve danışmanlık programları gibi alternatifler de şirketin işletme-pazarlama yaklaşımları içerisinde bulunmaktadır.

Farmasötik ve biyoteknolojik şirketlerle ortaklıklar kuran Cardinal Health ilaçlar için yeni dozaj şekilleri geliştirilmesine yardım etmektedir. Ayrıca hastaneler ve diğer sağlık bakım tedarikçileri için önde gelen tıbbi ve cerrahi ürünler geliştirilmekte, bilgisayar destekli otomatize edilmiş hazırlama ve ulaştırma sistemleri sunulmaktadır. Büyük hacimli farmasötikler daha küçük birimlerde ambalajlanarak, hastane ve eczaneler için daha kullanışlı hale getirilmektedir. Tıbbi, cerrahi ve laboratuvar ürünleri hastaneler, eczaneler ve cerrahi merkezlere dağıtılmakta ayrıca özel envanter yönetimi ve lojistik hizmetler sunulmaktadır.

Cardinal-Health'in sunduğu hizmetler bütünü şu şekilde sıralanmaktadır:

Cardinal ScriptNet Hizmetleri: Eczaneler için internet bazlı hizmetler bütünüdür. Eczacılara kendi web sitelerini yaratmak için sunulan programla, hastalar eczacıları ile etkileşimde bulunabilir, reçetelerini yeniletebilir, günün her saati sağlıkla ilgili bilgilerine internet üzerinden anında erişim sağlayabilirler.

Müşteri Enformasyon Hizmetleri: Hastane, eczane ve diğer sağlık bakımçıları için sunulan, hastalara önemli

sağlık bilgilerinin (farklı hastalıklar, ilaçlar ve diğer sağlık bakım ürünleri, sıhhat ve yaşam tarzı konularında) ulaştırılmasını sağlayan Müşteri-Bilgi Hizmeti, "HealthTouch" hasta eğitim hizmeti ve hastaların vitamin ve gıda ihtiyaçlarına odaklanan "Vitatouch" olmak üzere üç bölümden meydana gelmektedir.

Scriptline: Farmasötik fiyatlandırma ile ilgili verileri ve ödeme enformasyonlarını düzenleyen, günümüzde yaklaşık 4000 eczanenin kullandığı otomatize bir programdır.

Cardinal Choice: Hastane ve eczanelere ürünlerini düzenlemeleri ve envanterlerini daha etkili yönetmeleri için sunulan bir sistemdir.

Cardinal Source: Eczaneler için jenerik-farmasötik satın alma programıdır. Eczacılara tek bir kaynaktan yüksek kaliteli ürünler ulaşma ve fiyatlarda karşılaştırma yapma fırsatı verirken zamandan tasarruf etmelerini de sağlar.

Cardinal Express Care: Eczanelere hızla gelişmekte olan ev-sağlık-bakım pazarında avantaj sağlayacak olan ve en iyi üreticilerden sağlanan 350'nin üzerinde ürünün yirmi dört saat içinde ulaştırılmasını içeren bir programdır.

#### IV. SONUÇ

İnternet, geleneksel pazarlama anlayış ve stratejilerinde radikal değişimler yaratmaktadır. Özellikle internet pazarlama uygulamalarında işletmelere enformasyon paylaşımı, ürün ve şirket tanıtımı, global marka oluşturma ve yeni pazar fırsatları yaratmada sayısız faydası bulunmaktadır. Bununla birlikte internet global medya ortamı özelliği ile dünyanın her yerindeki tüketicilere son derece düşük maliyetlerle ulaşma imkanını da sağlamaktadır.

Sağlık endüstrisi, tedarik zinciri üyelerinden hastane enformasyonlarına oradan da tüketicilere, hasta ve hasta yakınlarına kadar uzanan bir çizgide internet ile tanışmıştır. Bu alanda en önemli nokta, sağlık endüstrisinin kesinlikle bilgisayar desteği ile otomatize bir sistem haline alması gerektiğidir. Bu şekilde uzun vadede umut edilen, sağlık bakımında kalitenin artması, etkinlik ve verimlilikle birlikte yönetim giderlerinin düşmesidir.

Sağlık hizmetlerinin gelecekteki dağılımında sağlık kurumları (üniversiteler, hastaneler, laboratuvarlar, vs.) sivil toplum örgütleri (dernekler, vakıflar, vs.) ve farmasötik işletmeler arasında gerçekleşirken internet büyük bir katalizör görevi üstlenecek ve bu şekilde sağlık bilgi zincirinin oluşacaktır. Yaşanmakta olan bu yeni modelin anlamı, bireylerin sağlıkla ilgili konuları daha iyi anlar hale gelmeleri ve kendi sağlıklarıyla ilgili kararlara daha aktif katılımlar gerçekleştirecek olmalarıdır.



Sağlık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler geleneksel yaklaşımda yalnızca doktorlara ve hastalara yönelik olan pazarlama stratejilerini değiştirmekte daha uzun sağlıklı yaşama konusunda bilinçlenen bireyleri de hedeflemektedirler. Günümüzde ürün ve hizmet yapısı söz konusu olduğunda geniş bir vizyon içerisinde hareket eden işletmeler bu yeni anlayış içerisinde internette web sitelerinin içeriğinin hazırlanmasında daha dikkatli olmak durumundadırlar. İşletmeler, sadece doktor ve hasta odaklı site içeriği ile değil sağlık konusunda bilgi almak isteyen herkese yönelik enformasyonu ve gerekli bağlantıları (link) da web sitelerinde bulundurmaktadırlar. Ayrıca imal ettikleri ürünlerle ilgili bilgiler yanında tüketici-okur köşeleri, tüketici ve uzman, doktor sohbet odaları vb. seçeneklerle sürekli yenilikler yaratarak site zenginliğini artırmaktadırlar.

Sağlık sektöründe, internette web sitesi içerisinde yer alan sağlık bilgilerinin doğruluğu, zenginliği ve güncel olması hedef tüketiciler için site hakkında kanaat oluşturmada başı çeken faktörlerdir. Sağlık alanındaki kurumsal destek tüketici gözünde web sitesinin saygınlığı ve itibarını artırmaktadır. Bu nedenle sağlık web sitelerinin hazırlanırken üniversite tıp fakültelerinin katkıları gibi kurumsal desteklerin belirtilmesi, bu kurumlara ait logo-ambleslerinin sayfa içinde ve rahatlıkla farkedilebilecek bir şekilde yer alması nihai tüketici ve örgütsel alıcılar açısından büyük güven vermektedir. Özellikle nihai tüketiciler sitenin uzman kurum ve kişiler nezaretinde titiz bir şekilde hazırlandığını düşünmekte ve herhangi bir kaygıya kapılmamaktadır.

İnternet ortamında bireylerin ziyaretçi aşamasından web sitesi kullanıcısı aşamasına geçmeleri, bir sonraki adımda site müdavimi ve nihayetinde tüketici aşamasına gelmelerine kadar geçen bütün evreler, üzerinde önemle durulması gereken dikkat çekici konulardır. Sağlık web sitelerinin temel öncelikleri de bu çerçevede şekillenmektedir. İlk olarak internet üzerinde gezinen kişileri web sitesinin varlığından haberdar etmek ve site ziyaretlerini sağlamak, bunun ardından her bir kullanıcının site içerisinde kaldığı toplam süreyi uzatmak öncelikli hedeflerdir. Daha sonrasında kullanıcıların siteyi tekrar ziyaret etmelerini sağlayabilecek nedenleri oluşturmak web sitelerinin izlemek durumunda oldukları temel basamaklardır.

İnternet kullanıcıları mevcut sağlık sitesinin varlığından haberdar edildikten sonra site içerisinde yer alan ürün ve/veya hizmetlerden yararlanmalarıyla birlikte, satın alma davranışı sergileyerek kısaca tüketici kimliği göstermeleri sağlanmaktadır. Sağlık sektöründe tüketici davranışında nihai tüketicilerle işletme arasında "güven" unsurunun tahsisi ayrıca "gizlilik ve etik değerler"e özen gösterme öne çıkan kavramlar olmaktadır.

Sağlık web siteleri kullanıcılara yönelik olarak bir takım anket, form, kayıt belgesi vb. doküman sayfaları hazırlamaktadırlar. Burada amaçlanan hedef tüketicilerin yaş, cinsiyet, meslek, ırk, dil, gelir durumu gibi demografik özelliklerinin belirlenmesidir. Ortaya çıkarılan spesifik bilgilerle tüketici istek ve ihtiyaçları detaylı bir şekilde tanımlanarak işletme-pazarlama taktik ve stratejileri için hayati bilgiler elde edilmektedir. İşletmeler tüketiciler üzerinden sağladıkları bu bilgileri daha sonra veri tabanı pazarlama ve doğrudan pazarlama yaklaşım ve uygulamalarında kullanmaktadırlar.

Global ölçekte faaliyet gösteren işletmeler sadece İngilizce içerikte hazırlanmış web siteleri ile değil ürün ve/veya hizmet satışı gerçekleştirdikleri hemen hemen bütün ülkelerde yerel diller ile tüketicilere ulaşma arzusunadırlar. İşletmeler kendileri için pazar potansiyeli olan bölgelerde, kullanılmakta olan dil ile hedef tüketicilere ulaşma da büyük avantaj elde etmektedirler. Faaliyette bulunan ülkenin dili ile hazırlanan web sitesinin öneminin farkında olan sağlık endüstrisi şirketleri internet ortamında coğrafi uzaklık tanımsızın hedef tüketicilerle haftada yedi gün, günde yirmidört saat ulaşabilme imkanlarını kullanmaktadırlar. Bu internet stratejisi ile "global düşün yerel uygula" işletme-pazarlama yaklaşımını bağdaştırmış olmaktadır. Elektronik ticarete uygulamalarında bu kapsamda popüler olan yeni anlayış "global düşün, yerel satış yap" felsefesidir. Böylelikle potansiyel tüketicilerle rahatlıkla iletişim kurulabilmekte, pazarlama-tutundurma yaklaşım ve uygulamalarında yeni alternatif kanallar oluşturulmaktadır.

Sağlık alanında rekabetin şiddeti diğer bütün sektörlerde olduğu gibi giderek artmaktadır. Sektör içerisinde şirket birleşmelerinin ve ortaklıkların sayısı sürekli büyümektedir. Bu durumun temel nedeni yoğun araştırma-geliştirme, entellektüel sermaye ve yüksek teknoloji yatırımlarının yapılması gereğidir. İnternet sağlık sektörünün artan rekabet ortamında işletmelere yeni açılımlar sağlarken uyulması gereken birtakım yeni yasal düzenlemeleri de beraberinde getirmektedir.

İnternet üzerinden sağlık ürünlerinin satışında özellikle reçeteli ilaç satışındaki yasal düzenleme ve mevzuatlar ilgili devlet organlarınca (Sağlık, Ticaret Bakanlıkları gibi) çok sıkı bir denetime tabiidir. ABD'de tüketiciler Gıda ve İlaç Dairesi (FDA) gibi sağlık otoriteleri tarafından, sadece yasal internet (online) eczanelerinden faydalanmaları konusunda uyarılmakta, doktor ve eczacıları ile yüzyüze görüşme yapmadan reçeteleri ile ilgili yeni adımlar atmamaları gerektiği kendilerine sürekli hatırlatılmaktadır. Benzer önlem ve uyarılar, kullanıcıların sağlık bilgisi veren web siteleri ile gerçekleştirdikleri etkileşimler için de geçerlidir. Konuya gerek Avrupa gerekse Türkiye yönünden bakıldığında, reçeteli ilaçların tüketiciye yönelik reklamlarında yasal düzenlemeler olduğundan ve bu alanda daha katı

yaptırımlar uygulandığından, internet üzerinde sağlık konularıyla ilgili durumlarda kullanıcılara sunulan hizmetler genel sağlık bilgisi, tanıtım (özel hastane ve laboratuvarlar, farmasötik işletmelerin sayfalarında ar-ge çalışmaları ve ürünlerinin tanıtımı ) ve hastane, eczane, analiz laboratuvarları ve farmasötik işletmelere ait adres ve telefonlara erişimle sınırlıdır.

Teknolojideki gelişmelerle birlikte işletmelerin dış kaynaklardan yararlanma dereceleri yükselmiştir. Artık bütün işletmeler temel (öz) yeteneklerine odaklanmakta, varlıklarını sürdürmede hayati değeri olmayan faaliyet ve süreçler konusunda uzman işletmelerle çalışmaktadırlar. Sağlık endüstrisinde çalışan kişi ve kurumlar açısından internet kullanımı artarken, web sitesi hazırlama ve bu enstürmandan yararlanma konusu uzmanlık alanlarıyla örtüşmemektedir. Sağlık endüstrisinin diğer endüstrilere göre internet ortamına daha geç adapte olmasında bu faktörün etkisi gözden irak tutulmamalıdır. İnternet web sitesini hazırlanmasında donanım, yazılım bilgisine sahip uzmanlardan yararlanma gereği açıktır. Sadece teknik-mühendislik vb. disiplinlerden gelen uzmanlar desteğiyle hazırlanan sitelerin uzun soluklu başarıya ulaşmaları beklenmemelidir. Enformasyon, haberleşme, bilgisayar vb. farklı teknoloji uzmanlıklarından yararlanma derecesinin artmasının yanında pazarlama perspektifine olan ihtiyaç da kuşku götürmemektedir. Öyleyse sağlık web sitelerinin etkin bir şekilde işlerlik kazandırılmasında tıp, bilgisayar ve pazarlama sac ayaklarının varlığı kabul edilmeli bu alandaki yaklaşım ve uygulamalar eş zamanlı düşünülmalıdır.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Schoenfeld, Adam; Kosaraju, Sid; Harrison, Marc, "Health Industry and the Internet; Revenue Forecast, Portal Strategies, Competitive Landscape", [http:// www. jup.com](http://www.jup.com), **Jupiter Research Services**, Ocak 1999, İnternet Erişim Tarihi: 5.1.2001, s.6.
- [2] -----, [InteliHealth.com](http://www.intelihealth.com), [http:// www. intelihealth. com](http://www.intelihealth.com), İnternet Erişim Tarihi: 8.1.2001.
- [3] -----, [DrKoop.com](http://www.drkoop.com), [http:// www. drkoop.com](http://www.drkoop.com), İnternet Erişim Tarihi: 8.1.2001.
- [4] -----, [HealthyIdeas.com](http://www.healthyideas.com), [http:// www. healthyideas. com](http://www.healthyideas.com), İnternet Erişim Tarihi: 8.1.2001.
- [5] -----, [BetterHealth.com](http://www.betterhealth.com), [http:// www. betterhealth. com](http://www.betterhealth.com), İnternet Erişim Tarihi: 8.1.2001.
- [6] -----, [MayoHealthOasis.org](http://www.mayohealthoasis.org), [http:// www. mayohealthoasis. org](http://www.mayohealthoasis.org), İnternet Erişim Tarihi: 8.1.2001
- [7] -----, [Drugstore. com](http://www.drugstore.com) , [http:// www. drugstore. com](http://www.drugstore.com), İnternet Erişim Tarihi: 8.1.2001.
- [8] -----, [PlanetRx.com](http://www.planetrx.com) , [http:// www. planetrx. com](http://www.planetrx.com), İnternet Erişim Tarihi: 8.1.2001.
- [9] -----, [CVS. Com](http://www.cvs.com), [http:// www. cvs. com](http://www.cvs.com), İnternet Erişim Tarihi: 8.1.2001.
- [10] -----, [RiteAid.com](http://www.riteaid.com), [http:// www. riteaid. com](http://www.riteaid.com), İnternet Erişim Tarihi: 8.1.2001.
- [11] -----, [Vitamin Shoppe](http://www.vitaminshoppe.com), [http:// www. vitaminshoppe. com](http://www.vitaminshoppe.com), İnternet Erişim Tarihi: 8.1.2001.
- [12] -----, [Allegiance Group](http://www.allegiance.com), [http:// www. allegiance. com](http://www.allegiance.com), İnternet Erişim Tarihi: 8.1.2001.
- [13] -----, [Chemconnect.com](http://www.chemconnect.com), [http:// www. chemconnect. com](http://www.chemconnect.com), İnternet Erişim Tarihi: 8.1.2001.
- [14] -----, [Biosample.com](http://www.biosample.com), [http:// www. biosample. com](http://www.biosample.com), İnternet Erişim Tarihi: 8.1.2001.
- [15] -----, [Neofarma.com](http://www.neofarma.com), [http:// www. neofarma. com](http://www.neofarma.com), İnternet Erişim Tarihi: 8.1.2001.
- [16] -----, [Cardinal Health](http://www.cardinal.com), [http:// www. cardinal. com](http://www.cardinal.com), İnternet Erişim Tarihi: 8.1.2001.

# TKY İÇİNDE ÖZDEĞERLEME KAVRAMI ve ÇALIŞANLARIN TATMİNİNİ BELİRLEYİCİ UNSURLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Hakan KİTAPÇI

Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Fakültesi, Dr.

*Abstract: Self-assessment, an effective quality management means, is a very important quality measurement method which deals with the quality performance of the organization. Self-assessment is the systematic and comprehensive review of the activities and outcomes of the organization concerning the quality goals.*

*Employee satisfaction is one of the self-assessment criteria. The purpose of this article is to analyze which variables are influential on employee satisfaction. An employee satisfaction analysis has been conducted in the GOSB. In this analysis, significance of the factors that effected the employee satisfaction has been demonstrated by a regression model*

## I.GİRİŞ

Toplam kalite yönetimi işletmeler açısından son yıllarda önemi giderek artan bir yönetim tarzı haline gelmiştir. İşletmeleri zorlayan bir gelişim aracı olduğu kadar aynı zamanda bir yaşam felsefesidir.

İşletmelerde TKY'nin başarısını etkileyen bir çok kritik faktör vardır. Bu faktörler müşteriye odaklanma, süreç iyileştirme, top yekun katılım, sürekli iyileştirme. Bu faktörlerin özellikleri ve ölçümleri yöneticilerin kaliteyi daha iyi anlamalarına, aynı zamanda işletmede kaliteye karşı beklentilerin ve kalite yönetimindeki önceliklerin belirlenmesinde yardımcı olur.

Kaliteyle ilgili tüm bu unsurlar örgütün belirlediği kalite hedefleriyle bütünleşik olarak gerçekleştirilir. Bu hedefler belirli dönemlerde gözden geçirilir. Bu gözden geçirme işlemi öz-değerleme olarak adlandırılmaktadır. Öz-değerlemede kabul görmüş kriterlere kullanılmaktadır. Çalışanların tatmini TKY başarısını etkileyen faktörlerden biri olmasına karşın öz-değerlemede yer alan önemli kriterlerden birisidir. TKY'nin çalışanlara aktarılması işletmenin TKY performansı açısından çok önemlidir. TKY performansı çalışanların algılarına, katılımlarına ve tatminleriyle ilişkilidir. İşletmenin TKY performansının artırılması çalışanların sisteme daha iyi adapte olmalarına bağlıdır.

## II. TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ İÇİNDE ÖZ DEĞERLEMENİN ÖNEMİ

Toplam kalite yönetimi anlayışının günümüze kadar geçirdiği evreleri üç aşamada tanımlamak mümkündür. Bu aşamalar birinci, ikinci ve üçüncü kuşak toplam kalite yaklaşımlarıdır [1].

Birinci kuşak toplam kalite anlayışı yaklaşımı: Bu yaklaşım işletmedeki faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesine odaklanmaktadır. İyileştirme çalışmaları üretimde meydana gelen atıkların önlenmesi ve düşük kaliteye sebep olan nedenlerin bulunup ortadan kaldırılmasına yönelik olarak gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmalar tüm çalışanları içine almaktadır. Yapılan çalışmalarla operasyonel faaliyetlerin performanslarının iyileştirilmesi amaçlanır. Bir çok işletme toplam kalite anlayışının adaptasyonunda bu aşamada yer almaktadır.

İkinci kuşak toplam kalite anlayışı yaklaşımı: Bu yaklaşım işletmede sürekli iyileştirme çalışmalarına ve işletmeyi rekabette dayanıklı hale getirmeye odaklıdır. Bu iki durum işletmenin kapasitesini ve proseslerini yönlendirir. Süreç yönetimi ve hedeflerle yönetim ikinci kuşak anlayışa yönetsel boyut katmaktadır. Toplam kalite anlayışıyla yönetilen işletmelerin yaklaşık %5 ile %10' u bu aşamada yer almaktadır.

Üçüncü kuşak toplam kalite anlayışı yaklaşımı: Bu yaklaşımda toplam kalite anlayışı artık olgunluk safhasına ulaşmıştır. Bu aşamaya ulaşan firmalarda toplam kalite anlayışı hedeflerle yönetim gibi anlaşılır. Bu çerçevede toplam kalite, işlerin yapılmasında daha etkili bir yol olarak ve daha girişimci bir yönetim tarzı olarak kullanılır. Bu yaklaşımda işletmenin rekabet üstünlüğünün faaliyet performansını iyileştirme düzeyine bağlı olmaktadır. İyileştirme eğilimi hata ve başarı faktörlerinin birbirinden çok iyi ayırt edilerek belirlenmesinde kendini göstermektedir.

Üçüncü kuşak kalite anlayışıyla birlikte işletmeler müşteri odaklı hale gelmişlerdir. Hızla değişen zaman uluslararası rekabeti daha da şiddetli hale getirmekte ve

işletmeleri daha başarılı olamaya zorlamaktadır. Rekabet, teknik uzmanlık ve uygun üretim bilgisi yanında mükemmel ürün kalitesini de gerektirmektedir [2]. Bunu hedefleyen işletmeler sürekli olarak performanslarını iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Çünkü rakipleri de sürekli olarak kendilerini iyileştirmektedir. Başarıya ulaşmak isteyen işletmelerin belirli dönemlerde kendilerini göz geçirmeleri gerekmektedir. İşletmeler için hayatta kalmak giderek zorlaşmaktadır. Rakipler incelenmeli ve genel trend yakalanmaya çalışılmalıdır. Etkili bir trend hiç beklenmeyen bir değere ulaşarak yakalanabilir. Doğal olarak bu değerler sert rekabet ortamında kendini gösterir. Pazara hızlı cevap verme, maliyetleri düşürme, kaliteyi çok iyi özümsemek ve doğru ve zamanında teslim etkili birer trend belirleyici olmaktadır [1]. Pazara hızlı cevap verme, maliyetlerin düşürülmesi, kalite ve doğru ve zamanında teslim kritik rekabet faktörleridir. İşletmenin bu faktörleri etkili bir biçimde değerlendirebilmesi için toplam kalite performansını ortaya koyması gerekmektedir. Bunu da etkili kalite araçlarıyla gerçekleştirmek mümkündür. Bu araçlar yetkilendirme, benchmarking, re-organizasyon [3] ve öz değerlendirme [4].

Etkili araçlardan olan öz değerlendirme işletmenin kalite performansını ortaya koyması bakımından çok önemlidir. Kalite politikaları ve amaçları üst yönetimce belirlenir. Stratejik ve operasyonel yönetim çerçevesinde tüm işletme fonksiyonları için kısa, orta ve uzun vadeli hedefler ortaya konur. Bu hedefler yöneticileri, çalışanları ve takımları içine alır. Hedeflerin ortaya konmasında klasik yönetim anlayışlarının ayrı bir önemi olmasına karşın öz değerlendirme de ayrı bir yer tutmaktadır. İşletmede hedeflerin belirlenmesi ve değerlendirme işleminin temelinde yer alan öz değerlendirme şu şekilde karakterize edilebilir [5]:

- Çok boyutlu hedef sisteme dayalı bir araçtır (Deming ödülü, Malcolm Baldrige ulusal kalite ödülü gibi).
- Örgütün kendi kendine uygulayabildiği bir değerlendirme metodudur.
- Stratejik ve operasyonel yönetim için temel teşkil eder.
- Benchmarking için gerekli bir unsurdur.

Öz değerlendirme işletmede düzenli stratejik yada operasyonel planlama süreci için bir başlangıç noktasıdır. Sürekli iyileştirmeyi de beraberinde getirir [5].

### III. ÖZ-DEĞERLEMENİN GELİŞİMİ ve KAPSAMI

Öz değerlendirme bir ölçüm tekniğidir. Kalite ödülü çerçevesinde ilk defa Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'da geliştirilmiştir. Kullanılan bu teknikle örgütün sağlık ve performansı gözlemlenmekte ve bu işe öz değerlendirme adı verilmektedir. Örgütsel öz değerlendirme

önemi ve rolü açıkça Conti (1993) tarafından belirtilmiştir. Conti "değerlemenin önemli olabilmesi için yönetimce ele alınması gerektiğini ve yönetimin görevinin diğer çalışanlarla konuşmak ve onları dinlemek" olduğunu vurgulamıştır. Öz değerlendirme konusunda önde gelen çalışmalar Malcolm Baldrige kalite ödülü (ABD) ve Avrupa kalite ödülüdür [6]. MBNQA ve EQA'da yer alan ödül kriterleriyle işletmeler iyileştirmeye yönelik potansiyellerini ortaya koymaktadırlar. Modellerde yer alan kriterler standarttır ve işletmeye kalite konusunda sergilediği performansı ölçme fırsatı tanır. Bu standartlaşma işletmeyi performansını diğer işletmelerle kıyaslama imkânı verir [7].

Toplam kalite yönetimi içinde önemli bir yere sahip olan öz değerlendirme; işletmenin iş mükemmelliği çerçevesinde faaliyetlerinin ve bu faaliyetler ile ilgili sonuçların düzenli, sistematik ve kapsamlı bir biçimde gözden geçirilmesidir [8]. Öz değerlendirme başarılı olabilmesi bir çok faktöre bağlıdır. Elde edilen tecrübeler göre öz değerlendirme prosesinde şu üç elemanın mutlaka bulunması gerekmektedir [9]:

Öz değerlendirme= Model + Ölçüm + Yönetim

Bu üç temel elemanı açıklayacak olursak, *Model*; Örgütün gelişmesinde kullanılan değerlendirme elemanıdır. Yapılan çalışmalarda düzenlenen ödüllerin cazip olması ve uygulamada kolay olması sebebiyle bir çok işletme kalite iyileştirme çalışmalarında model kullanmaktadır [10]. Başlıca değerlendirme modelleri MBNQA, EQA ve DQA 'dır. Adı verilen modellerden her hangi birini kullanan örgütler elde ettikleri sonuçları diğer işletmelerle karşılaştırabilmektedirler. Kıyaslama için temel noktalar belirlenebilmektedir. *Ölçüm*; Ölçümle, kullanılan model ya da değerlendirme aracında yer alan her bir kritere örgütün nasıl bir performans gösterdiği sorgulanır. Ölçüm bize elle tutulur sonuçlar verir ve elde edilen sonuçların değerlendirilmesine yardımcı olur. İleride yapılacak iyileştirme çalışmalarındaki öncelikli konular belirlenir. *Yönetim*; Öz değerlendirme yönetimin rolü, öz değerlendirme için kullanılacak modelin seçilmesi, iletişim için altyapı ve planların hazırlanması ve öz değerlendirme sonuçlarının ortaya konmasını kapsar. Üst yönetimin değerlendirme prosesinin sorumluluğunu alması gerekmektedir.

Conti'ye göre Öz değerlendirme yönetim için belirli dönemlerde ulaşılan sonuçların, proseslerin ve sistemle ilgili faktörlerin gözlemlenmesini içeren bir seri kontrol göstergesidir. Öz değerlendirme işletmede, ihtiyaç duyulduğunda, TKY kültürü oluşturulmak istendiğinde, ulaşılan sonuçlardan hareketle iyileştirme çalışmalarının planlanmasında gerçekleştirilir. İşletmenin beklenen performansı kullanılması düşünülen model ve ölçütlerle göre değerlendirilir ve iyileştirmeye ihtiyaç duyulan konular belirlenir. Bu tarz değerlemeye iyileştirme esaslı değerlendirme adı verilmektedir[11].

İyileştirme esaslı öz-değerleme modeli, sistemle ilgili faktörler, prosesler ve sonuçlardan oluşur. Daha önce belirttiğimiz gibi model bir kontrol göstergesidir. Burada yapılan ölçümler değerlendirme olarak gerçekleşir. Uzmanlar tarafından yapılan görüşmeler ve anketlerle bir yargıya ulaşılır. Ve bu yargılar tasarlanan değerlendirme modeli ya da davranış kalıplarıyla açık bir biçimde tanımlanır. Yönetim burada doğru modelin ve gerekli performans ölçütünün kullanımına izin vermelidir. Modelin sol tarafı bir çok faktörü içine alır ve bu faktörler normal ölçüm sistemleri tarafından ihmal edilir. Bu faktörlerden bazıları gözle görülmez ve elle tutulmaz. Örneğin; liderlik, işletmenin sahip olduğu değer ve işletme kültürü, çalışanların motivasyonu ve bağlılıklarıdır. Ancak bu özellikler işletmeyi farklı kılan ve diğerlerinden ayıran özelliklerdir. Bu özelliklerin iyileştirilebilmesi için ölçülmesi gerekmektedir. Ölçülemeyen hiç bir şey yönetilemez ve iyileştirilemez [12]. Öz-değerleme işletmeye, işletmeyi tanımlayan özelliklerini belirlemede, bu özelliklerini düzenli olarak gözlemlenmede yardımcı olur. Öz-değerleme prosesi göz önüne alındığında söz edilen faktörlerin incelenmesi uzun zaman alır. Esas nokta öz-değerlemenin yönetime iyileştirme konusunda doğru bir rehber olmasıdır [11].

Conti'ye göre öz-değerleme yaklaşımının özellikleri şunlardır [11];

1-Öz-değerleme, işletmenin sadece müşteriye tatmin eden ürün ve hizmetini değil aynı zamanda misyonunu da kapsayan bir modeldir.

2-İyileştirme için işletmeyi harekete geçirir.

3-Sonuçlara dayalıdır. Sonuçlarla işletmenin hedefleri arasındaki ya da işletmenin hedeflenen ve şimdiki performansı arasındaki farklılık iyileştirme çalışmasının esas nedenini oluşturur.

4-Teşhise ve prosese dayalı bir yaklaşımdır.

Öz-değerleme sürecinin uygulanmasıyla kuruluşlar kuvvetli yönlerini ve iyileştirmeye açık alanlarını belirler, iyileştirme faaliyetlerini başlatır ve gelişmeleri sürekli izleyerek plânlarını gözden geçirirler.

#### IV. ÖZ-DEĞERLEME YAPILMASININ NEDENLERİ

Toplam Kalite Yönetiminin başarısını etkileyen bir çok faktör vardır. Bu faktörler müşteriye odaklanma, proseslerin iyileştirilmesi, top yekün bağlılık ve sürekli iyileştirmedir (Tablo.1) [13].

**Tablo.1. Temel Faktörler**

<b>Müşteriye odaklanma:</b>	-Ürün ya da hizmetteki hata, kusur ve başarısızlık. -Müşteri şikâyetleri. -Teslimatın istenilen yerde ve zamanında olması. -Tedarikçilerle ilişkiler.
<b>Süreç iyileştirme:</b>	-Hatalı, kusurlu ya da arızalı ürün ya da hizmet sayısı. -Üretim zamanı. -Kalite maliyetleri. -Proses iyileştirme takımları ve kalite toplantıları.
<b>Top yekün katılım:</b>	-Çalışanların kalite takımlarına katılımı. -Çalışanların tatmini. -İşçi devir oranı. -Bölümler arası biçimsel iletişim ve bilginin paylaşımı. -Takım ya da kalite esaslı ölçümler.
<b>Sürekli iyileştirme:</b>	-Yönetimin liderliği ve sorumluluğu. -Etkin karar alma. -Açık örgüt kültürü.

Hatalı ürün ya da hizmet sayısının azaltılması, üretilen ürün ya da hizmetin teslim sürelerinin kısaltılması, müşteri şikâyetlerinin azaltılması, tedarikçilerle uzun ve güvenli ilişkiler kurulması, üretim zamanının azaltılması, kalite maliyetlerinin düşürülmesi, kalite iyileştirme takımlarının ve kalite toplantılarının sayısının çoğaltılması, kalite takımlarına çalışanların daha fazla sayıda katılımının sağlanması, çalışan tatmininin artırılması, çalışan devir oranının düşürülmesi, bölümler arası biçimsel iletişimin artırılması, yönetimin liderliği ve sorumluluğu benimsemesi, gerçeklere dayalı karar alma, örgüt kültürünün daha açık hale getirilmesi, kârlılığın artırılması, Pazar payının artırılması, çalışan başına düşen satış miktarının artırılması ve müşteri memnuniyetinin artırılması öz-değerleme yapılmasının önemli sebeplerindendir.

Wiele ve arkadaşları öz-değerleme yapılmasının nedenlerini şöyle sıralamışlardır [14];

1-İşletmenin iyileştirme için fırsatları yakalaması.

2-Toplam kalite yönetiminde, işletme yönetimine EQA ve MBNQA kriterleri yardımıyla bir bakış açısı kazandırma.

3-İyileştirme proseslerinin yönetilmesi.

4-Kalite iyileştirme proseslerine motivasyon katma.

5-İşletme yönetimi.

Zaremba ve Crew, Royal Mail'de yaptıkları öz-değerleme ile çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının artırılmasını amaçlamışlardır. İşletmede her bir birim için öz-değerleme prosesi geliştirilmiş ve iyileştirmenin başarılı olabilmesi için çalışanların çalıştıkları alanı çok iyi anlayabilecekleri şekilde tasarlanmıştır [8].

Freer ve Jackson, hizmet kalitesinin artırılması için hizmet alanlarındaki değişimi yönetmek amacıyla bir sağlık işletmesinde öz-değerleme çalışması yapmışlardır [15].

Literatürde Saraph ve arkadaşları (1989), etkili bir kalite yönetimi için örgütte bulunması gereken 120 tane faktör tanımlamışlardır. Tabloda 2'de toplam kalite yönetiminde bulunması gereken kritik faktörler gösterilmiştir [16].

Kritik faktörlerin özellikleri ve ölçümleri yöneticilerin toplam kaliteyi daha iyi anlamalarına imkân tanır. Aynı zamanda işletmede kaliteye karşı olan beklentileri de değerlendirebilmektedirler. Örgütün farklı örgütlerle ya da bölümlerin diğer bölümlerle karşılaştırılması, kalite yönetimindeki öncelikleri ortaya koymada yardımcı olmaktadır [16].

Porter ve Parker'da kalite yönetimini başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için muhtemel kritik faktörleri şöyle tanımlamışlardır [17];

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 almalı 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.

**Tablo.2. Toplam Kalite Yönetiminde Kritik Faktörler**

<b>KRİTİK FAKTÖR</b>	<b>KRİTİK FAKTÖRÜN AÇIKLAMASI</b>
<b>Yönetimin liderliği ve kalite politikası</b>	Bölüm müdürlerinin ve genel müdürün kalite sorumluluğunu kabul etmesi. Üst yönetimin kaliteye yönelik değerlendirilmesi. Kalite çalışmalarına üst yönetimin katılımı. Kalite hedeflerinin açık olması. Kapsamlı kalite planlama.
<b>Kalite bölümünün rolü</b>	Kalite bölümünün yeterli olması. Teşhis için kalite ekiplerinin kullanılması. Diğer bölümlerle kalite bölümü arasındaki koordinasyon. Kalite bölümünün etkinliği.
<b>Eğitim</b>	İstatistik eğitiminin verilmesi. Tüm çalışanların ticaret ve kaliteye yönelik eğitimlerinin sağlanması.
<b>Ürün/hizmet tasarımı</b>	Tasarıma tüm bölümlerin katılması. Ürün özelliklerinin belirgin olması. Kalitenin vurgulanması.
<b>Tedarikçi kalite yönetimi</b>	Az sayıda tedarikçiyle çalışmanın önemi. Tedarikçi ve müşteri arasında sağlam ilişki. Tedarikçi kalite kontrolü. Ürün gelişmede tedarikçi yardımı.
<b>Süreç yönetimi</b>	Süreç sınırlarının ve amaçlarının belirgin olması. Çok fazla denetim yapılması. İstatistiksel süreç kontrolün kullanılması. Kişinin kendisinin denetim yapması.
<b>Kalite ile ilgili veriler ve raporlama</b>	Kalite maliyetleri bilgisinin kullanılması. Kaliteyle ilgili verilerin problemlerin çözümü için çalışanlara ve yöneticilere geri bildirilmesi. Çalışanların ve yöneticilerin kaliteye göre performanslarının değerlendirilmesi. Kalite ile ilgili verilerin güvenilirliği.
<b>Çalışanların ilişkileri</b>	Çalışanların katılımının gerçekleştirilmesi ve kalite çemberleri. Kalite ile ilgili kararlara çalışanların katılımı. Kalite için çalışanların sorumluluğu. Tüm çalışanların kaliteye karşı duyarlı olması.

## V. ARAŞTIRMA

İşletmeler öz değerlendirme ile belirli dönemlerde kalite performanslarını ortaya koyarlar. Sergilenen kalite performansı öz-değerleme içinde birtakım kriterlere göre gözden geçirilir. Bu kriterlerden bir tanesi çalışanların tatminidir. TKY'nin etkin bir biçimde ortaya konması çalışanların TKY'yi tam olarak algılayabilmelerine, katılımlarına ve tatminlerine bağlı olmaktadır. Toplam kalitenin çalışanlara aktarılma süreci örgüt gelişiminde önemli bir yer tutar. Kalite çalışmaları çalışanlarca çok iyi algılandığı takdirde sisteme daha iyi adapte olabilecekler ve işletmenin kalite performansı daha iyi hale gelecektir.

### V.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı işletmenin kalite performansını etkileyen ve öz-değerleme kriterlerinden biri olan çalışanların tatmini faktörünün incelenmesidir. Bu amaçla çalışanların iş tatminlerini oluşturan değişkenlerin iş tatmini üzerindeki etkileri araştırılacaktır.

### V.2. Araştırmanın Yeri

Gebze Organize Sanayi Bölgesi taşıdığı bir çok avantajdan dolayı işletmeler için önemli bir saha özelliği taşımaktadır. Özellikle İstanbul'a yakın olması hem pazara hem de yetişmiş işgücüne erişimi kolaylaştırmaktadır. Yeterli enerji, iletişim ve su altyapısı bölgeyi daha cazip kılmaktadır. GOSB'un sunduğu bu hizmetler gelişmiş ülkelerdeki endüstri parkları düzeyindedir.

Bölgenin sağladığı bu avantajların yanı sıra burada yer alan firmaların yaşadıkları yoğun rekabet işletmeleri kalite konusunda daha duyarlı hale getirmiştir. TKY'nin uygulanması konusunda bu bölgede yapılacak çalışmanın daha faydalı olacağı şüphesizdir.

### V.3. Örneklem Kitlesi ve Veri Toplama

GOSB içinde yer alan kalite belgeli firmalar örneklem kitlemizi oluşturmuştur. GOSB koordinatörlüğünce bildirilen 23 kalite belgeli firma üzerinde çalışma yapılmıştır.

Veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Kullanılan anket **Eczacıbaşı Banyo Küvet** firmasında ön testten geçirilerek bazı düzeltmeler yapılmış daha sonra uygulanmıştır. Bu çalışmada dağıtılan 3000 ankete toplam 708 kişi cevap vermiştir. Anketlerin 587'si çalışanlarca, 121'üst ve orta düzey yöneticilerce cevaplandırılmıştır.

### V.4. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Anket yöneticilere (üst ve orta düzey yöneticiler) ve çalışanlara yönelik iki farklı şekilde hazırlanmıştır.

Çalışanların ve yöneticilerin iş tatminlerini oluşturan faktörler için Conti'nin 1997 baskılı Organizational Self-assessment isimli kitabından yararlanılmıştır.

### V.5. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

Anket yöntemi kullanılarak elde edilen veriler SPSS 8.0 programıyla incelenmiş değişkenler çalışanlar ve yöneticiler üzerinde test edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla, faktör analizi, güvenilirlik testleri, regresyon modeli çalışmaları yapılmıştır.

#### Faktör Analizi

Anketlerin ilk bölümünü oluşturan iş tatmininin unsurlarını oluşturan sorular ortak sorulardır. Direct Oblimin yöntemi ile rotasyon yapılmıştır. Açıklanan toplam varyans, Pattern matris, faktör korelasyon ve güvenilirlik tabloları aşağıda verilmiştir.

**Tablo.3. Açıklanan Toplam Varyans**

Faktör	Başlangıç Öz Değerleri		Yüklenen faktörlerin karelerinin toplamlarının yayılımı			Rotasyon toplamları	
	Toplam	Var. %	Küm. %	Toplam	Var %	Küm %	Toplam
1	6,392	35,511	35,511	5,769	32,051	32,051	4,575
2	1,513	8,407	43,918	1,162	6,457	38,507	1,774
3	1,287	7,151	51,069	1,031	5,727	44,235	3,485
4	1,268	6,488	57,557	0,809	4,493	48,727	3,047
5	0,961	5,340	62,897	0,464	2,580	51,307	1,358
6	0,850	4,720	67,617	0,470	2,613	53,920	3,714

Altı faktöre yayılan rotasyon toplam varyansın % 67,6'sını açıklamaktadır.

**Tablo.4. Pattern Matrisi**

	Faktör					
	1	2	3	4	5	6
Soru 01	*	*	*	*	*	<b>0,752</b>
Soru 05	<b>0,657</b>	*	*	*	*	*
Soru 06	<b>0,596</b>	*	*	-0,242	-0,187	*
Soru 07	<b>0,623</b>	*	*	*	-0,180	0,108
Soru 12	0,165	*	*	-0,137	*	<b>0,497</b>
Soru 15	<b>0,520</b>	*	*	*	0,221	0,248
Soru 18	<b>0,491</b>	*	-0,160	-0,150	0,164	*
Soru 21	0,115	*	-0,134	*	*	<b>0,416</b>
Soru 23	<b>0,486</b>	*	-0,251	*	-0,189	*
Soru 24	<b>0,515</b>	*	*	*	*	*
Soru 03	*	*	-0,154	*	<b>-0,543</b>	0,158
Soru 08	0,223	*	-0,251	-0,145	<b>-0,302</b>	*
Soru 19	*	*	<b>-0,867</b>	*	*	*
Soru 20	*	*	<b>-0,806</b>	*	-0,118	0,121
Soru 09	*	*	*	<b>-0,584</b>	*	0,137
Soru 10	*	*	*	<b>-0,927</b>	*	*
Soru 25	*	<b>-0,470</b>	*	*	*	*
Soru 26	*	<b>-0,974</b>	*	*	*	*

\* değerleri oldukça küçük değerler olup tabloda verilmemiştir.

Elde edilen faktörlerin ifade ettiği boyutlar şöyledir:

Faktör 1: Çalışma koşulları

Faktör 2: Çalışanların iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri

Faktör 3: Çalışanların yöneticileriyle olan ilişkileri

Faktör 4: İşletmenin verdiği eğitim

Faktör 5: Katılımcı yönetim

Faktör 6: İşe ve iş yerine karşı tutum (iş tatmini)

Faktör 7 : Ücret

**Tablo.5. Faktör Korelasyon Matrisi**

	1	2	3	4	5	6
1	1,000	,161 **	,462 **	,456 **	,568 **	,594 **
2	,161 **	1,000	,224 **	,183 **	,187 **	,236 **
3	,462 **	,224 **	1,00	,284 **	,538 **	,434 **
4	,456 **	,183 **	,284 **	1,00	,431 **	,448 **
5	,568 **	,187 **	,583 **	,431 **	1,00	,491 **
6	,594 **	,236 **	,434 **	,448 **	,491 **	1,00

Bu matriste regresyon modelinde kullanılan faktörlerin korelasyonları verilmiştir (\*\*: anlamlılık düzeyi 0.01'dir).

Veri analizinde kullanılan faktörlerin güvenilirlik tablosu ortalama ve standart sapmaları:

Ort.	Std. S.	Faktörler	Alfa Güvenilirlik Katsayısı	Pearson Korelasyonu
3,68	0,65	Faktör 1	0,82	-
4,06	0,56	Faktör 2	-	0,442**
3,66	1,00	Faktör 3	-	0,716**
3,56	0,86	Faktör 4	-	0,573**
3,43	0,85	Faktör 5	-	0,494**
3,95	0,62	Faktör 6	0,70	-
2,65	0,84	Faktör 7	-	0,402**

Faktör 1'in alfa güvenilirlik katsayısı 0.82, Faktör 6'nın alfa güvenilirlik katsayısı 0.70 dir.

Faktör 2'yi oluşturan 25. ve 26. sorular arasında 0.442'lik, Faktör 3'ü oluşturan 19. ve 20. sorular arasında 0.716 'lık, Faktör 4'ü oluşturan 9. ve 10. sorular arasında 0.573 'lük, Faktör 5'i oluşturan 3. ve 8. sorular arasında 0.494 'lük , Faktör 7'i oluşturan 2. ve 22. sorular arasında 0.402 'lik bir ilişki tespit edilmiştir.

Tabloda görülen \*\* ifadesi 0,01 düzeyinde anlamlılığı ifade etmektedir.

### Çalışanlar İş Tatmini Modeli

Çalışanlar genel modeli ile ilgili tablolar aşağıda verilmiştir.

R <sup>2</sup>	F	Sig.
,465	68,323	,000

Model	β <sub>0</sub>	Sig.
Çalışma koşulları	,331	,000
İş arkadaşlarıyla ilişkiler	,087	,013
Yöneticileriyle olan ilişkiler	,117	,007
İşletmenin vermiş olduğu eğitim	,158	,000
Katılımcı yönetim	,032	,496
Ücret	,231	,000

Modelin anlamlılığını gösteren F değerinin oldukça yüksek ve buna bağlı olarak da çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, yöneticileriyle olan ilişkiler, işletmenin vermiş olduğu eğitim ve ücret faktörlerinin P değerleri de anlamlıdır (P< 0.05).

Modelin bağımlı değişkeni ile iş tatmininin unsurlarını açıklama gücünü gösteren R<sup>2</sup> değeri 0,465'tir.

Modelde katılımcı yönetim değişkeni dışındaki tüm değişkenler anlamlıdır. İş tatminini katılımcı yönetim dışındaki diğer değişkenlerin tümü etkilemektedir.

### Yöneticiler İş Tatmini Modeli

Yöneticiler genel modeli ile ilgili tablolar aşağıda verilmiştir.

R <sup>2</sup>	F	Sig.
,718	20,758	,000

Model	β <sub>0</sub>	Sig.
Çalışma koşulları	,317	,000
İş arkadaşlarıyla ilişkiler	-,062	,379
Yöneticileriyle olan ilişkiler	,234	,003
İşletmenin vermiş olduğu eğitim	-,022	,753
Katılımcı yönetim	,282	,000
Ücret	,277	,001

Modelin anlamlılığını gösteren F değerinin oldukça yüksek ve buna bağlı olarak da, çalışma koşulları, yöneticileriyle olan ilişkiler, katılımcı yönetim ve ücret faktörlerinin P değeri de anlamlıdır (P< 0.05).

Modelin bağımlı değişkeni ile iş tatmininin unsurlarını açıklama gücünü gösteren R<sup>2</sup> değeri 0,718'dir.

Modelde iş tatminini oluşturan değişkenlerden yöneticilerle olan ilişkiler, çalışma koşulları, katılımcı yönetim ve ücretle iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İş arkadaşlarıyla ilişkiler ve işletmenin vermiş olduğu eğitim değişkenleri ile anlamlı bir ilişki yoktur.



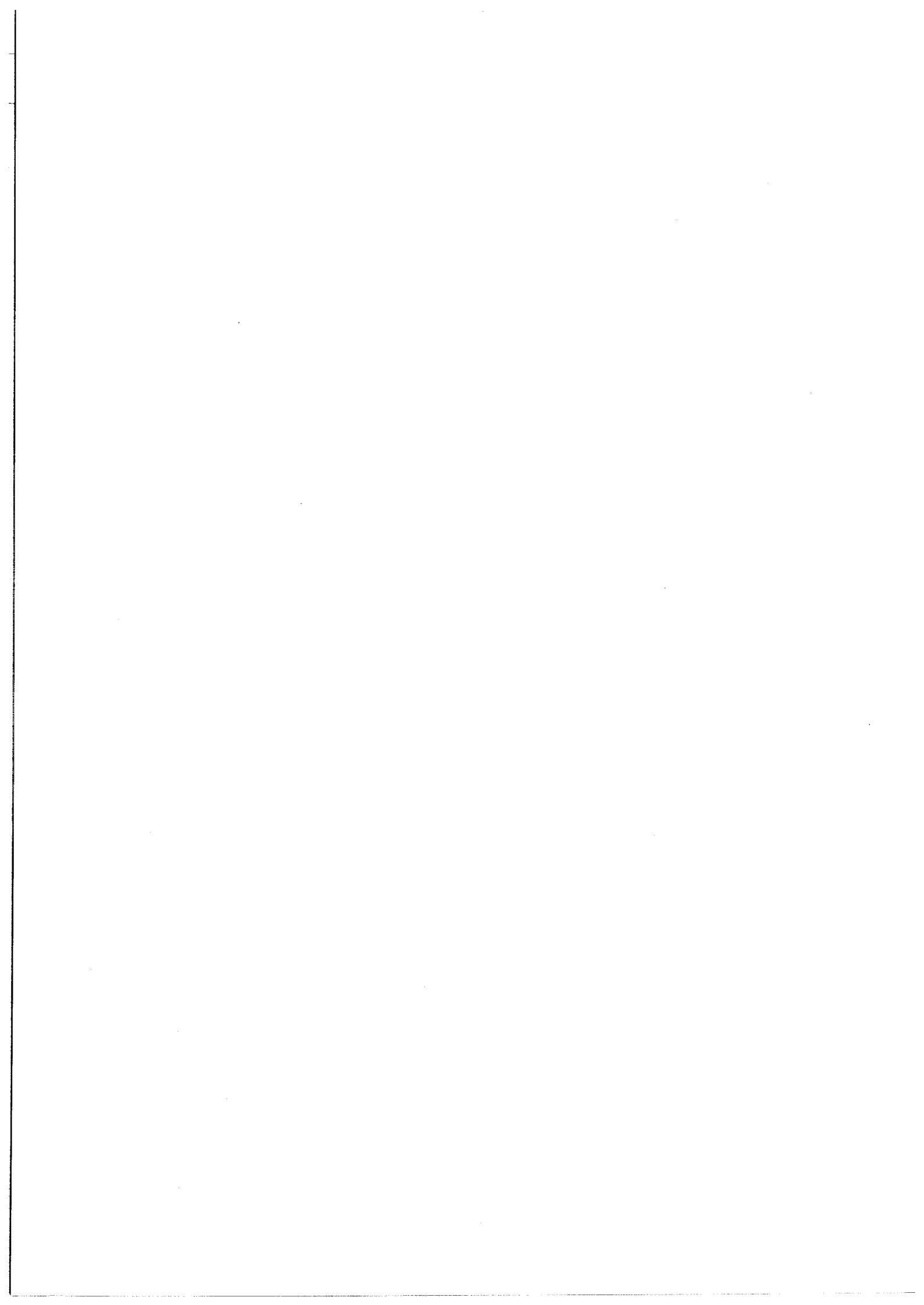
## VI. SONUÇ

Yapılan uygulama çalışmasında öz-değerleme kriterlerinden biri olan çalışanların tatmini değerlendirilmesine yönelik olarak çalışanların tatminini belirleyici unsurlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çalışanların iş tatminlerini oluşturan değişkenler belirlenmiş ve çalışanların tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışanların tatminini oluşturan değişkenlerle bir regresyon modeli kurulmuştur. Modelle çalışanların ve yöneticilerin iş tatminlerini hangi değişkenlerin etkilediği ve etki dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Kurulan modelde, çalışanların ve yöneticilerin iş tatminlerini oluşturan değişkenlerin anlamlılıkları ortaya konmuş ve anlamlı olan değişkenlerin etki dereceleri belirlenmiştir. Çalışanlar için kurulan modelde çalışanların iş tatmininde; çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, yöneticileriyle olan ilişkiler, işletmenin vermiş olduğu eğitim ve ücret değişkenleri anlamlı bulunmuştur. Yöneticiler için kurulan modelde yöneticilerin iş tatmininde çalışma koşulları, üstleriyle olan ilişkiler, katılımcı yönetim ve ücret değişkenleri anlamlı bulunmuştur. Bu değişkenlerin çalışanların iş tatminleri içindeki payı %46, yöneticilerin iş tatminleri içindeki payı %71'dir. Değişkenlerin iş tatminini açıklama oranları yeterli düzeydedir. Öz-değerleme kriterlerinden biri olan ve işletmede TKY'nin başarısını etkileyen faktörlerden çalışanların tatmini konusunda yapılacak çalışmalarda yukarıda anlamlılığı gösterilen değişkenlerin kullanılması faydalı olabilir.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Merli, Giorgio., "The Third Generation Total Quality Approach", **The TQM Magazine**, Vol: 8, Issue: 6, 1996, s.1,4.
- [2] Zink, Klaus J.; Wolfrang Voss, "Quality in Germany-An Overview", **The TQM Magazine**, Vol: 10, Issue: 6, 1998, s.1.
- [3] Luthans, Fred., **Organizational Behavior**, 7<sup>th</sup> Ed., McGraw Hill, 1997, s.22.
- [4] Finn, Mark; Porter Leslie J., "TQM Self-assessment in the UK", **The TQM Magazine**, Vol: 6, Issue: 4, 1994, s.24.
- [5] Zink, K.J.; A. Schmidt, "Practice and Implementation of Self-assessment", **International Journal of Quality**, Vol: 3, Issue: 2, 1998, ss.2-3.
- [6] Zairi, Mohamed; David Sinclair, "Business Process Re-engineering and Process Management: A Survey of Current Practice and Future Trends in Integrated Management", **Business Process Re-engineering & Management Journal**, Vol: 1, Issue: 1, 1995, s.6.
- [7] Gadd, Ken W., "Business Self-assessment: A Strategic Tool for Building Process Robustness and Achieving Integrated Management", **Business Process Re-engineering & Management Journal**, Vol: 1, Issue: 3, 1995, ss.2-3.
- [8] Zaremba, Denise, Tim Crew, "Increasing Involvement in Self-assessment: The Royal Mail Approach", **The TQM Magazine**, Vol: 7, Issue: 2, 1995, s.1,2; Ahmadi, Mohammad; Marilyn M. Helms, "Is Your TQM Program Successful? A Self-assessment Tool for Managers", **The TQM Magazine**, Vol: 7, Issue: 2, 1995, s.2.
- [9] Hillman, G. Peter., "Making Self-assessment Successful", **The TQM Magazine**, Vol: 6, Issue: 3, 1994, s.1.
- [10] Longbottom, David., "Self-assessment: Game over?", **Total Quality Management**, Vol: 9, No: 4-5, 1998, s.4.
- [11] Conti, Tito, **Organizational Self-Assessment**, Chapman & Hall, Ivrea 1997, ss.38-39,45.
- [12] Oakland, John, **Total Quality Management**, 2nd Ed., Heineman, Oxford, 1994.
- [13] Ahmadi, Mohammad; Helms, Marilyn M., "Is Your TQM Program Successful? A Self-assessment Tool for Managers", **The TQM Magazine**, Vol: 7, Issue: 2, 1995, s.2.
- [14] Wiele, A.; Williams, A.R.T.; Dale, B.G.; Carter, G.; Kolb, F., "Self-assessment A Study of Progress in Europe's Leading Organizations in Quality Management Practices", **International Journal of Quality**, Vol: 13, Issue:1, 1996, s.3.
- [15] Freer, Jan., Sue Jackson, "Using the Business Excellence Model to Effectively Manage Change within Clinical Support Services", **Health Manpower Management**, Vol: 24, Issue: 2, 1998, s.1.
- [16] Quazi, Hesan A.; Julia Jemangin; Low Wai Kit; Chin Lee Kian, "Critical Factors in Quality Management and Guidelines for Self-assessment: The Case of Singapore", **Total Quality Management**, Vol: 9, No. 1, 1998, ss.37,38.
- [17] Porter, L.J.; Parker, A.J., "Total Quality Management- The Critical Success Factors", **Total Quality Management**, Vol: 4, No. 1, 1993, ss.13-14.



## KOBİ'LERİN EĞİTİM ve DANIŞMANLIK HİZMETLERİNDEN YARARLANMA EĞİLİMLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Nihat GÜLTEKİN<sup>1</sup>, Mahmut BAYCAN<sup>2</sup>

<sup>1</sup>M.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Araştırma Görevlisi

<sup>2</sup>M.Ü. S.B.E. Yönetim ve Organizasyon Y.L. Programı

*Abstract: Recent developments in the world economy reduced the importance of geographical borders and changed the way and the dimensions of the competition all around the world. It is clear that Turkish enterprises should adapt themselves to these new conditions. In this adaptation process, effective use of training and consulting services becomes a must for Turkish Small and Medium Sized Enterprises (KOBİ).*

*This research generally examines the training and consulting needs of Small and Medium Sized Enterprises, their benefiting levels from these services, and consciousness level about those services.*

### I. GİRİŞ

Türk ekonomisinin gerek sayı, gerek istihdam olanakları ve gerekse de milli gelire katkıları bakımından KOBİ'lerin önemli bir yararı vardır. Artık günümüzde KOBİ'lerin önemi kabul edildiği gibi XXI.yy. ekonomilerinde bir kalkınma aracı olarak değerlendirilmektedirler [1]. İşletme dalında ki araştırmalar şimdiye kadar daha çok büyük ölçekli işletmeler için yapılmıştır. Fakat son yıllardaki artan trendlerle bilimsel araştırmalar daha çok küçük ve orta boy işletmeler için yapılagelir olmuştur [2].

Bütün gelişmiş toplumlarda küçük ve orta boy işletmelerin sayıları büyüklerden fazladır. Oysa yaratılan gelir bakımından büyükler daha büyük paya sahiptir. O nedenle akılcı endüstri politikaları yürüten ülkelerde küçük büyük arası farklılıklar gözetilmemekte, bu iki sistemin zayıf ve güçlü yanları belirlenerek, uluslararası planda fırsatlar açısından değerlendirme yapılmaktadır. Küçüklerin üstünlükleri ile büyüklerin yarattığı güç ve düzen arasında, ortak çıkara dayanan denge ulusal ekonominin verimini arttırmaktadır [3].

Günümüzde, dünya ekonomisinde yaşanan gelişmeler coğrafi sınırların önemini azaltırken, rekabetin şeklini ve boyutunu da etkilemiştir. Dünya piyasalarında görülen bu gelişim ve değişimlere, Türk işletmelerinin de ayak uydurmasını gerektirmektedir.

Yurt içi ve yurt dışı pazarlardaki rekabet koşulları çok ağırdır. Çalışanlar ve yöneticileri verimli çalışma ve toplam kalite bilincine sahip hale getirebilmenin en

belirgin vasıtası eğitimidir. Eğitim her kapıyı açabilen sihirli bir anahtar olup alternatifi yoktur. O halde öncelikle yapılması gerekli iş, çalışanları ve yöneticileri eğitmektir [4].

Bu nedenle başta finansal desteğe ihtiyaç duyan Türk KOBİ'lerinin, çağdaş yönetim tekniklerini uygulamaları ve yeni teknolojik değişiklikleri yakalamaları için, araştırma ve geliştirme imkanlarından yararlanmalarını sağlayan stratejileri bilmeleri ve eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden etkin bir şekilde yararlanmaları gereği bir zorunluluk haline gelmiştir. Günümüzde yaşamın her alanında gereksinim duyulan bilgilerin çeşitlenmesiyle birlikte bireylerin, kurum ve kuruluşların "dışarıdan" başka kişi, kurum ve kuruluşlardan sağlayabilecekleri bilgiler de giderek artmaktadır. Bu gelişmeye koşut olarak bilgi ve deneyim de, diğer mal ve hizmetler gibi alışveriş konusu olabilen bir "mal" durumuna gelmiştir.

Her ne kadar bilgi alma ve satma günümüzde yapılagelen bir eylem olmakla birlikte henüz, bu ilişkinin tüm boyutlarıyla kurumsallaştığını söylemek olanaksızdır [5].

### II. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Bu çalışmada, KOBİ'lerin eğitim ve danışmanlık hizmetlerine olan ihtiyaçları tespit edilerek, eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden ne düzeyde yararlandıkları ortaya çıkarılmakta ve bu tür hizmetlerle ilgili ne kadar bilinçli hareket ettikleri belirlenmeye çalışılmaktadır.

Araştırma, KOBİ'lerin eğitim ve danışmanlık hizmetleriyle olan ilişkisini ortaya koyarak yönetim danışmanlığı konusundaki bilinç düzeylerini ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Böylelikle araştırma sonunda KOBİ'lerin büyümelerinin önünde sorun teşkil eden hususların nasıl aşılacağına ilişkin ipuçları edinmek mümkün olacaktır.

Araştırmanın KOBİ'ler açısından önemi KOBİ'lerin eğitim ve danışmanlık hizmetleri konusundaki

davranış tarzlarını ortaya koyarak bu konuda kendilerine bilgi kaynağı sağlayacak olmasıdır.

Konunun teorik içeriği ile, işletmelerde uygulanması arasındaki bağlantının kurulmasına yönelik bir anket uygulaması yapılarak, anket sonucunda yapılan yorum ve değerlendirmeler ile gerçek durum ve sahip olunan bakış açısı tespit edilmeye çalışılmıştır.

### III. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI, SINIRLARI ve YÖNTEMİ

Araştırma İstanbul il sınırları içerisindeki, İMES Sanayi Sitesinde faaliyet göstermekte olan KOBİ'leri kapsamaktadır. Söz konusu KOBİ'ler arasında çalışan sayısı bakımından herhangi bir sınırlamaya gidilmemiştir. Araştırma sadece KOBİ yöneticileri ve ortakları ile anket uygulamasını içermektedir, diğer çalışanlar kapsam dışıdır.

Araştırma zaman ve maliyet kısıtlarından dolayı sadece İMES Sanayi Sitesi bünyesinde yer alan KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu yüzden İMES Sanayi Sitesinde yer alan KOBİ'lerin İstanbul'da faaliyet gösteren diğer KOBİ'leri temsil ettiği varsayılmaktadır. Bununla birlikte İMES'te yer alan farklı faaliyet alanlarına sahip KOBİ'lerin de birbirlerinden araştırmanın konusu bakımından farklılık göstermedikleri varsayılmaktadır.

Araştırma tanımlayıcı araştırma modeliyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada KOBİ'lerin eğitim ve danışmanlık hizmetine olan ihtiyaçları, söz konusu hizmetlerden yararlanma durumları ve büyümelerinin önünde engel olarak gördükleri hususları aşmak için eğitim danışmanlık hizmetlerinden yararlanma konusundaki bilinç düzeyleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmada elde edilen verilerin frekans dağılımları ve ortalama değerleri tablolar şeklinde sunulmuştur. Her bir sorunun firmaların çalışan sayılarına göre çapraz tabloları alınmış ve değerlendirilmiştir. Bunlara ek olarak, geliştirilen hipotezler ki kare, z testi ve Tek Yönlü ANOVA kullanılarak test edilmiş ve sonuçlarına yer verilmiştir. Böylelikle eğitim ve danışmanlık konusuna ilişkin çeşitli unsurların birbirleriyle olan ilgileri incelenmiştir.

### IV. VERİ TOPLAMA ARACI

Veri toplama amacıyla anket uygulamasından faydalanılmıştır. Bu amaçla geliştirilen anket formu başlıca iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde araştırma kapsamındaki kuruluşların kimlik bilgileri ve çalışan sayılarını tespit etmeye yönelik sorular yer almakta, ikinci bölümünde ise KOBİ'lerin eğitim ve danışmanlık hizmetlerine yaklaşımını ortaya koymaya çalışan toplam 15 soru yer almaktadır

Ankette Likert, çift şıklı (evet/hayır), çoklu seçenekli, açık uçlu ve sıralamalı sorulardan oluşan beş çeşit soru tipi kullanılmıştır. Likert 3'lü ölçeğinde hazırlanmış sorularda kullanılan ifadeler en olumluya (sık sık) 1, en olumsuz (hiç) 3 puan verilerek değerlendirilmektedir. Sıralamalı sorularda en önemliden en önemsiz doğru 1'den başlayarak puan verilmiştir. Çoklu seçenekli sorularda birden fazla seçenek işaretlenebilmektedir.

### V. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada anakütle İMES'te yer alan KOBİ'lerdir. İki kademeli örnekleme yöntemi kullanılarak araştırma İMES bünyesinde metal sanayinde faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu firmalar içerisinde 60 firma tesadüfi olarak belirlenmiştir. Araştırma her bir firma yöneticisiyle yüz yüze anket uygulaması yapılmak suretiyle gerçekleştirilmiştir.

### VI. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmada araştırmanın amacına uygun olarak test edilmek üzere geliştirilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

1. H<sub>1</sub>: KOBİ'ler büyümeyi hedeflemelerine rağmen yönetim danışmanlığına gereken önemi göstermemektedirler.
2. H<sub>1</sub>: KOBİ'lerin en çok eğitim ve danışmanlığa ihtiyaç duydukları alanlar ile büyüme isteklerinin önünde engel olarak gördükleri konular arasında ilgi vardır.
3. H<sub>1</sub>: KOBİ'lerin büyüme isteklerinin önündeki en büyük engel makro ekonomik çalkantılardır.
4. H<sub>1</sub>: KOBİ'lerde, çalışan sayısı ile çalışanlara belli periyotlarda sistematik eğitimler uygulama arasında ilgi vardır.
5. H<sub>1</sub>: KOBİ'lerin büyümeyi hedeflemeleriyle şimdiye kadar eğitim/danışmanlık hizmeti almaları arasında ilgi vardır.
6. H<sub>1</sub>: KOBİ'lerin eğitim ve danışmanlık ihtiyacı duymalarıyla kaynak ve bütçelerinin yeterliliği arasında ilgi vardır.
7. H<sub>1</sub>: KOBİ'lerin eğitim ve danışmanlık hizmeti almama nedenleriyle işletme kaynak ve bütçelerinin yeterliliği arasında ilgi vardır.
8. H<sub>1</sub>: KOBİ'lerin eğitim ve danışmanlığa ihtiyaç duymalarıyla eğitim ve danışmanlık hizmeti almama nedenleri arasında ilgi vardır.

9. H<sub>1</sub>: KOBİ'lerin büyümeyi hedeflemeleriyle büyüme isteklerinin önündeki engeller arasında ilgi vardır.

10. H<sub>1</sub>: KOBİ'lerin en çok eğitim ve danışmanlık hizmetine ihtiyaç duydukları alan ile sağlıklı büyüme için önem taşıyan konular arasında ilgi vardır.

## VII. BULGULAR

### VII.1. Kuruluşların Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı

Araştırmanın yapıldığı firmalar çalışan sayılarına göre üç ana grupta toplanmıştır. (Tablo 1) Buna göre firmaların %43'ünü çalışan sayısı 10 kişinin altında olan firmalar, %32'sini çalışan sayısı 11 ile 20 kişi arasında olan firmalar, kalan %22'sini ise 21 kişi ve üzeri çalışana sahip firmalar oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamındaki firmaların ortalama çalışan sayısı 17'dir. (standart sapma 2.7) Çalışan sayılarına ilişkin elde edilen maksimum değer 136, minimum değer ise 2'dir.

**Tablo.1. Firmaların Çalışan Sayılarına Göre Dağılımı**

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
10 kişi ve daha az	26	43
11-20 kişi	19	32
21 kişi ve üzeri	13	22
Cevapsız	2	3
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

### VII.2. KOBİ'lerde Eğitim ve Danışmanlık

#### VII.2.1. KOBİ'lerin Eğitim ve Danışmanlık İhtiyacı

Araştırmada KOBİ'lerin eğitim ve danışmanlık ihtiyacını tespit etmek amacıyla iki grupta yer alan sorular sorulmuştur. Söz konusu alt gruplar alanlarına ve konularına göre eğitim ve danışmanlık ihtiyacı ile eğitim ve danışmanlık hizmeti alınabileceği düşünülen kuruluşlar şeklindedir.

#### a. Alanlarına ve Konularına Göre Eğitim ve Danışmanlık İhtiyacı

Bu başlık altında sorulan soruların ilki olan "Firmanızda karşılaştığımız problemlerin çözümünde dışarıdan bir kişi ya da kurum tarafından sunulabilecek eğitim ve danışmanlığa ihtiyaç duyuyor musunuz?" sorusuna (Soru 1) verilen cevaplar incelendiğinde (Tablo 2) firma sahiplerinin büyük çoğunluğunun (%70) soruya olumlu yanıt verdiği, geri kalan %30'luk kesimin ise soruyu olumsuz yanıtladığı görülmektedir.

Elde edilen cevaplar firmaların çalışan sayılarına göre incelendiğinde soruya olumsuz yanıt verenlerin çoğunluğunun (%62) 10 kişiden az kişi çalıştıran firmalar olduğu görülmektedir. Çalışan sayısı 11 ile 20 kişi arasında olanların büyük çoğunluğu ise (%84) söz konusu soruya olumlu yanıt vermişlerdir. Aynı oran 20 ve üzeri çalışana sahip firmalarda %77, 10 kişiden az kişi çalıştıran firmalarda ise %62'dir.

**Tablo.2. Firmaların Eğitim ve Danışmanlığa İhtiyaç Duyuma Durumu**

	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
Evet	42	70
Hayır	18	30
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

Firmaların eğitim ve danışmanlık hizmetine ihtiyaç duydukları alanları tespit etmek amacıyla sorulan "En çok eğitim ve danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyduğunuz alan hangisidir?" sorusuna (Soru 2) verilen cevaplara bakıldığında ise (Tablo 3) en fazla danışmanlık ve eğitim ihtiyacı duyulan alanın teknik alan olduğu (ortalama 1.64, standart sapma .10) görülmektedir. Teknik alanı sırasıyla yönetim (ortalama 2.13, standart sapma .09), mali (ortalama 2.20, standart sapma .10) ve hukuk (ortalama 2.31, standart sapma .10) alanları izlemektedir.

**Tablo.3. Eğitim ve Danışmanlığa İhtiyaç Duyulan Alanlar**

	<i>Ortalama</i>
Teknik	1.64
Yönetim	2.13
Mali	2.20
Hukuk	2.31

Firma sahiplerinin bu soruya verdikleri cevaplar bir önceki soruda eğitim ve danışmanlığa ihtiyaç duyduğunu belirtenlere göre incelendiğinde, yanıt verenlerin yarısından fazlasının (%57) teknik alanda hizmet almaya 'sık sık' ihtiyaç duyduğu görülmektedir. Yönetim, mali ve hukuk alanlarında ise yanıt verenlerin yarısından fazlasının söz konusu alanlarda sık sık değil 'bazen' eğitim ve danışmanlığa ihtiyaç duydukları ortaya çıkmaktadır.

Elde edilen yanıtlar çalışan kişi sayılarına göre incelendiğinde sık sık teknik alanda eğitim ve danışmanlığa ihtiyaç duyanların %42'sini 11 ile 20 kişi arasında çalışana sahip işletmeler oluşturmaktadır. Buna göre söz konusu işletmelerin %61'i teknik alanda eğitim ve danışmanlık hizmetine sık sık ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir. Bu oran 10 kişiden az kişi çalıştıran işletmelerde %48, 21 kişi ve üzeri çalışana sahip işletmelerde ise %46'dır.

Araştırmada firma sahiplerine spesifik olarak hangi konularda eğitim ve danışmanlığa ihtiyaç duydukları da sorulmuş (Soru 8) ve elde edilen yanıtlara göre (Tablo 4) en fazla (%63) araştırma geliştirme konusunda eğitim ve danışmanlığa ihtiyaç duydukları ortaya çıkmıştır. Bu konu başlığını sırasıyla personel temini/yönetimi (%43), pazarlama/satış (%38), üretim yönetimi (%37), bilgisayar/internet (%35) ve finansal yönetim (%32) izlemektedir. En az ihtiyaç duyulan konu başlıkları ise çevre/atıklar (%5), insan ilişkileri/iletişim (%8), iş sağlığı/iş güvenliği (%10), kanun/mevzuat (%12) ve genel ekonomi (% 15) olmuştur.

**Tablo.4. Eğitim ve Danışmanlığa İhtiyaç Duyulan Konular**

	Frekans	Yüzde
Araştırma/Geliştirme	38	63
Personel Temini/Yönetimi	26	43
Pazarlama/Satış	23	38
Üretim Yönetimi	22	37
Bilgisayar/İnternet	21	35
Finansal Yönetim	19	32
Genel Yönetim/Yöneticilik	16	27
Genel Ekonomi	9	15
Kanun/Mevzuat	7	12
İş Sağlığı/İş Güvenliği	6	10
İnsan İlişkileri/İletişim	5	8
Çevre/Atıklar	5	8
Diğer	3	5

İhtiyaç duyulan eğitim ve danışmanlık konuları firmaların büyüklüklerine göre incelendiğinde (Tablo.5) kanun / mevzuat, insan ilişkileri / iletişim, bilgisayar/internet, pazarlama/satış, genel yönetim, iş sağlığı/iş güvenliği, çevre/atıklar, finansal yönetim, araştırma/geliştirme konularının en fazla 10 kişiden az çalışana sahip işletmeler tarafından talep edildiği görülmektedir. Araştırma/geliştirme, finansal yönetim ve çevre/atıklar konuları 11 ile 20 kişi çalıştıran işletmelerden de en fazla talep alan konular arasındadır. Personel temini/yönetimi konusu ise en fazla 11 ile 20 kişi çalıştıran işletmelerden talep edilmektedir. 20'den fazla çalışana sahip işletmelerce en fazla talep edilen konu başlığı ise üretim yönetimidir. Genel ekonomi konusu ise tüm büyüklükteki işletmelerce aynı oranda talep edilmektedir.

**Tablo.5. Firmaların Büyüklüklerine Göre Eğitim ve Danışmanlığa İhtiyaç Duyulan Konular**

	1-10 kişi		11-20 kişi		21 kişi ve üzeri	
	Fr	Yüzde	Fr.	Yüzde	Fr	Yüzde
Genel	8	50	5	31	3	19
Yönetim/Yöneticilik						
İnsan İlişkileri/İletişim	4	80	1	20	5	100
Üretim Yönetimi	7	33	6	29	8	38
Bilgisayar/İnternet	12	60	7	35	1	5
İş Sağlığı/İş Güvenliği	3	50	1	17	2	33
Personel	8	33	10	42	6	25
Temini/Yönetimi						
Finansal Yönetim	8	42	8	42	3	16
Genel Ekonomi	3	33	3	33	3	33
Çevre/Atıklar	2	50	2	50	-	-
Kanun/Mevzuat	5	83	1	17	-	-
Pazarlama/Satış	12	52	10	43	1	4
Araştırma/Geliştirme	14	39	14	39	8	22
Diğer	2	67	1	33	-	-

#### b. Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Alınabileceği Düşünülen Kuruluşlar

Araştırma kapsamındaki kuruluşlara eğitim ve danışmanlığa ihtiyaç duyduklarında başvurmayı düşündükleri kuruluşlar sorulmuş (Soru 7) elde edilen yanıtlara göre (Tablo.6) büyük çoğunluk tarafından (%83) en çok tercih edilen kuruluş KOSGEB olmuştur. Bu oranın oluşumunda halen İMES'te hizmet sunan bir merkezli olması da etkindir. KOSGEB'i oranları düşük de olsa sırasıyla İSO (%28) ve İTO (%22) ve Halk Bankası (%20) izlemektedir. Verilene cevaplara göre en az tercih edilen kuruluşlar MPM (%5 ) ve TOSYÖV (%7) olmuştur.

**Tablo.6. Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Alınabileceği Düşünülen Kuruluşlar**

	Frekans	Yüzde
KOSGEB	50	83
İSO	17	28
İTO	13	22
T.Halk Bankası	12	20
Çıracılık ve Mesleki Eğitim		
Veren Kuruluşlar	10	17
Sanayi Bakanlığı	9	15
Esnaf ve Sanatkarlar Derneği	7	12
Diğer	6	10
TOSYÖV	4	7
Milli Prodüktivite Merkezi	3	5

İşletmelerin büyüklüklerine göre başvurmayı düşündükleri kuruluşlar incelendiğinde (Tablo.7) Çıkrıklı ve Mesleki Eğitim Veren Kuruluşlar, Esnaf ve Sanatkarlar Derneği, İSO, İTO, KOSGEB ve Halk Bankasını danışmanlık alma amacıyla düşünen kuruluşların büyük çoğunluğunu 10 kişiden az çalışanı olan işletmeler oluşturmaktadır. Sanayi Bakanlığı ve TOSYÖV ise en fazla 11 ile 20 kişi arasında çalışana sahip işletmeler tarafından düşünülmekte, MPM ise sadece 20'den fazla çalışanı olan işletmelerce tercih edilmektedir.

**Tablo.7. Firmaların Büyüklüklerine Göre Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Alabileceklerini Düşündükleri Kuruluşlar**

	1-10 kişi		11-20 kişi		21 kişi ve üzeri	
	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde	Fre.	Yüzde
T.Halk Bankası	6	50	4	33	2	17
Esnafve San. Dern.	3	43	2	29	2	29
Mesleki Eğitim Kur.	7	70	3	30	-	-
M. Produktivite Mer.	-	-	-	-	3	100
Sanayi Bakanlığı	2	22	5	56	2	22
KOSGEB	21	44	16	33	11	23
TOSYÖV	1	33	2	67	-	-
İSO	6	35	5	29	6	35
İTO	6	50	3	25	3	25
Diğer	4	67	2	33	-	-

KOBİ'lerin danışmanlık alabilecekleri kuruluşlara üye olup olmadıklarını tespit etmek amacıyla sorulan soruya (Soru 6) verilen yanıtlara göre (Tablo.8) işletmelerin %62'sinin bu tür kuruluşlara üye olmadığı ortaya çıkmaktadır. Çalışan sayılarına göre inceleme yapıldığında da her bir büyüklük kategorisinde yer alan tüm firmaların yarısından fazlasının söz konusu kuruluşlara üye olmadığı görülmektedir.

**Tablo.8. Firmaların Danışmanlık Alabilecekleri Kuruluşlara Üye Olma Durumu**

	Frekans	Yüzde
Evet	23	38
Hayır	37	62
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

#### VII.2.2. KOBİ'lerde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetinden Yararlanma

Araştırmada KOBİ'lerin eğitim ve danışmanlık hizmetinden yararlanma durumlarını tespit etmek amacıyla iki grupta yer alan sorular sorulmuştur. Söz konusu alt gruplar KOBİ'lerin almış oldukları eğitim ve

danışmanlık hizmetleri ile söz konusu hizmetlerin maliyetlerini nasıl karşılandıklarına ilişkindir.

#### a. Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Alma Durumu

Araştırma kapsamındaki işletmelere geçmişte herhangi bir eğitim ve danışmanlık hizmeti alıp almadıkları sorulmuş (Soru 3) alınan yanıtlara göre de (Tablo.9) %52'sinin bu tür bir hizmeti almamış oldukları görülmüştür. Buna karşılık %48'lik kesim ise geçmişte eğitim ve danışmanlık hizmeti almış olduğunu belirtmektedir.

Büyüklüklerine göre söz konusu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde geçmişte eğitim ve danışmanlık hizmeti almış olan kuruluşların yarısını (%51) 10 kişiden az kişi çalıştıran kuruluşların oluşturduğu görülmektedir. Buna göre 10 kişiden az kişi çalıştıran kuruluşların yarısından fazlası (%58) bu tür bir hizmetten yararlanmıştır. Bu oran 11 ile 20 kişi arası çalışana sahip kuruluşlarda %47, 20 kişiden fazla çalışana sahip kuruluşlarda ise %39'dur.

**Tablo.9. Firmaların Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Almış Olma Durumu**

	Frekans	Yüzde
Evet	29	48
Hayır	31	52
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

İşletme sahiplerinin eğitim ve danışmanlığa ihtiyaç duyup duymamalarına göre verilen yanıtlar incelendiğinde, eğitim ve danışmanlığa ihtiyaç duyduğunu söyleyenlerin yarısından fazlasının (%57) daha önce böyle bir hizmetten yararlanmış olduğu görülmektedir. Bu oran ihtiyaç duymadığını söyleyenlerde %28'dir.

Geçmişte eğitim ve danışmanlık hizmeti almış KOBİ'lerin söz konusu hizmeti hangi kuruluşlardan aldıklarını tespit etmek amacıyla sorulan soruya (Soru 4) verilen yanıtlar incelendiğinde (Tablo.10) KOBİ'lerin en fazla yararlandığı kuruluşların KOSGEB ve Mali Müşavirlik firmaları olduğu (%33 ve %32) görülmektedir. Söz konusu kuruluşları kullanılma yoğunluğuna göre %22 ile bankalar ve %13 ile özel eğitim firmaları takip etmektedir. MPM'den hiçbir kuruluş geçmişte eğitim ve danışmanlık hizmeti almamıştır.

Firmaların büyüklüklerine göre söz konusu kuruluşlardan yararlanma durumları incelendiğinde (Tablo.11) özel eğitim firmaları ve KOSGEB'den en fazla 10 kişiden az çalışana sahip işletmelerin yararlandığı görülmektedir. Bankalardan en çok yararlanan kesim ise 11 ile 20 kişi arasında çalışana sahip kuruluşlar

gelmektedir. Her iki gruptaki işletmeler Mali Müşavirlik firmalarından en fazla yararlanan işletmeler arasında yer almaktadır.

**Tablo.10. Firmaların Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Almış Olduğu Kuruluşlar**

	Frekans	Yüzde
KOSGEB	20	33
Mali Müşavirlik Fir.	19	32
Bankalardan	13	22
Özel Eğitim Firm.	8	13
Diğer	5	8

**Tablo.11. Firmaların Büyüklüklerine Göre Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Almış Olduğu Kuruluşlar**

	1-10 kişi		11-20 kişi		21 kişi ve üzeri	
	Fr	Yüzde	Fr	Yüzde	Fr	Yüzde
Bankalardan	4	33	6	50	2	17
KOSGEB	11	55	4	20	5	25
Özel Eğitim Firm	5	63	1	13	2	25
Mali Müşav. Fir.	8	44	8	44	2	11
Diğer	4	80	1	20		

Daha önce herhangi bir eğitim ve danışmanlık hizmeti almamış işletmelerin neden böyle bir hizmeti almamış olduklarını ortaya çıkarmak için sorulan soruya (Soru 5) verilen yanıtlar incelendiğinde (Tablo.12) işletmelerin yarısının (%50) neden olarak ilgilenecek zamanları olmadığını belirttikleri görülmektedir. Bu nedeni %43 ile kimden, nereden ve nasıl alacaklarını bilmemeleri ve %27 ile ayrılmış kaynak ve bütçelerinin olmaması gelmektedir.

**Tablo.12. Firmaların Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Almama Nedenleri**

	Frekans	Yüzde
İlgilenecek zaman yok	30	50
Kimden nereden ve nasıl alacağımızı bilmiyoruz	26	43
Ayrılmış kaynak/bütçe yok	16	27
Diğer	8	13

KOBİ'lerin eğitim ve danışmanlığa ihtiyaç duymalarıyla eğitim ve danışmanlık hizmeti almama nedenleri arasındaki ilişki incelendiğinde (Hipotez 8) ilgilenecek zamanın olmadığını ifade eden neden hariç

diğer nedenlerle eğitim ve danışmanlığa ihtiyaç duyma arasında anlamlı bir ilgi olduğu görülmektedir (Tablo.13).

Buna göre eğitim ve danışmanlığa ihtiyaç duyduğunu belirtenlerin %81'i bu iş için ayrılmış kaynak ya da bütçelerinin olmadığını, %52'si kimden, nereden ve nasıl alacağını bilmediğini, %45'i ise ilgilenecek zamanı olmadığını, %7'si ise başka nedenler olduğunu belirtmektedir.

**Tablo.13. Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Almama Nedenleri - Ki Kare Değerleri**

Nedenler	KiKare Değeri	p Değeri
Kimden nereden ve nasıl alacağımızı bilmiyoruz	4.67	0.03
Diğer	4.64	0.03
Ayrılmış kaynak/bütçe yok	4.15	0.04
İlgilenecek zaman yok	1.27	0.26

Araştırma kapsamındaki işletmelere kendi bünyelerinde çalışanlarına sistematik olarak eğitim uygulayıp uygulamadıkları sorulmuştur. (Soru 11) Elde edilen yanıtlara göre (Tablo.14) işletmelerin %52'sinin bu tür bir uygulaması bulunmamaktadır. Bununla birlikte kendi bünyesinde eğitim çalışmaları gerçekleştirenler %48 oranındadır. Söz konusu bu eğitimler ağırlıklı olarak usta-çırak ilişkisi içerisinde gerçekleşen işbaşı eğitimleridir.

**Tablo.14. Firmaların Çalışanlarına Eğitim Uygulama Durumu**

	Frekans	Yüzde
Evet	29	48
Hayır	31	52
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

İşletmelerin çalışan sayısı ile işletme içinde çalışanlara sistematik olarak eğitim verilmesi arasındaki ilişki incelendiğinde (Hipotez 4) her iki unsur arasında anlamlı bir ilgi bulunmamıştır. (ki kare 25.02, p değeri 0.40) Başka bir deyişle işletme içinde çalışanlara eğitim verilmesi işletmede çalışan kişi sayısına bağlı değildir. Bununla birlikte veriler incelendiğinde işletme içi eğitim vermeyenlerin yarısından fazlasının (%53) 10 kişiden az çalışana sahip işletmeler olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamındaki işletmelere almış oldukları eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin kendilerine sağladığı faydayı nasıl ölçtikleri ya da değerlendirdikleri sorulmuştur. (Soru 12) Elde edilen yanıtlara göre (Tablo.15) alınan eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin faydası büyük çoğunluk tarafından (%67) kazanılan bilgi,



beceri, tutum ve davranışın işe yansımalarıyla değerlendirilmektedir. Bunu %55'le iyileşen üretim kalitesi, %22 ile maliyetlerdeki azalma, %17 ile de kazanılan psikolojik katkının gözlemlenmesi takip etmektedir.

**Tablo.15. Eğitim ve Danışmanlık Hizmetini Değerlendirme Yöntemleri**

	Frekans	Yüzde
Kazanılan bilgi, beceri, tutum ve davranışın işe yansımaları	40	67
İyileşen üretim kalitesiyle	33	55
Maliyetlerdeki azalmayla	13	22
Kazanılan moral/psikolojik katkıyı gözlemleyerek	10	17
Diğer	2	3

#### b. Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Maliyetlerini Karşılama

Araştırmada KOBİ'lerin eğitim ve danışmanlık hizmeti maliyetlerini nasıl karşıladıklarını ortaya çıkarmak amacıyla toplam iki soru sorulmuştur. Sorulardan ilki işletme kaynaklarının/bütçenin eğitim ve danışmanlık hizmetleri almaya uygun ya da yeterli olup olmadığı şeklindeki sorudur. (Soru 9) Söz konusu soruya alınan yanıtlara göre (Tablo.16) işletmelerin yarısından fazlasının (%58) bu tür bir hizmet almaya yeterli kaynak ya da uygun bütçeye sahip olduklarını belirttikleri görülmektedir. Buna karşılık işletmelerin yarıya yakını (%42) da soruya olumsuz yanıt vermiştir.

KOBİ'lerin eğitim ve danışmanlığa ihtiyaç duymalarıyla kaynak ve bütçelerinin yeterliliği arasındaki ilişki incelendiğinde (Hipotez 6) her iki unsur arasında anlamlı bir ilgi bulunamamıştır. (ki kare 0.74, p değeri 0.39) Böylelikle eğitim ve danışmanlık hizmeti için yeterli kaynağa sahip olmanın eğitim ve danışmanlık hizmetine ihtiyaç duymaya bağlı olmadığı ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte veriler incelendiğinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacı duyduğunu belirtenlerin %62'sinin yeterli kaynağa sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo.16. İşletme Kaynaklarının Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Almaya Uygun Olma Durumu**

	Frekans	Yüzde
Evet	35	58
Hayır	25	42
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

KOBİ'lerin eğitim ve danışmanlık hizmeti almama nedenleriyle işletme kaynak ve bütçelerinin yeterliliği arasındaki ilişki incelendiğinde (Hipotez 7) eğitim ve danışmanlık hizmeti almama nedenlerinden sadece

ayrılmış kaynak/bütçenin olmamasının kaynak/bütçe yeterliliği arasında anlamlı bir ilgi bulunmaktadır. (ki kare 6.58, p değeri 0.01) Buna göre eğitim ve danışmanlık için kaynak ayrılmamasının işletmenin bu iş için yeterli kaynağa sahip olmamasına bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Verilere bakıldığında eğitim ve danışmanlık hizmeti almama nedeni olarak, ayrılmış kaynağı olmadığını belirtenlerin %69'unu kaynak/bütçesinin eğitim ve danışmanlık hizmeti almaya yeterli olmadığını belirtenler oluşturmaktadır. Öte yandan %31'lik bir kesimin yeterli bütçesi olduğu halde eğitim ve danışmanlığa kaynak ayırmadığı ortaya çıkmaktadır.

Eğitim ve danışmanlık maliyetlerinin nasıl karşılandığına ilişkin sorulan soruya (Soru 10) alınan yanıtlara göre (Tablo.17) üretimde sağlanan kalite ve verimlilik seçeneği en fazla (%40) yanıt alan seçenek olmuştur. Bu seçeneği eşit oranlarla (%14) satış miktarındaki artış ve ürün satış fiyatlarına yansıtma seçenekleri izlemektedir.

Çalışan sayılarına göre verilen cevaplar incelendiğinde (Tablo.18) üretimde sağlanan kalite ve verimlilikle maliyetlerin karşılandığını söyleyenlerin çoğunluğunu (%42) 11 ile 20 kişi arasında çalışana sahip işletmeler, satış miktarındaki artışla maliyetlerin karşılandığını söyleyenlerin çoğunluğunu (%43) 10 kişiden az çalışana sahip işletmeler, ürün ve satış fiyatlarına yansıtma suretiyle karşılandığını söyleyenlerin çoğunluğunu ise (%62) 20'den fazla çalışana sahip işletmeler oluşturmaktadır.

**Tablo.17. Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Maliyetlerini Karşılama Yöntemleri**

	Frekans	Yüzde
Üretimde sağlanan kalite ve verimlilikle	24	40
Satış miktarındaki artışla	14	23
Ürün satış fiyatlarına yansıtma suretiyle	14	23
Diğer	6	10

**Tablo.18. Firmaları Çalışan Sayılarına Göre Eğitim ve Danışmanlık Hizmeti Maliyetlerini Karşılama Yöntemleri**

	1-10 kişi		11-20 kişi		21 kişi ve üzeri	
	Fr	Yüzde	Fr	Yüzde	Fr	Yüzde
Satış miktarındaki artışla	6	43	3	21	5	36
Satış fiyatlarına yansıtarak	8	62	4	31	1	8
Artan kalite ve verimlilikle	8	33	10	42	6	25
Diğer	2	40	1	20	2	40

### VII.2.3. KOBİ'lerde Büyüme

Araştırmada KOBİ'lere, büyüme planları ve büyümelerine ilişkin diğer hususları içeren sorular sorulmuştur. Bunlardan ilki "Büyüme düşüncünüz musunuz?" şeklindeki 13. sorudur. Söz konusu soruya verilen cevaplar incelendiğinde (Tablo.19) işletmelerin %83'ünün gelecekte büyümeyi hedefledikleri ortaya çıkmaktadır. Büyüme düşüncüsünü belirtenlerin oranı ise %17'dir.

**Tablo.19. Firmaların Büyüme Hedeflemelerine Göre Dağılımı**

	Frekans	Yüzde
Evet	50	83
Hayır	10	17
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

KOBİ'lerin büyüme hedeflemeleriyle eğitim ve danışmanlık hizmeti almış olmaları arasındaki ilişki (Hipotez 5) incelendiğinde her iki unsur arasında anlamlı bir ilgi bulunamamıştır. (ki kare 0.33, p değeri 0.56) Başka bir deyişle KOBİ'lerin eğitim ve danışmanlık hizmeti almaları büyüme hedeflemeleriyle ilişkili değildir. Verilere bakıldığında eğitim ve danışmanlık hizmeti almış olanların da almamış olanların da büyük çoğunluğunun büyüme hedefledikleri görülmektedir. (%86, %81)

Araştırma kapsamında KOBİ'lerin büyüme isteklerine engel olan hususları tespit etmek amacıyla sorulan "Büyüme isteğinizin önündeki en büyük engeller nelerdir?" sorusuna (Soru 14) verilen yanıtlar incelendiğinde (Tablo.20) KOBİ işletmecilerinin büyümelerinin önündeki en önemli engeli makro ekonomik çalkantılar olarak belirttikleri görülmektedir. Makro ekonomik çalkantıları 1.29 ile finansal yetersizlikler ve 1.40 ile kalifiye eleman eksikliği gelmektedir. Diğerlerine göre en az önemli görülen engel ise 2.09 ile çağdaş yönetim bilgi ve becerisinden uzak olmak gelmektedir.

**Tablo.20. Firmaların Büyüme İsteklerinin Önündeki Engeller**

	Ortalama
Makro ekonomik çalkantılar	1,23
Finansal yetersizlik	1,29
Kalifiye eleman eksikliği	1,40
Eğitim ve bilgi eksikliği	1,79
Teknolojik değişimler	1,94
Çağdaş yönetim bilgi ve becerisinden uzak olma	2,09

Makro ekonomik çalkantıların diğer engellere göre büyümenin önündeki en büyük engel olup olmadığını ortaya koymak amacıyla (Hipotez 3) yapılan analizde makro ekonomik çalkantıların KOBİ işletmecilerince diğer engeller içerisinde en önemli engel olarak görüldüğü ortaya çıkmaktadır.

$H_0: \bar{X} \geq 1.5$ , Makro ekonomik çalkantılar KOBİ'ler için büyümelerinin önünde önemli bir engel değildir.

$H_1: \bar{X} < 1.5$ , Makro ekonomik çalkantılar KOBİ'ler için büyümelerinin önünde önemli bir engeldir.

$$Z = \frac{\bar{x} - \bar{X}}{\sigma_{\bar{x}}} = \frac{1.23 - 1.5}{0.08} = -3.38$$

$$Z_{0.05} = -1.65 \quad \alpha = \%5$$

$|-3.38| > |-1.65|$ ;  $H_0$  red; Makro ekonomik çalkantılar KOBİ'ler için büyümelerinin önünde önemli bir engeldir.

Bununla birlikte engellerin önem açısından birbirlerinden farklı olup olmadığını ortaya koymak için yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) sonuçlarına göre (Tablo.21) engeller birbirlerinden önem açısından farklı çıkmamaktadır. ( $F_{0.05/5-354} = 2.21 > 0.59$ ;  $H_0$  kabul; %5 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasında anlamlı bir fark söz konusu değildir) Buna göre her bir engel KOBİ işletmecilerince hemen hemen aynı düzeyde önemli görülmektedir.

KOBİ'lerin büyüme hedeflemeleriyle büyüme isteklerinin önündeki engeller arasındaki ilişki incelendiğinde (Hipotez 9) finansal yetersizlik hariç diğer engeller ile büyüme hedefleme arasında anlamlı bir ilgi bulunamamıştır (Tablo.22). Veriler incelendiğinde büyüme hedefleyenlerin büyük çoğunluğunun (%92) finansal yetersizliği büyümelerinin önündeki en büyük engel olarak gördüğü görülmektedir.

KOBİ'lerin eğitim ve danışmanlığa ihtiyaç duydukları alanlar ile büyüme isteklerinin önünde engel olarak gördükleri konular arasındaki ilişkiler incelendiğinde (Hipotez 2) Tablo.23'de gösterilen alan ve konular dışındaki unsurların birbirleriyle anlamlı bir ilişkisi bulunamamıştır. Sonuçlara göre KOBİ'lerin yönetim alanında danışmanlık talep etmelerinin altında KOBİ'lerin kalifiye eleman eksikliği, finansal yetersizlik, çağdaş yönetim bilgi ve becerisinden uzak olma ve eğitim ve bilgi eksiklikleri yatmaktadır. Buna göre KOBİ'ler söz konusu sorunların üstesinden gelebilmek amacıyla yönetim alanında eğitim ve danışmanlık faaliyetleri talep etmektedirler. Benzer şekilde KOBİ'lerin mali ve teknik alanda eğitim ve danışmanlık hizmeti talep etmelerinin ardında da finansal sorunlar yer almaktadır.

Araştırmada KOBİ işletmecilerine büyüme ile ilgili olarak büyüme için en fazla önem taşıyan konuların neler olduğu da sorulmuştur. (Soru 15) Elde edilen yanıtlara göre (Tablo.24) KOBİ işletmecilerinin büyümeleri için en önemli gördükleri konunun kredi temini olduğu ortaya çıkmaktadır. (ortalama 1.18) Kredi teminini ortalama 1.50 ile yetmişmiş eleman temini, 1.58 ile teknolojik bilgilenme ve 1.80 ile yönetim danışmanlığı izlemektedir.

**Tablo.21.Firmaların Büyüme İsteklerinin Önündeki Engellere İlişkin ANOVA Tablosu**

Değişkenlik Kaynağı	Kareler Serbestlik Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması (Varyans)	F Değeri
Sütunlar Arası (Açıklanan)	2.7	5	0.54	0.59
Sütunlar İçi (Açıklanamayan)	324	354	0.91	
<b>Toplam</b>	<b>327</b>	<b>59</b>	<b>5.53</b>	

**Tablo.22.Firmaların Büyüme İsteklerinin Önündeki Engellerin Büyüme İstekleriyle İlişkisi**

Engeller	Ki Kare Değeri	p Değeri
Finansal yetersizlik	13.08	0.00
Makro ekonomik çalkantılar	1.42	0.49
Çağdaş yönetim bilgi ve becerisinden uzak olma	1.06	0.58
Kalifiye eleman eksikliği	0.72	0.69
Eğitim ve bilgi eksikliği	0.70	0.70
Teknolojik değişimler	0.49	0.78

**Tablo.23.Firmaların Büyüme İsteklerinin Önündeki Engeller ve Eğitim/Danışmanlık İhtiyacı Duydukları Alanların İlişkisi**

Engeller - Eğitim ve Danışmanlık İhtiyacı Duyulan Alan	KiKare Değeri	p Değeri
Kalifiye eleman eksikliği - Yönetim	7.77	0.10
Finansal yetersizlik - Teknik	11.15	0.03
Finansal yetersizlik - Mali	8.92	0.06
Finansal yetersizlik - Yönetim	8.82	0.07
Çağdaş yönetim bilgisinden uzak olma -Yönetim	8.70	0.06
Eğitim ve bilgi eksikliği - Yönetim	8.46	0.07

**Tablo.24. Büyüme ile İlgili Önem Taşıyan Konular**

	Ortalama
Kredi Temini	1,18
Yetmişmiş Eleman Temini/İstihdamı	1,50
Teknolojik Bilgilenme	1,58
Yönetim Danışmanlığı	1,80

KOBİ'lerin büyüme hedeflemeleriyle yönetim danışmanlığına gereken önemi verip vermediklerini (Hipotez 1) ortaya koymak amacıyla yapılan istatistik analize göre büyüme hedefleyen KOBİ'lerin yönetim danışmanlığına önem vermedikleri ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle büyüme isteyen KOBİ'lerin yönetim danışmanlığını bu isteklerinin yerine gelmesi için önemli bir unsur olarak görmemektedirler.

$H_0: \bar{X} = 1.5$ , Büyüme hedefleyen KOBİ'ler yönetim danışmanlığına önem vermektedir.

$H_1: \bar{X} > 1.5$ , Büyüme hedefleyen KOBİ'ler yönetim danışmanlığına önem vermemektedir.

$$Z = \frac{\bar{x} - \bar{X}}{\sigma_{\bar{x}}} = \frac{1.80 - 1.5}{0.08} = 3.50$$

$$Z_{0.05} = 1.65 \quad \alpha = \%5$$

$3.50 > 1.65$ ;  $H_0$  red; Büyüme hedefleyen KOBİ'ler yönetim danışmanlığına önem vermemektedir.

Bununla birlikte veriler incelendiğinde büyüme isteyenlerin %43'ünün yönetim danışmanlığını birincil derecede en önemli konu olarak gördüğü görülmektedir. Büyüme isteyenlerin içerisinde yönetim danışmanlığını ikincil derecede en önemli konu olarak görenlerin oranı %37, üçüncül derecede en önemli konu olarak görenlerin oranı ise %20'dir. Buna karşılık büyüme istemeyenlerin %60'ı da yönetim danışmanlığını ikincil derecede en önemli konu olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

KOBİ'lerin eğitim ve danışmanlık hizmetine ihtiyaç duydukları alanlar ile büyüme için önem verdikleri konular arasındaki ilişki incelendiğinde (Hipotez 10) mali alanla yetmişmiş eleman temini/istihdamı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmakta (ki kare 8.57, p değeri 0.07) diğer alanların birbirleriyle anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Bu sonuca göre KOBİ'lerin, bünyelerinde kalifiye eleman istihdam edememelerini mali alandaki yetersizliklerine bağladıkları ileri sürülebilir. Başka bir deyişle KOBİ'ler kalifiye elemanların maliyetlerini karşılayamadıkları için söz konusu elemanları işletmelerinde çalıştıramamaktadırlar.

Buna karşılık mali alanda iyileşme yaşadıkları zaman büyümeleri için bu iyileşmeyi öncelikle kalifiye eleman isihdamında kullanacakları düşünülebilir.

### VIII. SONUÇ

Araştırma sonucunda genel olarak KOBİ'lerin eğitim ve danışmanlık hizmetlerine büyük çoğunluk itibarıyla ihtiyaç duydukları ortaya çıkmaktadır. Çoğunluğunu 20 kişiden az kişi çalıştıran işletmelerin oluşturduğu görülen KOBİ'lerde söz konusu eğitim ve danışmanlık ihtiyacı kendisini özellikle teknik alanda hissettirmektedir. Yönetim, mali hususlar ve hukuk, teknik alanı takip eden diğer alanlar olarak göze çarpmaktadır.

KOBİ'lerin konu başlıkları olarak özellikle satışların artırılmasına ve mali meselelere yönelik hususlarda eğitim ve danışmanlık hizmetine ihtiyaç duydukları görülmektedir. Araştırma ve geliştirme, pazarlama/satış, finansal yönetim ve genel ekonomi konuları KOBİ'lerin çoğunlukla talep ettikleri konu başlıklarıdır. Özellikle çevre/atıklar, insan ilişkileri/iletişim, kanun/mevzuat ve iş sağlığı/iş güvenliği gibi satışlarla doğrudan ilgili olmayan konular bu konuda geri planda kalmaktadır. Buna ek olarak çalışan sayısı arttıkça işletmelerde personel temini ve üretim yönetimi gibi konuların da önem kazandığı görülmektedir.

KOBİ'lerin eğitim ve danışmanlık alanında başvurabileceklerini düşündükleri kuruluşların başında KOSGEB gelmektedir. Özellikle çalışan sayısının az olduğu işletmelerde Çıraklık ve Mesleki Eğitim veren kuruluşlar eğitim ve danışmanlık alanında başvurulabilecek kuruluşlar olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte KOBİ'lerin bu tür eğitim ve danışmanlık hizmeti veren kuruluşlara üye olmadıkları anlaşılmaktadır.

KOBİ'lerin yarıdan fazlası daha önce herhangi bir eğitim ve danışmanlık hizmeti almamıştır. İlgi çekici husus bu tür bir hizmetten yararlanmış olan kuruluşların yarısını 10 kişiden az kişi çalıştıran işletmeler oluşturmaktadır. İhtiyaç duyanların çoğunluğu bu tür bir hizmetten faydalandığını belirtmektedir. Eğitim ve danışmanlık hizmetinin alındığı kuruluşlara bakıldığında ise KOSGEB ve Mali Müşavirlik firmalarının başı çektiği görülmektedir.

Eğitim ve danışmanlığa ihtiyaç duyduğunu belirten KOBİ'lerin çoğunluğunun eğitim ve danışmanlık hizmeti almama nedeni olarak, bu iş için ayrılmış kaynak ya da bütçelerinin olmadığını ileri sürdükleri görülmektedir. Bununla birlikte yarıya yakını da kimden, nereden ve nasıl alacağını bilmediğini belirtmektedir. Eğitim faaliyetleri açısından bakıldığında KOBİ'lerin yarısının, çalışan sayılarına bağlı olmaksızın, kendi bünyelerinde

çalışanlarına sistematik olarak eğitim verdikleri görülmektedir.

KOBİ'lerin büyük çoğunluğu, almış oldukları eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin kendilerine sağladığı faydayı, kazanılan bilgi, beceri, tutum ve davranışın işe yansımalarıyla değerlendirdiklerini belirtmektedir. Bunu iyileşen üretim kalitesi izlemektedir.

İşletmelerin yarısından fazlasının eğitim ve danışmanlık hizmeti almaya yeterli kaynak ya da uygun bütçeye sahip oldukları görülmektedir. Eğitim ve danışmanlık ihtiyacı duyduğunu belirtenlerin çoğunluğu ise yeterli kaynağa sahip olduklarını ifade etmektedir. Bununla birlikte KOBİ'lerin eğitim ve danışmanlık hizmeti için kaynak ayırmamasının, işletmenin bu tür bir hizmet için yeterli kaynağa sahip olmamasına bağlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Ancak çok az bir kesim yeterli bütçesi olduğu halde eğitim ve danışmanlığa kaynak ayırmadığını ifade etmektedir. Öte yandan yapılan analizler sonucunda eğitim ve danışmanlık hizmeti için yeterli kaynağa sahip olmayla eğitim ve danışmanlık hizmetine ihtiyaç duyma arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı görülmektedir.

Eğitim ve danışmanlık maliyetlerinin karşılanması hususunda KOBİ'lerin çoğunlukla üretimde sağlanan kalite ve verimlilikle söz konusu maliyetleri denkleştirdiği görülmektedir. Bunu sırasıyla satış miktarındaki artış ve maliyetleri ürün satış fiyatlarına yansıtmak gelmektedir.

KOBİ'lerin büyüme politikaları incelendiğinde büyük çoğunluğunun gelecekte büyümeyi hedefledikleri ortaya çıkmaktadır. Yapılan analizlerde KOBİ'lerin büyümeyi hedeflemeleriyle eğitim ve danışmanlık hizmeti almış olmaları arasında ilişki olmadığı görülmektedir. Başka bir deyişle eğitim ve danışmanlık hizmeti almış olanların da almamış olanların da büyük çoğunluk itibarıyla büyümeyi hedefledikleri görülmektedir.

KOBİ'lerin büyümelerinin önündeki en önemli engeli, makro ekonomik çalkantılar olarak belirttikleri görülmektedir. Makro ekonomik çalkantıları, finansal yetersizlikler ve kalifiye eleman eksikliği takip etmektedir. Dikkat çekici husus, çağdaş yönetim bilgi ve becerisinden uzak olmanın, diğerleri içerisinde en az önemli görülen engel olmasıdır. KOBİ'lerin içersinde büyümeyi hedefleyenlere bakıldığında makro ekonomik çalkantıların yerini finansal yetersizliğin aldığı görülmektedir.

KOBİ'lerin eğitim ve danışmanlığa ihtiyaç duydukları alanların büyüme isteklerinin önünde engel olarak gördükleri konularla ilişkisine bakıldığında KOBİ'lerin yönetim alanında danışmanlık talep etmelerinin altında kalifiye eleman eksikliği, finansal yetersizlik, çağdaş yönetim bilgi ve becerisinden uzak

olma ve eğitim ve bilgi eksiklikleri yatmaktadır. Buna göre KOBİ'ler söz konusu sorunların üstesinden gelebilmek amacıyla yönetim alanında eğitim ve danışmanlık faaliyetleri talep etmektedirler. KOBİ'lerin mali ve teknik alanda eğitim ve danışmanlık hizmeti talep etmelerinin ardında ise finansal sorunlar yer almaktadır.

KOBİ işletmecilerinin büyümeleri için en önemli gördükleri konunun kredi temini olduğu ortaya çıkmaktadır. Kredi teminini, yetişmiş eleman istihdamı, teknolojik bilgilenme ve yönetim danışmanlığı izlemektedir. Buna göre KOBİ'lerin büyüme amacıyla yönetim ve danışmanlığına gereken önemi vermedikleri ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle büyümeyi isteyen KOBİ'ler yönetim danışmanlığını bu isteklerinin yerine gelmesi için önemli bir unsur olarak görmemektedirler.

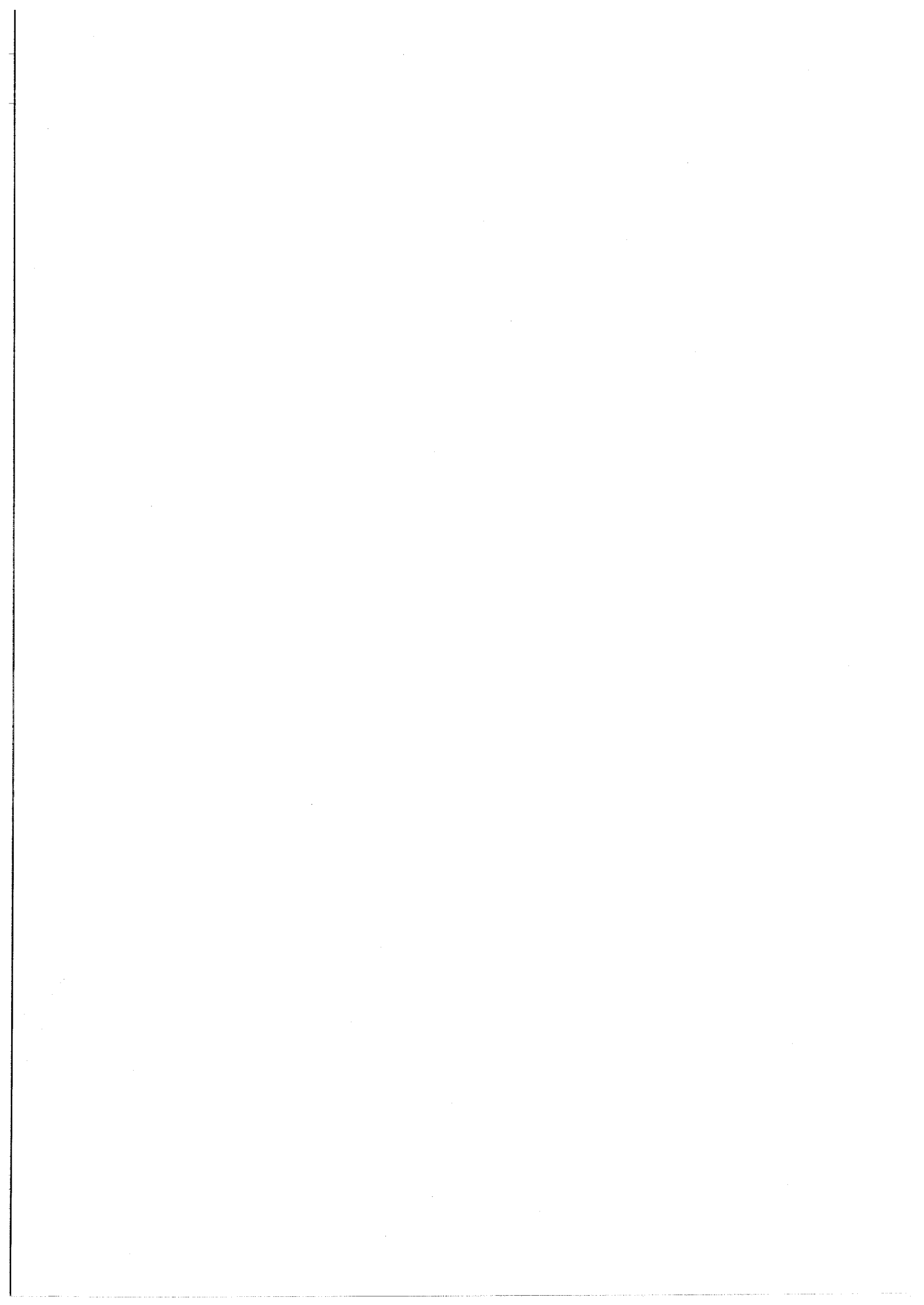
Araştırma sonuçlarına göre KOBİ'lerin mali alanda eğitim ve danışmanlık hizmetine ihtiyaç duymalarının yetişmiş eleman temini/istihdamı ile ilişkisi olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuca göre KOBİ'lerin bünyelerinde kalifiye eleman istihdam edememelerini mali alandaki yetersizliklerine bağladıkları ileri sürmek mümkündür. Başka bir deyişle KOBİ'lerin kalifiye elemanların maliyetlerini karşılayamadıkları için söz konusu elemanları işletmelerinde çalıştıramamaktadırlar. Buna karşılık mali alanda yaşayacakları olumlu gelişmeler karşısında büyümeleri için söz konusu iyileşmeyi öncelikle kalifiye eleman istihdamı lehinde kullanacakları varsayılabilir.

Araştırma KOBİ'lerin yönetim ve danışmanlık hizmetlerine gereken önemi vermediklerini ortaya çıkarmaktadır. Yönetim danışmanlığından yararlanma bilincinin hızla artmasına karşın istenilen seviyede olmadığı görülmektedir. Bu nedenle KOBİ'lerin büyümelerinin önündeki sorunları aşabilmeleri için eğitim ve danışmanlık hizmeti veren kuruluşlarla daha çok işbirliği içerisinde olmaları gerekmektedir.

Öte yandan KOBİ'lere eğitim ve danışmanlık hizmetleri veren KOSGEB, TOSYÖV, MPM gibi kuruluşların KOBİ ölçeğinde talep edilebilir çözüm modelleri geliştirmeleri gerekmektedir. Bunun yanısıra KOBİ'lerde gerek yöneticilere gerekse de çalışan personele yönelik eğitimler düzenlenmeli ve böylece yönetimde uzmanlaşma ve verimlilik sağlanması yolunda somut adımlar atılmalıdır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Esin, Arif, **XXI. Yüzyıl Ekonomilerinde Doğru Bir Kalkınma Aracı Küçük ve Orta Boy İşletmeler (KOBİ –AT Örneği)**, İKV Yayınları., 96, İstanbul, 1998, ss.6-7.
- [2] Pfohl, Hans-Christian, **Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe**, Erich Schimdt Verlag, Berlin, 1982, s.373.
- [3] Çetin, Canan, **Yeniden Yapılanma, Girişimcilik, Küçük ve Orta Boy İşletmeler ve Bunların Özendirilmesi**, Der Yayınları: 202, İstanbul, 1996, ss.66-72.
- [4] Soysal, Ataç, **Çalışma Hayatında 21.Yüzyılın Yeni Ufukları**, MESS Yayınları 227, 1995, s.122.
- [5] -----, **Kamu İktisadi Teşebbüsleri, Yatırımcı Kamu Kuruluşları ile Küçük Ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Gereksinim Duyulan Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Karşılama Kaynakları**, MPM Yayınları 515, Ankara, 1993, s.1.



## TÜRK HUKUKUNDA YATIRIM FONLARI

Mehmet Fahrettin ÖNDER

*Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Araştırma Görevlisi*

*Abstract: Investment Trust is one of the associations in the stock- market law. Even though investment trust is one of the associations in the stock- market, it interested in commercial law, obligation law and civil law. Consequently, we must research lawful feature of the investment trust. Finally investment trusts have as feature confidential ownership, the contract.*

### I. GİRİŞ

Küçük tasarruf sahiplerinin ellerinde tuttukları tasarrufları en karlı yolda kullanmak isterler. İşte sermaye piyasası bu alanlardan biridir. Yatırım fonları bu piyasanın etkin bir kurumudur. Bu piyasada uzmanlaşmış olan kurum veya kuruluşlar, yatırımcıların tercih ettikleri bir yol olmuştur.

Yatırım fonlarında, yatırımcıya katılma belgesi karşılığında elde edilen paralarla bir portföy oluşturulmaktadır. Bu portföyde sermaye piyasasının araçları dahil birçok varlık bulunmaktadır. Amaç daha fazla kar elde etmek için bu portföy işletilmektedir.

Birçok kişi yatırım fonlarına, yüksek kar getirisine bakarak bunları almayı tercih etmesine rağmen, hangi işlemi yaparak hangi hakları kazandığını bilmez. Bu bakımdan özellikle hukuki yapısı ve işlevi önem arz etmektedir. Unutulmamalıdır ki, bilip tanıyarak ve isteyerek bir yatırıma yönelmek, konuya yabancılıktaki teslimiyetçiliği ortadan kaldırır.

### II. YATIRIM FONUNUN TANIMI, UNSURLARI VE HUKUKİ MAHİYETİ

#### II.1. Tanım

1981 yılında 2499 Sayılı Sermaye Piyasası Kanunu (SerPK) kabul edilince, bu müessesenin içinde yatırım fonları da yer almış ve hukukumuza girmiştir. SerPK' da 1992 yılında 3794 Sayılı Kanunla değişiklik yapılmış ve bu değişiklikten yatırım fonlarıyla ilgili hükümlerde nasibini almıştır.

SerPK'nın 37/1 maddesi yatırım fonlarını şöyle tanımlamaktadır. " Bu Kanun hükümleri uyarınca halktan katılma belgeleri karşılığında toplanan paralarla, belge sahipleri hesabına, riskin dağıtılması ilkesi ve inançlı

mülkiyet esaslarına göre sermaye piyasası araçları, gayrimenkul, altın ve diğer kıymetli madenler portföyü işletmek amacıyla kurulan malvarlığına yatırım fonu adı verilir".

Yatırım fonları, SerPK. m. 32 uyarınca bir sermaye piyasası kurumudur. Kanunda sadece 37 ve 38. Maddelerde kısaca düzenlenmesinin sebebi m.38/IV uyarınca diğer hususların Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından çıkarılacak Tebliğ'lerle düzenlenecek olmasıdır. SPK' da bugüne kadar büyük ve küçük çapta olmak üzere 16 defa yatırım fonları ile ilgili Tebliğ yayımlamıştır.

13. 12. 1986 tarihinden 31.07.1992 tarihine kadar Seri VII. No:1 Tebliği [1] yürürlükte kalmış, bu tarihten 19. 12. 1996 tarihine kadar da Seri VII. No: 2 Tebliği [2] yürürlükte kalmıştır.. 19. 12. 1996 tarihinden itibaren ise Seri VII. No: 10 Tebliği [3] yürürlüktedir.

Tebliğ m.4' de yatırım fonları tanımlanmıştır. Buna göre, "Fon, Kanun hükümleri uyarınca halktan katılma belgeleri karşılığında toplanan paralarla, belge sahipleri hesabına, riskin dağıtılması ilkesi ve inançlı mülkiyet esaslarına göre, aşağıda belirtilen varlıklardan oluşan portföyü işletmek amacıyla kurulan mal varlığıdır" şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanım Kanundaki tanımla hemen hemen aynıdır. Ancak Tebliğ'de , portföydeki varlıkların tek tek sıralandığını görüyoruz. Bunlar da sermaye piyasası araçları, altın, kıymetli madenler, repo, ters repo, opsiyon ve forward sözleşmelerinden oluşmaktadır. Tebliğ. m. 1 uyarınca gayrimenkuller açıkça hariç tutulmuştur. Oysa Kanunda açıkça yer almaktadır.

Doktrine de bakıldığında yazarların [4] Kanun ve Tebliğdeki tanım doğrultusunda yatırım fonlarını ele aldıklarını söyleyebiliriz. Biz de Kanun ve Tebliğ hükümleri doğrultusunda şöyle tanımlayabiliriz: Sermaye piyasası faaliyetlerinde uzmanlaşmış olanların , küçük tasarruf sahiplerinin paralarını, katılma belgeleri karşılığında sermaye piyasası araçları ve diğer araçlardan oluşacak bir portföyü riskin dağıtılması ve inançlı mülkiyet esaslarına göre işletmek amacıyla genel işlem şartlarını havi katılmalı bir sözleşme yaparak vekalet akdi hükümleri doğrultusunda yönetmek ve işletilmek üzere

devredilen [5] tüzel kişiliği bulunmayan özel bir mal topluluğudur.

## II.2. Unsurları

Biz vermiş olduğumuz tanımda unsurlarını da içerecek şekilde ele almayı uygun bulduk. Bu bakımdan yatırım fonlarının tanımında yer alan unsurlar, sırasıyla, genel işlem şartlarını havi katımlı bir sözleşmenin varlığı, inançlı mülkiyet, vekalet akdine göre yönetim, riskin dağıtılması esasına göre portföy işletmeciliği ve bir mal topluluğudur.

### a. Genel İşlem Şartlarını Havi Katımlı Bir Sözleşmenin Varlığı

Yatırım fonunun temelini yatırım fonu içtüzüğü oluşturmaktadır. Yatırım fonu sözleşmesi taraflar arasında bununla kurulmaktadır. Dolayısıyla Tebliğ m. 18. Bunun hukuki niteliğini açıkça ifade etmektedir. Buna göre, “fon içtüzüğü katılma belgesi sahipleriyle kurucu, saklayıcı ve yönetici arasında fon portföyünün inançlı mülkiyet esaslarına göre saklanması ve vekalet akdi hükümlerine göre yönetimini konu alan genel işlem şartlarını içeren iltihaki bir sözleşmedir.

Doktrinde fon sözleşmesi [6] veya kolektif yatırım sözleşmesi [7] diye ifade edilen kavramlar fon içtüzüğünün hukuki mahiyetini açıklamaktan ibarettir. Hukuki mahiyet konusunda daha geniş açıklanacağından burada sadece unsur yönünden belirtmekle yetiniyoruz.

Sözleşme unsurunda üç özellik göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi, bu sözleşme Borçlar Hukuku alanında bir sözleşmedir. Dolayısıyla sözleşmenin bir tarafında yatırımcı, diğer tarafında kurucu, yönetici ve saklayıcı kuruluş yer almaktadır. İkincisi, bu sözleşme iltihaki bir sözleşmedir. Çünkü fon içtüzüğünü kurucu hazırlamakta ve hazır olan bu sözleşmeye yatırımcı katılma belgesi karşılığında katılmaktadır. Üçüncüsü ise, katımlı sözleşmenin bir gereği olarak bu sözleşme genel işlem şartlarını da içermektedir. Genellikle genel işlem şartları bulunan sözleşmeler iltihaki sözleşmelerdendir [8].

Ekonomik ve sosyal gelişmeler sermaye piyasası alanında da Borçlar Kanunu m. 1 ve devamındaki bireysel akit yerine değişik tipte akitlerin kurulmasına yol açmıştır. Yatırım fonuna katılma sözleşmesi de bunlardan biridir. Yatırım fonu kurucusu da sözleşmeyi genel işlem şartlarıyla birlikte hazırlamakta ve yatırımcıya sunmaktadır. Yatırımcı ya aynen kabul edecek ya da fona katılmayacaktır.

## b. İnançlı Mülkiyet

Medeni Kanunumuzda inançlı mülkiyet çeşidinden bahsedilmiş değildir. Medeni Hukuk açısından doktrin ve uygulamada gelişmiş bir müessesedir. Ancak Sermaye Piyasası Hukuku bakımından bu geçerli değildir. Çünkü inançlı mülkiyet yasal olarak ilk defa mevzuatımıza SerPK ile girmiştir. SerPK m. 37/1 “inançlı mülkiyet esaslarına göre” demektedir. Ancak SerPK ve Tebliğde ayrıca özelliklerinden bahsedilmemektedir. İnançlı mülkiyet, inançlı işlemler sonucu oluşan bir mülkiyettir. Kanaatimizce, inançlı işlemlerin tanıtılması bu mülkiyetin tanıtılmasına yetecektir. Türk Hukukunda inançlı işlemler özel olarak düzenlenmemiştir. Doktrin ve uygulamada gelişmiştir [9].

İnançlı mülkiyete konu inançlı işlemde, inanan adı verilen kişi teminat olmak üzere veya yönetmek üzere kendi malvarlığındaki bir şeyi veya hakkı aynı sonuca ulaşan normal hukuki işlemlerden daha güçlü bir hukuki durum meydana getirmek maksadıyla inanılana inançlı olarak kazandırma yapmaktadır [10]. Bu durum yatırım fonlarına uygulandığında, inanan katılma belgesi sahipleri olmakta, inanılan ise yatırım fonu kurucusu olmaktadır. Mülkiyet kurucuya geçmekle beraber bu inançlı bir malikiyet olmakta ve kararlaştırıldıkları, işletilmek üzere devir, emin ellerde daha fazla kazanç olup yatırımcı istediği anda geri alabilecektir.

Katılma belgesi sahiplerinin portföy üzerinde hukuken bir hakkı gözüke de, fon kurucusunun bu malvarlığı üzerindeki mülkiyeti tam bir mülkiyetten ayırt eden hükümler SerPK m. 37 ve Tebliğ m. 40’ da bulunmaktadır. Buna göre, fon malvarlığı, başka amaçla kullanılamaz, kurucunun malvarlığı ile karıştırılamaz, rehnedilemez, teminat gösterilemez ve üçüncü şahıslar tarafından haczedilemez. Bu durum inanca göre bir yönetimin varlığını göstermektedir.

### c. Vekalet Akdine Göre Yönetim

Yatırım fonuna katılma sözleşmesi, özel sözleşme tiplerinden biri olmakla birlikte Borçlar Kanunundaki akit tiplerinden biri değildir. Bu yüzden öncelikle SerPK ve Tebliğ hükümleri uygulanacaktır. Diğer hususlarda ise ne yapılacağını SerPK m. 37/II ve Tebliğ m.18 açıkça belirtmiştir. Yatırım fonu vekalet aktine göre yönetilecektir. Öyleyse kurucu, katılma belgesi sahiplerinin vekili gibi davranarak fonu yönetecektir.

Vekalet akdi, Borçlar Kanunu m. 386- 398 arasında bir işgörmeye sözleşmesi olarak düzenlenmiştir. Yatırım fonuna katılma sözleşmesi tam bir vekalet sözleşmesi değildir. Yatırım fonunun özelliğinden kaynaklanan bir takım farklılıklar mevcuttur. Özellikle Borçlar Kanunu m. 396’ ya göre azil ve istifa her zaman mümkün olduğu halde yatırım fonlarında bu mümkün değildir.



Yatırım fonunun tanımında, "belge sahipleri hesabına" kavramı Borçlar Kanunu m. 32 uyarınca bir temsil ilişkisinin var olduğunu göstermektedir. Acaba bu hangi temsil türünü belirtmektedir. Hukuki temelinde inançlı mülkiyet bulunduğuna göre, burada bir dolaylı temsile dayalı bir vekalet bulunduğunu söyleyebiliriz. Çünkü mülkiyet kurucuda haklar ve borçlar bunun üzerinde doğmaktadır. Ayrıca dolaylı temsili öngören vekaletle inançlı vekalet de denilmektedir [11].

#### d. Riskin Dağıtılması Esasına Göre Portföy İşletmeciliği

Yatırım fonlarına hakim olan ilkelerden biri riskin dağıtılması ilkesidir. Katılma belgesi sahibinin kendi malvarlığını devretmesindeki kastı, sermaye piyasasını tam bilememesi daha fazla kar getirecek yolu bu konunun uzman kişilerine bırakmasıdır. Kurucu da tek bir alana, nesneye veya sermaye piyasası aracına yönelmek yerine birden fazla alana ve araca yönelerek işletmeciliğin mahiyetinde yer alan riski dağıtmaktadır.

Riski dağıtılan portföy işletmeciliğidir. Portföy sözlük manasında para cüzdanı anlamına gelmekle birlikte, ticari bir terim olarak menkul kıymetlerin oluşturduğu bir bütünü ifade etmektedir [12]. Dolayısıyla portföy işletmeciliği de bir ilkedir. Ancak her ikisi ayrılmaz bir bütün teşkil etmektedir. Yatırım fonunun başka amaç taşınması mümkün değildir.

#### e. Bir Mal Topluluğu

SerPK ve Tebliğ hükümlerinde yatırım fonlarının tüzel kişiliği bulunmayan bir malvarlığı olduğu zikredilmektedir. Yatırım fonu bir sermaye piyasası kurumu olduğu için hukuki mahiyetini açıklarken belirteceğimiz gibi Medeni Hukuk içindeki mal topluluklarının bir alt çeşidi gibi geniş açıklama imkanı yerine bir unsur olarak kısaca belirttik. Burada esas olan mal topluluğu olması sermaye piyasası yönündendir.

### II.3. Hukuki Mahiyeti

Tüzel kişiliği olmayan bir mal topluluğu olan yatırım fonunun hukuki statüsünün tayini önem arz eden bir meseledir. Hukuki yerinin tespiti için Ticaret Hukuku, Medeni Hukuk ve Sermaye Piyasası Hukuklarının karşı karşıya getirilmesi gerekmektedir.

Yatırım fonu malvarlığı, portföyden oluşan bir mal topluluğu şeklindedir. Bu mal topluluğuna yatırım fonu denilmektedir. Sermaye Piyasası Hukuku dışında başka bir adı yoktur. Tüzel kişilik verilseydi bu mal topluluğu bu tüzel kişiliğin olacaktı. Halbuki böyle yapılmamış malvarlığı özel hükümlerle korunmaya çalışılmıştır.

Malvarlığı kurucunun inançlı mülkiyetindedir. Ancak kurucunun malvarlığı içinde ayrı bir malvarlığı

grubunu oluşturmaktadır. Çünkü rehnedilemeyecektir, teminat gösterilemeyecektir ve haczedilemeyecektir. Öyleyse özel bir malvarlığı [13] olarak kabul edilmelidir.

Hukukumuzda malvarlığının tekliği ilkesi geçerlidir. Ancak özel malvarlığı ile bunun bir istisnası olarak görülüp sorun aşılmalıdır. Bu hususa benzer bir durum Türk Ticaret Kanunu m. 948/I' de mevcuttur. Donatanın sorumluluğu bu madde uyarınca sadece gemi ve navlunla sınırlı kalmaktadır. Oysa donatanın malvarlığı sadece deniz serveti [14] ile sınırlı değildir.

Küçük tasarruf sahipleri paralarını kendileri işletmek yerine bu işi bilen uzman kuruluşlara devrederek onlar tarafından işletilmesini sağlamaktadır. Öyleyse bu malvarlığının adı, işletilmek üzere devredilen malvarlığı olmalıdır. Özel olmasının sebebi ise sadece işletilmek üzere devredilmesidir. Bu inançlı işlem sonucu oluşan inançlı mülkiyetle sağlanmaktadır.

Mal topluluğu olması, Medeni Hukuktaki Vakıf ile benzeyen yönünü, tüzel kişiliği olmadan birden fazla kişinin aynı amaca yönelerek katılma belgesi alması, Borçlar Hukukundaki Adi Ortaklık ile benzeyen yönünü ortaya koymaktadır.

Vakıf bir Medeni Hukuk müessesesidir. Medeni Kanun m. 73-83/B arasında düzenlenmiştir. Bir malın bir gayeye tahsisi şeklinde tanımlamak mümkündür. Dolayısıyla bir mal topluluğudur. En önemli vasfı bu haliyle başlı başına bir tüzel kişiliktir. Vakfeden kişi mal topluluğundan tamamen ayrılmıştır.

Yatırım fonu ise bir mal topluluğu olmakla birlikte tüzel kişiliği yoktur. Yatırımcı olan katılma belgesi sahibi, devrettiği maldan kesin olarak ayrılmamış ve sadece inançlı olarak devir yapmıştır. Yatırım fonu ticari amaçlıdır. Oysa vakıf sosyal amaçlıdır.

Doktrinde tüzel kişiliği bulunmayan bağımlı veya inançlı vakıflardan bahsedilmekle [15] birlikte yatırım fonu, inançlı vakıf da sayılamaz. İnançlı vakıf, Medeni Kanun m. 462 ve Borçlar Kanunu m. 240 anlamında mükellefiyetli başışa benzemekte ve sosyal amaçlı olarak bir gayeye bir mal devredilmektedir. Deprem felaketi için bir bankada toplanan paralar gibi. Burara gerçek manada bir vakıf yoktur. Onun için inançlı vakıf denilmiştir.

Yatırım fonu, tüzel kişiliği bulunmayan aynı amaca yönelmiş kişilerin devrettikleri mal topluluğu yönüyle Borçlar Kanunu m. 520-541 arasında düzenlenen adi ortaklığa benzer gözükse de bir adi ortaklık da değildir. Adi ortaklıkta taraflar bir araya gelip bir sözleşme yaparlar. Ortaklığa tahsis ettikleri mallar üzerinde iştirak veya müşterek malik olurlar. Ortak amaç için emek ve sermayeleri ile aktif olarak uğraş verirler.

Yatırım fonunda taraflar, bir araya gelip yaptıkları bir sözleşme yoktur. Katılnmalı bir sözleşme vardır ve malvarlığı üzerinde iştirak veya müşterek mülkiyet hali yoktur. İnançlı olarak devretmiştir.

Katılma belgesi alan yatırımcılar arasında bir bağ yoktur. Tabiri caizse, yatırım fonu İstanbul'a gelmek üzere otobüse binen yolcular gibidir. Amaç İstanbul'a gelmektir. Yolcuların birbirlerini tanımalarına gerek yoktur. Yolcuların İstanbul'a gelme amaçları farklı olabilir Yatırım fonunda fazla kar elde etme vardır. Bunun için ortak bir katkı yoktur.

Yatırım fonlarının, portföylerindeki varlıkların türüne göre adlandırılan türleri vardır. Varlık türünün hangisi ağırlıkta ise o adla anılmaktadır. Tebliğ de açık bir şekilde belirtilmiştir.

Sermaye piyasasına ilgi duyanlar için kar getirisi bakımından tercih edilebilecek bir alandır. Yatırım fonlarının sayısı da gün geçtikçe artmaktadır. Özellikle bankaların kurduğu yatırım fonları revaçtadır.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] 13.12.19860 Tarih ve 19310 Sayılı Mük.Res.Gazete.
- [2] 31. 07. 1992 Tarih ve 21301 Sayılı Mük.Res.Gazete.
- [3] 19. 12. 1996 Tarih ve 22852 Sayılı Res.Gazete.
- [4] Tekinalp, Ü., **Sermaye Piyasası Hukukunun Temel Esasları**, İstanbul, 1982, s.108, Yasaman, H., **Sermaye Piyasası Kanununa göre Yatırım Fonları**, İMD, 1982, C.XXVIII, Sa.11, s.459, Sarıkamış, C., **Sermaye Pazarları**, 4.Bası, İstanbul, 2000, s.104, Konuralp, G., **Sermaye Piyasaları**, İstanbul, 2001, s.45, Turanboy, A., **Varakasız Kıymetli Evrak**, Ankara, 1998, s.110, Tuncer, S., **Türkiye'de Sermaye Piyasası**, Ankara, 1982, s.142, Günal, G., **Sermaye Piyasası Faaliyetleri**, İstanbul,1997, s.380, Sümer, A., **Türk Sermaye Piyasası Hukuku ve Seçilmiş Mevzuat**, İstanbul, 1998, s.81, Tefvik, G., **Dünyada ve Türkiye'de Yatırım Fonları**, Ankara, 1995, s.32.
- [5] Önder, M. F., "Türk Hukukunda Yatırım Fonları", **Yüksek Lisans Tezi**, Marmara Ün. Sosyal Bil. Enst. İstanbul, 1996, s. 28.
- [6] Yasaman, H., **İsviçre ve Fransız Hukuklarında Yatırım Fonları ve Türk Hukukunda Uygulama İmkanları**, İstanbul, 1980, ss.68-69.
- [7] Tekinalp, Ü., **Sermaye Piyasası Hukukunun Temel Esasları**, İstanbul, 1982, s.109; Ünal,, O.K., **Menkul Kıymetler**, Ankara, 1988, s.146.
- [8] Tekinay; Akman; Burcuoğlu; Altop, **Borçlar Hukuku Genel Hükümler**, 7. Bası, İstanbul, 1993, s.155, dpn.5.
- [9] Özsunay, E., **Türk Hukukunda ve Mukayeseli Hukukta İnançlı Muameleler**, İstanbul, 1968, s.2; Tandoğan, H., **Borçlar Hukuku Özel Borç İlişkileri**, C.2, 3.Bası, Ankara, 1987, s.543; Oğuzman; Seliçi,, **Eşya Hukuku**, 7. Bası, İstanbul, 1997, s.294; Gürsoy, K.T., **Mukayeseli Hukukta Özellikle Türk ve İsviçre Hukuklarında Yatırım Fonları**, Ankara, 1977, s.111; Oğuzman; Öz., **Borçlar Hukuku Genel Hükümler**, 2. Bası, İstanbul, 1998, s.110.
- [10] Kaplan, İ., **Portföy Yönetim Sözleşmesi**, BATİDER, 1995, C. XXVIII., Sa: 1-2, s.50.
- [11] Yavuz, C., **Türk Borçlar Hukuku Özel Hükümler**, 5.Bası, İstanbul, 1997, s.570; Hatemi; Serozan; Arpacı, **Borçlar Hukuku Özel Bölüm**, İstanbul, 1992, s.54,402.
- [12] Tikveş, Ö; **Bankalar Kanunu ve Sermaye Piyasası Kanunu Şerhi**, İstanbul, 1992, s.383.
- [13] Arkan, S., **Ticari İşletme Hukuku**, 2.Bası, Ankara, 1995, s.32.
- [14] Çağa, T., **Deniz Ticaret Hukuku**, C.II, 4.Bası, İstanbul, 1988, s.219.
- [15] Serozan, R., **Tüzel Kişiler**, İstanbul, 1994, s.88; Köprülü, B., **Medeni Hukuk**, 2.Bası, İstanbul, 1984, s.573, dpn.9.

## IT – UNTERSTÜTZTES SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Yücel YILMAZ

*M.Ü., İ.İ.B.F., Almanca Enformatik Bölümü, Araştırma Görevlisi*

*Özet: İşletmelerde, yenilenen pazar koşullarına paralel olarak, temel ve tamamlayıcı süreçlerde önemli değişiklikler görülmektedir. Bu değişiklikler, bilgi – iletişim teknolojilerinde kaydedilen ilerlemeler yardımı ile kolayca hayata geçirilmektedir.*

*Lojistik süreci, söz konusu değişikliklerden en fazla etkilenen süreçler arasındadır. Tedarik Zinciri Yönetimi (Supply Chain Management) , işletmedeki satın alma, üretim, dağıtım gibi süreçlerin birlikte değerlendirilmesinin yanında, tedarikçilerin ve müşterilerin süreçlerinin de gözönünde bulundurulması suretiyle, tüm lojistik ağı bazında mümkün olan en yüksek faydaya ulaşmayı hedeflemektedir.*

### I. EINFUEHRUNG

Heute sind Unternehmen in globalen Märkten durch den härteren Marktwettbewerb zusammen mit der Forderung nach einer höheren Rendite dazu gezwungen, neue Wege zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu finden. Die Geschäftsprozesse wie Beschaffung, Auftragssteuerung, Produktion, Lagerung und Distribution sind in der Vergangenheit in erster Linie aus einer isolierten, unternehmensinternen Sicht und teilweise sogar aus einer innerhalb der Organisation noch einmal weiter differenzierten, funktionsabhängigen Sicht betrachtet worden.

Heutzutage genügt dies nicht mehr. Die wertschöpfenden Prozesse müssen über die gesamte Wertschöpfungskette – vom Rohstofflieferanten bis zum Serviceleister beim Endkunden des Produktes – optimiert werden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Damit ein Optimum nicht länger nur aus der Sicht jedes einzelnen Unternehmens sondern über das ganze Netz hinweg erzielt wird, dürfen die Abläufe zwischen den Partnern in diesem Netz nicht mehr unberücksichtigt bleiben [1].

Viele Unternehmen haben ihre logistischen Prozesse im letzten Jahrzehnt einem Reengineering unterzogen. Mit dem Ziel einer Gesamtoptimierung der Wertschöpfung erfolgt seit einiger Zeit nun eine verstärkte Integration der Logistiksysteme von Unternehmen, Kunden und Zulieferern. Daraus ist der Begriff Supply Chain Management (SCM) entstanden. Vom Supply Chain Management erwarten Wissenschaftler und Praktiker eine erhebliche Reduzierung der Bestände, Verkürzung der

Durchlaufzeiten, Verbesserung der Termintreue und des Lieferservices, Senkung der Logistikkosten und Steigerung der Kundenzufriedenheit.

Auf diese Weise wird das Unternehmen insgesamt beweglicher, weil es schneller auf unerwartete Marktchancen und individuelle Kundenbedürfnisse reagieren kann. Es ist deswegen nicht überraschend, daß angesichts des immer schwerer zu prognostizierenden Kundenverhaltens die Bedeutung einer Supply Chain Integration erheblich zugenommen hat [2].

### II. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT - SYSTEME

#### II.1 Das Supply Chain Management

Nach Hiemenz integriert SCM Planungsprozesse und unterstützt Entscheidungen entlang der logistischen Kette. Supply Chain (die zu planende Versorgungskette) erstreckt sich im Idealfall von der "Mutter Erde" bis zum Endverbraucher. Dafür sollen alle an der Wertschöpfungskette Beteiligten als Geschäftspartner miteinander verbunden werden. Das heißt, daß nicht nur unterschiedliche Abteilungen eines Unternehmens, wie Einkauf, Fertigung, Vertrieb und Transport miteinander kommunizieren, sondern unternehmensübergreifend Zulieferer, Produzenten, Händler und Dienstleister. Man kann die Daten aus den Planungsergebnissen jederzeit an jedem Ort mit den Ist - Daten vergleichen und so schnell Entscheidungsgrundlagen für das Management liefern [3].

Im SCM werden die Gestaltung, Lenkung und Weiterentwicklung der gesamten Wertschöpfungskette von der Rohstoffgewinnung bis hin zu den mit dem Produkt verbindenden Serviceleistungen beim Endverbraucher angestrebt. Im Kern bedeutet das SCM eine systematische Verzahnung aller Prozesse der Wertschöpfungskette über die beteiligten Unternehmen hinweg mit dem Ziel, sich am künftigen Bedarf des Kunden optimiert zu orientieren und anzupassen. Insbesondere die Planung und die Steuerung der gesamten Logistikkette innerhalb eines Unternehmens und über die beteiligten Unternehmen hinweg wird durch das SCM beschrieben.

Siebert betont, daß SCM die Aufmerksamkeit nicht allein auf logistische Aktivitäten wie Transport- und

Lieferleistungen lenkt. Beim SCM sind Produktionsaktivitäten, Auftragsabwicklung und Geldflüsse sowie die Beziehungen zu Lieferanten und zum Kunden ebenso wichtig. Damit beseitigt das SCM die Schwächen bisheriger Planungskonzepte in Produktion und Fertigung. Es geht darum, das richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zu haben — unter Berücksichtigung aller Restriktionen (Maschinen, Personal, Werkzeuge, Lager, Transport usw.) [4].

Nach Maas und Bahns wird bei der Umsetzung der neuen Sicht auf das Prozeßmanagement in die Unternehmenswirklichkeit ein verändertes (Selbst-) Verständnis der Unternehmen sowie jedes einzelnen Mitarbeiters verlangt. Die Loslösung von stabilen Strukturen und klar definierten, stetigen Prozessen wird wegen folgender Aspekte erschwert [5]:

- geringe Erfahrungen mit mittel- und langfristigen Ausprägungen und Verhalten von Wertschöpfungsnetzwerken,

- unternehmerische sowie persönliche Unsicherheit aufgrund ständig zunehmender Komplexität der Netzwerke und ständigem Wandel in deren Zusammensetzung,

- geringes Bewußtsein für ein "Denken in Netzen" aus der eigenen, operativen Position im Netzwerk und einer Vielzahl weiterer mentaler und unternehmenskultureller Barrieren (z.B. die Hierarchie zwischen Kunden, Unternehmen und Lieferanten etc.)

Um diese Hemmnisse zu bewältigen, sind gleichermaßen neue Gestaltungs- und Steuerungsansätze notwendig. Das zur Zeit viel diskutierte Supply Chain Management ist ein neuer Ansatz. SCM ist die Steuerung der kompletten Wertschöpfungskette vom Lieferanten des Lieferanten über das eigenen Unternehmen bis zum Kunden des Kunden.

Nach Dinges ist für Unternehmen, die auf globaler Ebene konkurrieren, eine Änderung der Geschäftsprozesse auf operativer Ebene oder der Strategie im momentanen Wettbewerbsumfeld nicht mehr ausreichend. Dinges betont, daß führende Unternehmen diejenigen sind, die ihre eigenen Fähigkeiten mit denen von Lieferanten und Kunden austauschen und koordinieren und damit ihre Supply Chain übergreifend planen und steuern [6].

## II.2. Die Wertschöpfungskette

Das SCM hat stärker die Rolle eines Nervensystems, das die Wertschöpfung von Unternehmen, Kunden und Zulieferern verknüpft. Wenn

man die Grenzen zwischen einem Unternehmen und seinen Wertschöpfungspartnern überwinden will, kommt die Rolle des SC – Reengineering in Frage. Das SC – Reengineering bewertet die Wertschöpfung als einen zusammengehörigen Prozeß, der nicht durch eine unnötige Fragmentierung unterbrochen werden sollte [1].

Damit das SCM erfolgreich durchgeführt wird, soll von der Leitidee einer Integration der Informationsbasis des Unternehmens und seiner Geschäftspartner ausgegangen werden. Durch dieses Extended Enterprise Konzept wird ein eigenem Zusammenhang der Entscheidungsunterstützung in Echtzeit und Ausführung angestrebt. Zur Zeit erreichen Unternehmen, wie z.B. der Computerhersteller Dell, einen zunehmenden Anteil ihres Umsatzes über das Internet. Aus der Kundeninteraktion und der Auftragsabwicklung wird ein "Real – Time – Feedback" zwischen allen relevanten Partnern innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerks verlangt. Dadurch wird das SCM immer mehr zum Nervensystem von Unternehmen, Kunden und Zulieferern. Wenn der SCM – Ansatz im Sinne eines Supply Network Operation and Change Management erweitert wird, besteht die Möglichkeit, die Dynamik und Komplexität innerhalb des Wertschöpfungsnetzwerks sowohl unter gestalterischen als auch unter operativen Aspekten handhaben zu können [5].

Heutzutage konzentrieren sich immer mehr Unternehmen auf Ihre Kernfähigkeiten und verlagern Risiken auf die Zulieferindustrie. Vielfältige Maßnahmen, wie Outsourcing, Systempartnerschaften oder der Übergang zur Modulbauweise trugen zu einer erheblichen Verringerung der Wertschöpfungstiefe in der deutschen Industrie in den letzten Jahren bei.

## II.3. Die Beurteilung der SCM – Systeme

Nach einer Befragung, die durch das Global Manufacturing Surveys der Deloitte & Touche Consulting Group durchgeführt wurde, vertreten 97% der Befragten die Meinung, daß das Supply Chain Management für den langfristigen Unternehmenserfolg wichtig ist. Dagegen sind nur 33% der Ansicht, daß sie auf diesem Gebiet besser als der Industriedurchschnitt sind. Außerdem wurde festgestellt, daß der Anteil der Führungskräfte, die der Integration von Kunden und Zulieferern künftig eine durchschnittlich hohe Aufmerksamkeit widmen, seit 1993 um 63% zugenommen hat. In Nordamerika sind jedoch 75% der Befragten mit der Leistungsfähigkeit ihrer Informationssysteme unzufrieden. Daher kommt einer Verbesserung der Software eine große Bedeutung zu [2].

### III. IT – UNTERSTÜTZUNG BEIM SCM

#### III.1 Die Rolle der IT in der Supply Chain

Die Datenverarbeitung spielt in der Supply Chain eine sehr große Rolle. Diese Rolle läßt sich sehr anschaulich aus den Aufgaben der Logistik und ihrer Verzahnung mit anderen Funktionen im Unternehmen und zu den Beschaffungs- / Absatzmärkten erkennen.

Größere Unternehmen führen zu mehr Arbeitsteilung und damit zu einer Spezialisierung der Arbeitsplätze. Aus dieser Entwicklung besteht ein überproportional steigender Kommunikationsbedarf zwischen den im Geschäftsprozeß verbundenen Arbeitsplätzen. Dieser Kommunikationsbedarf wird durch zusätzliche nationale und internationale Standorte von Vertriebeinheiten und Distributionslagern oder durch die Dezentralisierung der Produktionsbetriebe verstärkt [7].

Ein anderer Faktor, aufgrund dessen die Bedeutung der IT in der Supply Chain zunimmt, ist die Globalisierung der Märkte verbunden mit einem zunehmenden Verdrängungswettbewerb. Sie führt zu Rationalisierungszwängen, die – über die Betrachtung der eigenen Ressourcen hinaus – eine schnellere und ökonomische Integration der Lieferanten und Kunden erfordern.

Die enge Einbeziehung der Dienstleister für Transport- und Distributionsaufgaben in einen integrierten Kommunikationsverbund ist für die Logistik von besonderer Bedeutung, weil dadurch die Reaktionszeiten bei der Versorgung entscheidend beeinflusst werden [7].

Aus diesen Faktoren resultiert die Tatsache, daß eine effiziente Gestaltung der verbundenen Kommunikationsprozesse ohne den gezielten Einsatz hochentwickelter IT – Lösungen nicht mehr vorstellbar ist.

#### III.2. IT – Basiertes SCM

Die strategischen Chancen, die durch IT – basiertes SCM erreicht werden können, sind [8]:

##### a. Verkürzung der Wertschöpfungsketten

Durch die Nutzung des IT – basierten SCM sind erhebliche Verkürzungen der Wertschöpfungskette möglich. Beispielweise verkürzt der Druckmaschinenhersteller MAN Roland seine Wertschöpfungskette im Service – Bereich durch weltweite Ferndiagnose via Satellit und Telefon.

In der Vergangenheit erforderten Reparaturen Weltreisen von Spezialisten mit wochenlangen Aufenthalten. Durch ein IT – basiertes System erfolgen Sotwarereparaturen heutzutage online .

##### b. Die Öffnung der Marktgrenzen

Das Internet und andere Informationstechnologien, wie EDI, öffnen bestehende Marktgrenzen in Vertrieb und Beschaffung. Die Firma Mobil kann durch ein Internet – Bestellsystem, das keine spezielle EDI – Software braucht, direkte Bestellungen durch Einzelhändler und Tankstellungen entgegennehmen .

##### c. Zusätzlicher Kundennutzen

Der umfassende Zusatznutzen des neuen Bestellsystems von Mobil entsteht aus dem erhöhten Lieferservice und interaktivem Informationsaustausch. Der Kunde bekommt sofort eine Bestellbestätigung und er kann die komplette Historie des bisherigen Bestellverlaufs verfolgen .

##### d. Beschleunigter Markteintritt

Durch standardisierte IT – Schnittstellen wird der schnelle Aufbau unternehmensübergreifender Zusammenarbeit und damit ein schneller Markteintritt ohne große Investitionen ermöglicht. Die Anpassungsfähigkeit an veränderte Marktsituationen wächst [8].

### III.3. Web – Präsentationen zum SCM

#### a. Portale

Unter Portalen versteht man Einstiegspunkte ins Internet. Diese Einstiegspunkte bieten regelmäßig aktualisierte Neuigkeiten mit umfangreichen Links. Neben themenneutralen Portalen existieren viele themenspezifische Portale, die insbesondere auch zu Informatik - Fragestellungen Einstiegspunkte bieten [9].

#### b. Informationen von Vereinigungen,

Berufsverbänden und Gesellschaften

Die zugehörigen Vereinigungen und Berufsverbänden stellen Grundsatzinformationen zu einem Fachgebiet oft im Internet bereit. Neben einigen wenigen Vereinigungen, die (wie z.B. der Supply Chain Council) zumindest Teile des Begriffs SCM in ihrer Bezeichnung tragen, bieten insbesondere auch die etablierten Logistik - Gesellschaften Einstiegspunkte für Recherchen zum SCM [9].

### c. Informationen von Researchunternehmen und Beratungsgesellschaften

Durch Researchunternehmen werden zu vielen neuen Informatik - Entwicklungen Informationen angeboten. In der Regel stehen die Ergebnisse nur Interessenten zur Verfügung, die mit diesen Unternehmen Nutzungsverträge abgeschlossen haben.

Mehrere Beratungsgesellschaften machen SCM-Beratung zu einem Schwerpunkt ihrer Geschäftstätigkeit. Wegen des dezentralen Aufbaus der Web - Präsentationen " sind (auch) die SCM-spezifischen Informationen nicht immer leicht auffindbar [9].

### d. Informationen von Softwareanbietern

Ohne die zugehörigen Software - Lösungen ist das SCM kaum praktikierbar. Die für das SCM angebotenen Lösungen werden danach unterschieden, ob sie das sog. Supply Chain Planning oder die sog. Supply Chain Execution unterstützen. Diese Unterscheidung ist insbesondere bei Systemen, die von ERP - Anbietern stammen, nicht trennscharf [9].

### e. Informationen von Ausbildungsinstitutionen und aus Online - Zeitschriften

Neuerdings werden Ausbildungsgänge und Weiterbildungsveranstaltungen in SCM durch zahlreiche Universitäten angeboten. Teilweise wurden Organisationseinheiten eingerichtet, welche den Begriff Supply Chain Management in ihrer Bezeichnung tragen.

Im WWW findet man immer mehr Online-Zeitschriften, von denen einige Beiträge zum SCM veröffentlichen. Dabei werden die klassischen Zeitschriftenbeiträge häufig durch portal - ähnliche Informationen ergänzt [9].

## IV. ADVANCED PLANNING SYSTEMS (APS)

Ein wichtiger Faktor, der in der ersten Hälfte der 90er Jahren hinzukam, führte zu einer Änderung der Wettbewerbssituation. Dieser Faktor war die Einführung neuer Transaktionssysteme (sogenannter ERP - Systeme, Enterprise Resource Planning Systems). Diese Systeme dienen zur Durchdringung sämtlicher belegorientierten Prozesse, wie die Auftragsbearbeitung, die Buchführung, der Einkauf, der Vertrieb und die Produktionswirtschaft. Zu diesen Systemen zählen zum Beispiel, SAP, Baan etc [10].

Es läßt sich feststellen, daß erstklassiges Engineering und Optimierung der belegorientierten Geschäftsprozesse nach wie vor notwendig sind, um am Markt bestehen zu können. Sie allein bringen ein

Unternehmen aber nicht mehr an die Spitze der Wettbewerber.

Wir nehmen ein Beispiel einer Supply Chain mit Wertschöpfungsstufen;

- Lieferant,
- Fabrik,
- Nationales Verteilungszentrum,
- Regionales Verteilungszentrum
- und Kunde sowie einem komplexen Netz an Zuliefererbeziehungen.

Es sollen die Auswirkungen in einem solchen Netz festgestellt werden, wenn in einem Glied eine Störsituation auftritt, die in der Planung nicht vorauszusehen war. Beispielweise nehmen wir den Ausfall einer Maschine in einer Fabrik für drei Tage. In einem ERP - System wird ein solcher Ausfall gebucht und entsprechend die Fertigungsaufträge, die von dem Ausfall betroffen sind, verschoben.

Das heißt, daß die Auswirkungen des Maschinenausfalls auf die Lieferfähigkeit und Liefertreue in der gesamten Supply Chain nicht berücksichtigt werden. Zur Lösung dieser Frage muß die neue Situation downstream (in Richtung des Materialflusses zum Kunden) und upstream (in Gegenrichtung zum Materialfluß) bewertet werden.

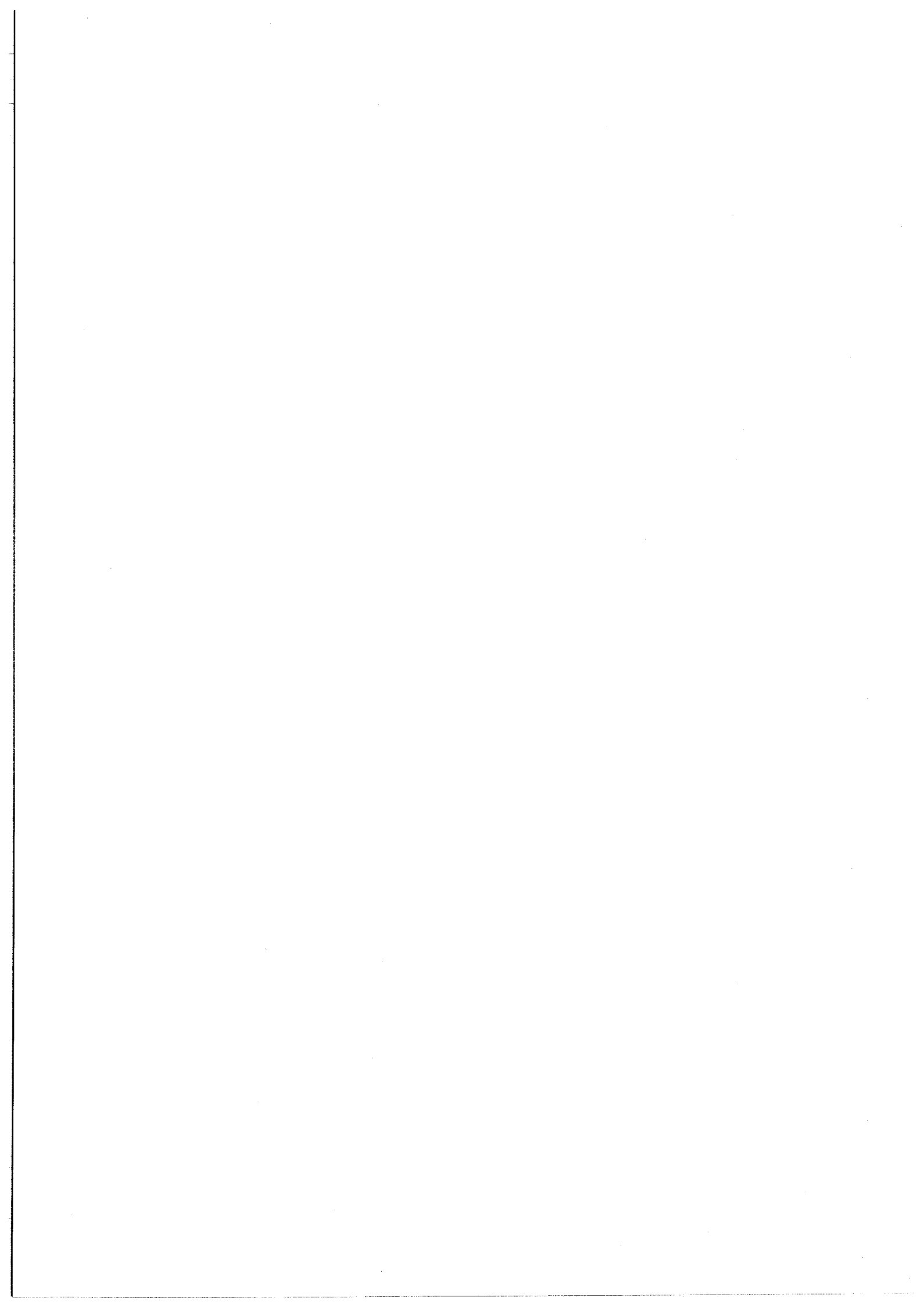
Advanced Planning Systems (APS) dienen zum Aufbauen eines Modells der Supply Chain und zur Verwendung dieses Modells für Planungsläufe und Planungsszenarien. Dabei kann ein Supply Chain Modell auf unterschiedlichen Aggregationsstufen angelegt werden, je nach dem, welche Planungsprozesse unterstützt werden sollen. Durch APS hat man die Möglichkeit, ein standortübergreifendes oder sogar firmenübergreifendes Modell für die strategische Planung, den Absatz - und die grobe Produktionsplanung, Auftragsdisposition und Distributionsplanung eingesetzt werden. Ein Detailmodell der Produktionsoperationen in einem Standort kann die detaillierte Terminierung von Fertigungsaufträgen unterstützen [10].

## V. ZUSAMMENFASSUNG

Um ein Optimum über das ganze Netz hinweg zu erzielen, dürfen die Abläufe zwischen den Partnern in diesem Netz nicht mehr unberücksichtigt bleiben. Im SCM wird es durch die Gestaltung, Lenkung und Weiterentwicklung der gesamten Wertschöpfungskette von der Rohstoffgewinnung bis hin zu den mit dem Produkt verbundenen Serviceleistungen beim Endverbraucher angestrebt.

## LITERATUR

- [1] Kuhn, A.; Hellingrath, B.; Kloth, M., „Anforderungen an das Supply Chain Management der Zukunft“, **Information Management & Consulting**, 13.Jg, Heft: 3, 1998, ss.7–13.
- [2] Servatius, H.G., „Integration der Wertschöpfung von Unternehmen, Kunden und Zulieferern, Ein Überblick“, **Information Management & Consulting**, 13.Jg, Heft: 3, 1998, ss.14–17.
- [3] Hiemenz, C., „Potentiale Nutzen – Durchgängiges Supply Chain Management erhöht die Wertschöpfung“, **Information Management & Consulting**, 13.Jg, Heft: 3, 1998, ss.56–59.
- [4] Siebert, G., „Was ist Supply Chain Management?“, **E – Commerce – Magazin**, Heft: 3, 1999.
- [5] Mass, R.; Bahns, O., „Prozeßmanagement und strategische Ausrichtung der IT – Unterstützung in Wertschöpfungsnetzwerken“, **Information Management & Consulting**, 13.Jg, Heft: 3, 1998, ss.36–41.
- [6] Dinges, M., „Logistik Revolution“, **Information Management & Consulting**, 13.Jg, Heft: 3, 1998, ss.22-27.
- [7] Gräbner, L., „IT – Entwicklung in der Supply Chain Strategien zur Reduzierung von Managementfehlern“, **Praxis der Wirtschaftsinformatik (HMD)**, 36. Jg, Heft: 207, 1999, ss.16–24.
- [8] Rick, J.; Rüdiger, v. S.; Thiel, W., „IT – Integration in der Supply Chain als Strategische Herausforderung“, **Information Management & Consulting**, 13.Jg, Heft: 3, 1998, ss.18–21.
- [9] Knolmayer, G.; Walser, K., „Informationen zum Supply Chain Management im Internet“, **Wirtschaftsinformatik**, Heft: 4, 2000, s.359.
- [10] Kilger, A., „Optimierung der Supply Chain durch Advanced Planning Systems“, **Information Management & Consulting**, 13.Jg, Heft: 3, 1998, ss.49–55.





# AVRUPA BİRLİĞİNE GİRİŞ SÜRECİNDE YAŞANAN KRİZ ve BİR KRİZ YÖNETİMİ MODELİ

Ayla Zehra ÖNCER

M.Ü., İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, Araştırma Görevlisi

*Abstract: European Union is one of the most important association around the world. It is institutionalized and has own bodies for management. Since Turkey applied for the membership, there began a long term crisis. Turkey has some advantages and also disadvantages in its own and the Union evaluates every circumstance against or besides Turkey. The crisis management plan has to be done and participation to the Union has to be realized.*

## I. GİRİŞ

Tarih boyunca uluslar ekonomik, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin uluslararası ilişkilere bağlı olduğunu fark etmişlerdir. Yaşanan dünya savaşlarının ardından kazanılan deneyimlerle tüm dünyada olduğu gibi Avrupa'da da ortak bir ideal gerçek bir siyasi projeye dönüşüp AB üyesi ülkelerin yönetim politikalarında uzun vadeli bir hedef haline gelmeden önce, başlangıçta bilim adamları, sosyologlar ve önsüzili Avrupalıların özlemlerinde yaşıyordu. Avrupa Birliği Devletleri insancıl ve barışçı bir hayalin parçasıydı. Yirminci yüzyılın ilk yarısında meydana gelen ve kıtayı derinden etkileyen savaşlar bu hayalin gerçeğe dönüşmesini engelledi. Ancak II. Dünya Savaşı sırasında totaliter yönetimlere karşı savaşan direniş hareketleri ve uluslararası bilgi , teknoloji ve ticaret sirkülasyonu yakın coğrafyadaki ülkeleri birbirine yaklaştırdı. Bu gelişmeler ışığında Avrupa ülkeleri bir örgütlenme sürecine girdiler. Bu örgütlenmenin asıl amacı benzer kültür değerlerine sahip Avrupa uluslarının ortak bir politika oluşturması ve bu politikaya bağlı olarak ortak yönetsel kararların alınmasıydı. Bu yeniden yapılanma modelinde amaçlanan Avrupa'nın siyasal bütünlüğünü sağlayarak, gümrük birliği, ortak pazar, serbest dolaşım gibi bir takım ekonomik faydalar yaratmak ve yanı sıra bölgede ortak güvenliği sağlayacak askeri bir güç oluşturmaktı.

## II. AVRUPA BİRLİĞİ'NİN OLUŞUM AMACI

Avrupa Birliği'nin misyonu, üye ülkeler ve bu ülkelerin vatandaşları arasında, dayanışma temeline dayanan ilişkileri organize etmek, barışı korumak, ekonomik, sosyal ve kültürel ilerlemeyi pekiştirmektir. Yanı sıra Birliğin diğeri bir oluşum sebebi ise Avrupa'daki

fanatik milliyetçilik akımının teşvik ettiği savaş isteklerini engelleyerek kutsal devlet inancının yerine kutsal birey anlayışının oluşturulmasıdır.

Bu açıklamadan sonra Avrupa Birliği'nin temel amaçlarını da şu şekilde sıralayabiliriz:

- Ekonomik sosyal iyileşmeyi desteklemek (ortak pazar ve ortak para),
- Uluslararası platformda Avrupa Birliği kimliğini savunmak (ortak güvenlik politikası, uluslararası krizlerde ortak hareket),
- Avrupa vatandaşlığını tanıtmak,
- Bir özgürlük, güvenlik ve adalet alanı geliştirmek (bireylerin serbest dolaşımı),
- Oluşturulan Avrupa Birliği hukukunu sürdürmek [1].

## III. AVRUPA BİRLİĞİ'NİN TARİHÇESİ

Savaş sonrası ekonomilerini hızla yapılandıran Avrupa ulusları sahip oldukları yakın kültürün de etkisiyle ortak amaca hizmet eden bir birlik kurma ihtiyacı duymuşlardır. Avrupa Birliği barışı korumak ve ekonomik ve sosyal ilerlemeyi pekiştirmek amacı ile bir araya gelen 15 üye devletten oluşur. Birlik ekonomi, sanayi, siyaset, yurtaş hakları, kültür ve dış politika alanlarını kapsayan çok sektörlü bütünleşmenin en ileri biçimidir. Birliğin içinde ortak kurumları bulunan üç Topluluk yer alır. Bunların içinde ilk kurulanı 1951 tarihli Paris Antlaşması'yla Avrupa Kömür ve Çelik Topluluğu'dur. Daha sonra 1957 tarihli Roma Antlaşması'yla Avrupa Ekonomik Topluluğu ve Avrupa Atom Enerjisi Topluluğu kurulmuştur. Topluluklar bu sürecin sonunda Üye Devletler arasındaki bütün iç sınırları kaldırarak tek bir pazar kurmuşlardır. 1986'da imzalanan Avrupa Tek Senedi ve 1992'de imzalanan Maastrich Avrupa Birliği Antlaşması ile de Üye Devletleri egemen devletler arasındaki geleneksel

anlaşmalardan daha sıkı bir biçimde birbirine bağlayan AB'nin hukuki temelleri oluşmuştur.

Topluluğun çalışmaları, başlangıçta altı kurucu üyesi olan Almanya, Belçika, Fransa, Hollanda, İtalya ve Lüksemburg arasında bir kömür ve çelik ortak pazarı kurulmasıyla sınırlıydı. Savaş ertesindeki o günlerde savaşın galip ve mağluplarını, eşit olarak işbirliğinde bulunabilecekleri bir kurumsal yapı içinde bir araya getiren Topluluk, temelde barışı güvence altına almanın bir aracı olarak algılanıyordu. 1957'de işgücü ile mal ve hizmetlerin serbest dolaşımına dayanan bir ekonomik topluluk kurmaya karar verdiler. Mamul mallarda gümrük vergileri 1968'de kaldırıldı. Bunların sonucunda ortak politikalar 60'ların sonunda yerli yerine oturmuştu.

Üye Devletlerin başarısı Birleşik Krallık, Danimarka ve İrlanda'yı Topluluk üyeliğine başvurmaya yöneltti ve bu üç ülke 1972 yılında üyeliğe kabul edildiler. Üye devlet sayısını altıdan dokuza yükselten ilk genişleme ile birlikte, Topluluk sosyal, bölgesel ve çevresel konularda üstlendiği sorumluluklarla yeni bir derinlik kazandı.

Topluluk 1981'de Yunanistan'ın, 1986'da da İspanya ve Portekiz'in katılmalarıyla güneye doğru genişledi. Bu genişlemeler, üye devletlerin ekonomik gelişmeleri arasındaki farklılıkları azaltmaya yönelik yapısal programlar uygulamalarını kaçınılmaz kıldı.

1 Ocak 1993'e kadar tek pazar oluşturmayı kendisine hedef edinen Topluluk, 17 - 28 Şubat 1986'da Avrupa Tek Senedi'ni imzaladı ve bu iddialı hedefle ilgili mevzuatın kabulü konusunda yeni yöntemler geliştirdi. Tek Senet 1 Temmuz 1987 tarihinde yürürlüğe girdi.

Berlin Duvarı'nın yıkılmasının ardından 3 Kasım 1990'da iki Almanya'nın birleşmesi, Merkezi ve Doğu Avrupa ülkelerinin Sovyet denetiminden kurtulmaları ve demokratikleşmeleri, Aralık 1991'de de Sovyetler Birliği'nin çözülmesi Avrupa'nın siyasi yapısını baştan aşağı değiştirdi. Üye Devletler bağlarını güçlendirme kararlılığıyla, temel özellikleri 9-10 Aralık 1991'de Maastricht'te toplanan Avrupa Doruğu'nda kararlaştırılan yeni bir antlaşmanın müzakerelerine başladılar.

1 Kasım 1993'te yürürlüğe giren Avrupa Birliği Antlaşması üye devletlerin önüne iddialı bir program koydu: 1999'a kadar parasal birlik, yeni ortak politikalar, Avrupa yurttaşlığı, diplomasi işbirliği, ortak savunma ve iç güvenlik sağlanacaktı. Dünya ölçeğindeki rekabeti göğüsleyebilmek ve işsizliği azaltmak için Temmuz 1994'teki Avrupa Zirvesi'nde, kıta ölçeğinde altyapı ve iletişim projelerinin yürürlüğe konulmasına karar verildi.

1 Ocak 1995'te Avrupa Birliği'ne üç yeni üye; Avusturya, Finlandiya ve İsveç katıldı. Bu üç üye

kendilerine özgü katkılarıyla Birliği zenginleştirdi ve Orta ve Kuzey Avrupa'da yeni açılımlar sağladı.

1996 için planlanmış olan kurumsal gündem; 15 üyeli AB'nin yapısının yeni görevleri göğüsleyebilecek şekilde uyarlanması ve kurucularının büyük siyasi projelerinin kaynakları göz ardı edilmeden ve kapsamı kısıtlanmadan tüm kıtaya istikrar getirebilecek biçimde yeni üyelerin katılımına hazırlanması şeklindeydi.

Yaklaşık yarım yüzyıldır Avrupa bütünleşmesi, kıtanın gelişmesi ve halkının zihniyeti üzerinde önemli etkilerde bulunmuştur; aynı zamanda güçler dengesini de değiştirmiştir. Ulusal ve ortak çıkarların sürekli dengelenmesine, ulusal geleneklerin farklılığına saygı gösterilmesine ve farklı kimliklerin güçlendirilmesine dayalı Topluluk yaklaşımı her zaman olduğu gibi bugün de geçerlidir. Devletler arasındaki ilişkilere damgasını vuran köklü düşmanlıkları, üstünlük saplantılarını ve savaşçı eğilimleri aşacak biçimde tasarlanan bu yaklaşım soğuk savaş yılları boyunca Avrupa'nın demokratik ülkelerinin özgürlüğe olan bağlılıkları çevresinde birleşmelerini sağlamıştır [2].

#### IV. AVRUPA BİRLİĞİ'NİN KURUMLARI

Birliği yöneten kurumlar; demokratik yöntemlerle seçilen Parlamento, üye devletleri temsil eden ve bakanlardan oluşan Konsey, Avrupa Devlet ve Hükümet Başkanları Doruğu, Antlaşmalar'ın koruyucusu olan Komisyon, Topluluk hukukuna uyulmasını sağlayan Adalet Divanı ve Birliğin Mali yönetimini izleyen Sayıştay'dır. Ayrıca ekonomik, sosyal ve bölgesel çıkar gruplarını temsil eden çeşitli danışma kurulları ile Birliğin dengeli gelişimine katkıda bulunan projelerin finansmanını kolaylaştırmak amacıyla kurulmuş olan Avrupa Yatırım Bankası bulunmaktadır.

Parlamentonun başlıca işlevi, siyasi itici güç olarak Topluluk politikalarının hazırlanması için gereken çeşitli inisiyatifleri üstlenmektir. Avrupa Doruğu ise gelecekte girilecek eylemler için gerekli ivmeyi sağlamakta ve faaliyetlerin ana hatlarını çizmektedir.

Konsey; üye devletlerin genel ekonomik politikalarını koordine ederek, Komisyonun sunduğu tekliflerden hareketle Parlamentoyu da şu veya bu ölçüde sürece katacak şekilde ortak politikalara ilişkin temel kararları alır ve anlaşmada belirlenmiş olan hedeflere ulaşılmasını sağlar. Ayrıca Konsey hükümetler arası işbirliğine dayalı iki alanda daha birincil rol oynar: ortak dış politika ve güvenlik politikası çerçevesinde ortak konuları tanımlamak ve ortak kararlar almak. Konseyin adalet ve içişleri alanındaki esas işlevi ise ortak eylemler belirlemek ve üye devletlerin imzalayacağı sözleşmeleri hazırlamak ve önermektir.

Komisyon öncelikle Antlaşmaların korunması ve gözetilmesiyle yükümlüdür. Birliği harekete geçiren organdır ve yasama sürecini başlatmada tek yetkilidir. Komisyon ayrıca Avrupa Birliği'nin yürütme organıdır. Buna, belirli Antlaşma maddelerinin uygulanmasına ilişkin kuralların belirlenmesi ve Birlik faaliyetleri için ayrılmış bütçe ödeneklerinin idaresi de dahildir.

Divan'ın görevi Avrupa Antlaşmalarının hukuka uygun biçimde yorumlanması ve uygulanmasını sağlamaktır. Adalet Divanı her durumda aynı biçimde uygulanan bir Topluluk hukukunun yaratılmasına yardımcı olmuş ve böylece Avrupa'nın bütünleşme sürecini hızlandırmıştır.

Sayıştay Avrupa Birliği'nin tüm gelir ve harcamalarının hukuka uygun ve düzenli biçimde yapılıp yapılmadığını ve maliye yönetiminin tutarlı olup olmadığını denetler. Birlik Anlaşması'yla Sayıştay'a tam kurumsal statü tanınmış ve sorumluluklarının kapsamı genişletilerek hesapların güvenilirliği ve hesaplara konu olan işlemlerin hukuka uygunluğu ve düzenliliği hakkında Parlamento ve Komisyona güvence bildirimi sunma görevi verilmiştir.

Avrupa Birliği'nin finans kurumu olan Avrupa Yatırım Bankası ise Roma Antlaşması ile Birliğin hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olacak yatırımları finanse etmek amacıyla kurulmuştur [2].

## V. TÜRKİYE – AB İLİŞKİLERİ

Türkiye ile Avrupa Birliği ilişkileri 1963'te imzalanan Ortaklık Anlaşması'na (Ankara Anlaşması) dayanmaktadır. Aslında Türkiye 1959 yılında Avrupa Ekonomik Topluluğu'na ortaklık için başvurmuş ancak anlaşma 1963'te imzalanmıştır. 1980'e kadar Topluluk ve Türkiye arasındaki ilişkiler karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirilmesiyle devam etmiştir. Ancak 12 Eylül 1980 darbesinden sonra 1982'de, Topluluk Türkiye ile ilişkilerini dondurma kararı almıştır. 1986 yılında, dondurulmuş olan ilişkilerin canlandırılması süreci olarak ele alınan Ortaklık Konseyi toplantısı gerçekleşmiş ve 14 Nisan 1987'de Türkiye Avrupa Birliği'ne tam üyelik için müracaat etmiştir. 1989'da yayımlanan komisyon raporunda Topluluğun kendi iç pazarını tamamlayabilme sürecinden önce yeni bir üyeyi kabul edemeyeceği ve Türkiye'nin katılmadan önce ekonomik, sosyal ve siyasal alanda gelişmesine ihtiyaç duyulduğu konularına değinilerek Türkiye'nin tam üyeliği için olumsuz görüş bildirilmiştir. Ancak buna rağmen, süregelen olumlu ilişkilerin sonucu olarak 1995'te Türkiye ile Avrupa Birliği arasında Gümrük Birliği gerçekleştirilmiştir. Böylece 1996'dan itibaren Türkiye, Avrupa Birliği ile entegrasyonunda 22 yıl süren geçiş dönemini tamamlayarak, sanayi ve işlenmiş tarım ürünlerinde sağlanan Gümrük Birliği ile tam üyelik sürecinde son döneme girmiştir [3].

Ancak bu noktada, 1993 yılında gerçekleşen Kopenhag Zirvesi'nde alınan, eski Varşova Paketi üyeleri olan Merkezi ve Doğu Avrupa ülkelerini kapsayan bir genişleme sürecine başlama kararına da değinmek gerekmektedir. Bu zirvede aday ülkelerin katılım öncesi yerine getirmeleri istenen kriterler Kopenhag kriterleri adıyla anılmakta olup, üç grupta toplanmıştır:

• *Siyasi Kriter:* Demokrasi, hukukun üstünlüğü, insan hakları ve azınlıklara saygı gösterilmesini ve korunmasını garanti eden kurumların varlığı.

• *Ekonomik Kriter:* İşleyen bir pazar ekonomisinin varlığının yanı sıra Birlik içindeki piyasa güçleri ve rekabet baskısına karşı koyma kapasitesine sahip olunması.

• *Topluluk Mevzuatının Benimsenmesi:* Siyasi, ekonomik ve parasal birliğin amaçlarına uyma dahil olmak üzere üyelik yükümlülüklerini üstlenme kabiliyetine sahip olunması [4].

AB Komisyonu, genişlemeye yönelik stratejisine esas teşkil etmek üzere 1997'de, Gündem 2000 başlıklı bir rapor hazırlamış ve önerilerini açıklamıştır. Kopenhag kriterlerine uyum gösterebilen yeteneklerine göre iki grupta ülkeler belirlenmiş, Türkiye ise genişlemenin kapsamına alınmamıştır. Raporunda Gümrük Birliği'nin tatminkar bir biçimde işlediği ve AB ile ilişkilerin geliştirilmesi için sağlam bir dayanak teşkil ettiği ancak, siyasi durumun, mali işbirliği ile siyasi diyalogun uygun şekilde sürdürülmesine imkan vermediği, Gümrük Birliği'nin uygulanmasının ülkemizin bir çok alanda AB müktesebatını başarıyla üstlenebileceğini gösterdiği, buna karşılık ekonomimizin makro ekonomik istikrarsızlık kısıcını kıramadığı ifade edilmiştir. Siyasi konularda ise insan hakları ve Güneydoğu sorunu ile ilgili bilinen görüşler tekrar edilmiş ve bu soruna askeri değil, siyasi bir çözüm bulunması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte sorunların çözülmesinde Birliğin destekte bulunacağı doğrulanmış ve insan hakları konusunda gelişim sağlamak için Avrupa'nın yardımı önerilmiştir [5].

12-13 Aralık 1997 tarihinde Lüksemburg'da yapılan AB Zirvesi'nde kabul edilen Sonuç Bildirisi'nin de en önemli bölümü gelişme konusuna ayrılmıştır. Bu bildiri genelde komisyonun Gündem 2000 Raporunda yaptığı önerileri benimsemiş, buna bağlı olarak Türkiye için farklı bir önem kazanmıştır. Lüksemburg Zirvesi sonucunda Türkiye açısından sağlanan olumlu gelişmeler;

- Türkiye'nin tam üyeliğe uygunluğunun bir kez daha teyit edilmesi,

- Avrupa Birliği'nin Türkiye'yi tam üyeliğe hazırlamak için bir strateji oluşumunu kararlaştırmasıdır [6].

Avrupa Birliği'nin Türkiye'nin tam üyeliğine ilişkin geliştirdiği bu strateji içeriğinde; Ankara Anlaşması'nda öngörülen olanakların geliştirilmesi, 1995'te sağlanan Gümrük Birliği'nin güçlendirilmesi, mali işbirliği ve mevzuat uyumu gibi unsurlara yer verilmesi ve gelişmelerin düzenli olarak (Ankara Anlaşması'nın 28. Maddesi, Kopenhag kriterleri ve AB'nin 29 Nisan 1997 tarihli deklarasyonu çerçevesinde) gözden geçirilmesi öngörülmüştür. Tüm bu olumlu gelişmelere karşılık AB ile Türkiye arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesinin ülkemizdeki siyasi ve ekonomik reformların devamına, komşu ülkelerle iyi ve istikrarlı ilişkilere sahip olunmasına ve Kıbrıs sorununa çözüm bulunması amacıyla BM gözetimindeki görüşmelerin desteklenmesine bağlı olduğu vurgulanmıştır. AB'nin politik bir baskı aracı olarak dile getirdiği bu konulara ilişkin Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti tarafından Lüksemburg Zirvesi'nin hemen ardından yapılan açıklamada AB'nin Türkiye'ye yönelik yanlı ve ayrımcı tutumu kınanmış, bununla birlikte ülkemizin tam üyelik amacını koruduğu ve AB ile var olan ortaklık ilişkilerinin sürdürüleceği, ancak bu ilişkilerin geliştirilmesinin AB'nin kendi yükümlülüklerini yerine getirmesine bağlı olacağı, mevcut anlayış ve yaklaşımı değişmedikçe ilişki kapsamı dışındaki konuların AB ile ele alınmayacağı belirtilmiştir. Bu açıklamaya bağlı olarak ilk oturumunu 12 Mart 1998'te Londra'da yapan Avrupa Konferansı'na ülkemizin katılmayacağı belirtilmiş böylece ilişkilerimizin içinde bulunduğu durumdan çıkış yolunun AB'nin göstereceği siyasi iradeye bağlı olduğu karşı tarafa ifade edilmiştir.

Türkiye'nin bu konuda sergilediği politikanın bir sonucu olarak Cardiff ve Viyana Zirveleri sonucunda ülkemizi tam üyeliğe hazırlayacak Avrupa stratejisi onaylanmış, bu stratejinin Türkiye'nin önerileriyle de zenginleştirilebileceği vurgulanarak, hayata geçirilmesi için gerekli mali desteğin sağlanması amacıyla çalışmalar başlatılmıştır. Cardiff ve Viyana kararları sonucunda 4 Kasım 1998'de hazırlanan ilerleme raporunda Türkiye'nin aday ülke olarak algılandığı bir gerçektir. Bununla birlikte 3-4 Haziran 1999 tarihinde Köln'de yapılan AB Hükümet ve Devlet Başkanları Zirvesi'nde Almanya tarafından hazırlanan ve Türkiye'nin beklentilerini karşılayabilecek nitelikteki taslak metin İngiltere ve Fransa'nın desteğine rağmen başta Yunanistan olmak üzere diğer bazı üye ülkelerin olumsuz tutumları sonucunda kabul edilmemiştir[5].

AB Komisyonunun 13 Ekim 1999'da Türkiye için ikinci ilerleme raporunu yayımlamasının ardından, 10-11 Aralık 1999 tarihinde Helsinki'de yapılan zirvede Binyıl Bildirgesi kabul edilmiş, genişleme sürecinde yeni bir aşamaya işaret eden kararlar alınmıştır. Helsinki'de Avrupa Konseyi Türkiye'nin tam üyeliği konusunu vurgulamış ancak, tüm diğer aday ülkeler gibi Kopenhag Kriterlerine uyum sağlanması gerektiğini belirtmiştir. Konsey var olan strateji çerçevesinde Türkiye'nin de

reformlarını gerçekleştirebilmesi için giriş stratejisinden yararlanacağı kararını almıştır. Bununla birlikte, katılım ortaklığı daha önce gerçekleştirilen Avrupa Konseylerinde alınan kararlar temelinde oluşturulacak ve giriş hazırlıkları içerisindeki öncelikli alanlar belirtilmiş olacaktır. Bu kararlar doğrultusunda komisyon tarafından 8 Kasım 2000 tarihinde açıklanan "Katılım Ortaklığı Belgesi"nde ülkemizin AB katılımına uyum sağlamak amacıyla neler yapması gerektiğini, orta ve kısa vadeli hedefler olarak belirleyen bir strateji ortaya konmuştur. Türkiye Katılım Ortaklığı Belgesi'nde belirtilen konuları dikkate alarak Avrupa Birliği'ne uyum için bir ulusal program hazırlamıştır. Ulusal program Bakanlar Kurulu'nda 19 Mart 2001 tarihinde onaylanmış ve AB Komisyonuna sunulmuştur. Türkiye-AB Ortaklık Konseyi'nin bir sonraki toplantısının ise 26 Haziran 2001 tarihinde Lüksemburg'da yapılması öngörülmektedir[7].

Bütün bu tarihi gelişim ışığında Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne katılımında başlangıcından bugüne kadar yaşanan olumlu olumsuz tüm gelişmelere kriz mantığıyla bir açıklama getirelim.

## VI. TÜRKİYE'NİN AB ÜYELİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

### VI.1. Türkiye'nin Zayıf Yönleri ve Dezavantajları

#### a. İnsan Hakları

Ülkemizde yaşanan 1980 ihtilalinden itibaren, insan hakları ve etnik sorunlar Avrupa Birliği ülkeleri tarafından yoğun olarak gündeme getirilmiş ve Türkiye'nin karşısına çıkartılmıştır.

Türkiye Cumhuriyeti Hükümetinin insan hakları konusunda ortaya koyduğu tutum ve davranışlar Avrupa Birliği ülkelerince yetersiz bulunmaktadır ve sorunun aşılmasında Birliğin desteğinin alınması önerilmiştir. Bununla birlikte Türkiye'nin üyeliğini desteklemeyen ülkeler için bu durum ülkemiz aleyhinde bir koz olarak kullanılmakta ve komisyonlarda sıklıkla dile getirilmektedir.

Ancak şu da unutulmamalıdır ki, ülkemizin insan hakları konusunda bulunduğu nokta sadece Avrupa Birliği açısından değil, ülkemiz açısından da yeterince tatminkar bir seviyede değildir. Öyle ki, ülke içinde sesini duyuramadığına inanan gruplar, iletişimin de yaygınlaşmasıyla uluslararası platformda sorunlarını dile getirip kendilerine destek bulabilmektedirler. Bu durum elbette ülkemiz açısından büyük bir olumsuzluk yaratmaktadır.

Öte yandan ülkemizde yaşanan etnik sorunların, ilerleyen dönemlerde de Avrupa Birliği ile olan ilişkilerde gündeme geleceği düşünülmektedir. Bu konu bazı üye ülkeler tarafından Türkiye'nin ifade ettiği şekilde

anlaşılmış olsa da, birçok ülke açısından konunun çözüme kavuşmadığı varsayılmaktadır[8].

Tüm bunların yanı sıra Türkiye'nin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel değişim göz ardı edilmemeli ve demokrasi ve insan hakları konularındaki ilerlemeler toplumun her kesimi tarafından desteklenmelidir. Unutulmamalıdır ki, bu konuların çözümünde hükümetlerin çabaları tek başına yeterli olmamaktadır.

#### **b. Din ve Kültür Farklılığı**

Avrupa Birliğine üye ülkeler her ne kadar henüz gerçekleştirememiş olsalar da, bir Avrupalı kimliği oluşturma çabası içindedirler. Bu noktadan bakıldığında kültür faktörü ön plana çıkmaktadır. Türkiye sosyo-kültürel dokusuyla Avrupa Birliği ülkelerinden son derece farklıdır. Öncelikle Türkiye'nin müslüman bir devlet oluşu AB üyeleri için olumsuz bir referans olmaktadır ve Türkiye'yi tam bir Avrupalı olarak görmelerini engellemektedir [8].

II. Dünya Savaşı'nın ardından ekonomik dinamiklerini hızla yenileyen Avrupa'ya göç eden ve orada yaşamaya başlayan Türklerin de içinde buldukları ortama ve yaşam tarzına gösterdikleri uyumsuzluk, üye devletlerin görüşünü desteklemiştir. İkinci ve üçüncü kuşak olarak adlandırdığımız kesimde bu uyumsuzluk her ne kadar yaşanmasa da, Birlik içerisindeki görüş hakimiyetini sürdürmeye devam etmektedir.

Avrupa Birliği üyeleri Türkiye'nin tam anlamıyla batı değerlerini benimseyemediğini kabul etmemekte ve Türk kimliğini sorgulamaya ve olumsuz görüşlerini sürdürmeye devam etmektedirler.

#### **c. Refah Seviyesi ve Ekonomik Dengesizlik**

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne üyelik konusunda karşısına çıkan bir başka engel ise ülkedeki refah seviyesidir. Ülkemiz, son derece yoğun nüfusu ve hızla artan nüfus artış oranıyla AB üyelerinin standartlarından oldukça uzak bulunmaktadır. Nüfusun kalabalık oluşunu, bir fırsat anlayışıyla sunmak ise ülkemiz için mümkün olmamaktadır, çünkü yoğun nüfusa rağmen ülkedeki alım gücü son derece düşüktür. Ayrıca Gümrük Birliği Anlaşması ile de AB ülkeleri Türkiye pazarına girmiş bulunmaktadır. Sanayi toplumu olma yolunda katlanılan zor şartları aşan AB ülkelerinde sosyal güvenlik uygulamaları işlemektedir, kişi başına düşen milli gelir oranı ise ülkemiz seviyesinden oldukça yüksektir. Avrupa Birliği üyeleri Türkiye'nin milli gelirinin, Birliğin seviyesine ulaşabilmesi için uzun süreli bir döneme gerek duyulduğunu belirtmektedirler. Ülkedeki fiyat istikrarsızlığı, ödemeler bilançosundaki açıklar, tasarrufların yatırıma dönüştürülemediği ve rekabet

konusundaki eksiklikler de ekonomik dezavantajlar olarak görülmektedir.

Bunun yanı sıra, Birliğe üye ülkeler arasında işgücü dolaşımı serbesttir. Türkiye'nin tam üye olması ve bu olanaktan yararlanması sonucunda, oldukça genç bir nüfusa sahip olan ülkemizdeki işgücü Avrupa'ya gidebilecek ve oradaki iş imkanlarından yararlanabilecektir. Dolayısıyla ülkemizden Avrupa'ya giden her genç, bir Avrupalının işsiz kalmasına neden olabilecektir.

Avrupa Birliği'nin Türkiye'nin tam üyeliği konusunda öne sürdüğü başka bir engel ise, ülkemizin Birliğe getireceği mali yüküdür. AB sistemine göre nüfus ölçeği baz alınarak az gelişmiş ülkelere gelir transferi yapılması söz konusudur. Kalkınmışlık seviyesinin düşük ve işsizliğin yoğun olduğu ülkemizin tam üye olması durumunda bu mali destekten oldukça yüksek bir pay alması söz konusu olacaktır [8].

#### **d. Siyasi İstikrarsızlık**

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne giriş sürecinde karşısına çıkarılan siyasi dengesizliklerin başında, cumhuriyetin kurulduğu günden buyana değişik periyotlarla meydana gelen askeri darbeler gelmektedir. Bu darbeler ülkenin iç dinamiklerini olumsuz yönde etkilediği gibi, uluslararası platformda da Türkiye için son derece negatif görüşler yaratmıştır.

Türkiye'deki siyasi iktidar oluşumunda taban çoğunluğun özlem ve beklentilerinin sağlanamaması yani başka bir deyişle uzun süreli koalisyonların varlığı da bir başka siyasi istikrarsızlık örneği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ayrıca ülkemizin çeşitli zamanlarda yaşamış olduğu ekonomik krizler sonucu oluşan istikrarsızlık, politik buhranların yaşanmasına neden olmuştur.

#### **e. Sonuç**

Yukarıda sayılan tüm bu olumsuzluklardan başka yine nüfusla bağlantılı olarak; Avrupa Birliği içerisinde temsil statüsü, ekonomik ve siyasi yönetim ülkelerin nüfus büyüklüklerine göre oranlanmaktadır. Nüfusu yoğun olan ülkeler AB Parlamentosu'nda daha fazla milletvekiline, yönetimde ise daha fazla müdürlüklere sahiptirler. Dolayısıyla, Türkiye'nin bugünkü nüfusu ve nüfus artış oranı göz önüne alındığında, birliğe tam üye olmuş bir ülke olarak Avrupa içinde ekonomik, politik ve idari alanda söz sahibi konuma gelinecektir ki, birlik üyeleri bu durumdan kaçınmaktadırlar.

Sonuç olarak Avrupa Birliği üyeleri Türkiye'nin Kopenhag Kriterleri olarak belirlenen koşullara ulaşamadığı ve ülkenin henüz kendi politik, ekonomik ve

sosyal problemlerini çözemediği görüşüne sahiptirler. Dolayısıyla Birliğe tam üye olarak tüm bu sorunları Birliğe taşımanın gerek olmadığını ve Gümrük Birliği'nin Türkiye'nin Avrupa entegrasyonu için şu anda yeterli olduğunu düşünmektedirler. Bu sebeple var olan olumsuzlukları komisyonlarda dile getirip, Türkiye'nin üyelik sürecinin uzamasına neden olmaktadır.

## VI.2. Türkiye'nin Üstün Yönleri ve Avantajları

Türkiye'yi Avrupa Birliği'ne girmeye aday bazı ülkelerle karşılaştığımızda aslında onlardan geri kalmadığını ve hatta onlara oranla üstün yönlerinin olduğu görülmektedir.

### a. Devlet Sistemi

Türkiye'yi diğer aday ülkelerden ayıran en önemli farklılık, Osmanlı İmparatorluğu'ndan gelen 700 yıllık zengin ve köklü bir devlet geleneğinin mirasçısı olmanın yanında, 77 yıldan beri, çeşitli aksaklıklar olsa da Atatürk'ün kurduğu cumhuriyetin yaşaması ve 54 yıldan bu yana çok partili demokrasi ile yönetiliyor olmasıdır. Laik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyeti diğer demokrasilerle aynı değer ve amaçları taşımaktadır.

Türkiye, çeşitli devlet birimlerinin ve siyasi partilerin işlevlerini yerine getirebilmelerini sağlayan demokratik kurumlar ile, bağımsız yargının işleyişini sağlayan anayasal garantinin bulunduğu, tüm partilerin iktidara gelebilmelerini sağlayan ve muhalefete de özgürlük tanıyan seçimlerin gerçekleştiği bir ülkedir [9].

### b. Jeopolitik Konum

Türkiye dünyanın en sorunlu üçgeni olarak adlandırılan Ortadoğu, Balkanlar ve Kafkasya'nın ortasında bulunmaktadır ve Avrupa Birliği için bu bölgeler arasında dengeleyici bir gücü ifade etmektedir. NATO ülkeleri arasında Ortadoğu ülkelerine sınırı olan tek ülkedir ve stratejik bakımdan son derece önemli olan boğazların kontrolüne sahiptir. Buna bağlı olarak Türkiye Kafkasya ve Ortadoğu'daki petrol ve doğalgaz yatakları üretiminin sınırında potansiyel bir geçiş alanıdır. İleride Ortadoğu'da daha da önemli olacak olan su kaynakları da büyük ölçüde Türkiye sınırları içerisinde bulunmaktadır.

Bunların yanı sıra Türkiye, halkı müslüman olup NATO, OECD gibi kuruluşlara üye ve Avrupa Birliği'ne resmen aday olan tek ülkedir. Ayrıca 51 Müslüman ülke arasında da demokrasi ile yönetilen tek ülke konumundadır [9].

### c. Sosyo-Kültürel Faktörler

Türkiye'de temel özgürlüklerin tanınması, ifade ve basın özgürlüğü ile toplanma ve örgütlenme özgürlüğünün varlığı, azınlık haklarının korunması ve hukuk karşısında herkesin eşit olması gibi temel kriterler benimsenmiştir [9].

Özellikle Ulusal Eğitimin yeniden yapılandırılması sonucu ülkede ki okur-yazar oranında gelişme sağlanmış, üniversiteler çağdaş kriterlere uygun eğitim vermeye başlamıştır. Küresel platformdaki kültürel değişim kitle iletişim araçları sayesinde yakından izlenir duruma gelmiştir.

Yanı sıra Avrupa'daki ülkeler arasında en genç nüfusa sahip olan ülkemiz, bu dinamik potansiyeliyle de diğer aday ülkelerden avantajlı bir konumdadır.

Birçok farklı etnik kökenden gelen ve çeşitli dinlerin mensubu olan insanlar, Türkiye sınırları içerisinde hiçbir ayırım gözetilmeksizin yaşamakta ve ibadetlerini yerine getirebilmektedirler.

### d. Sonuç

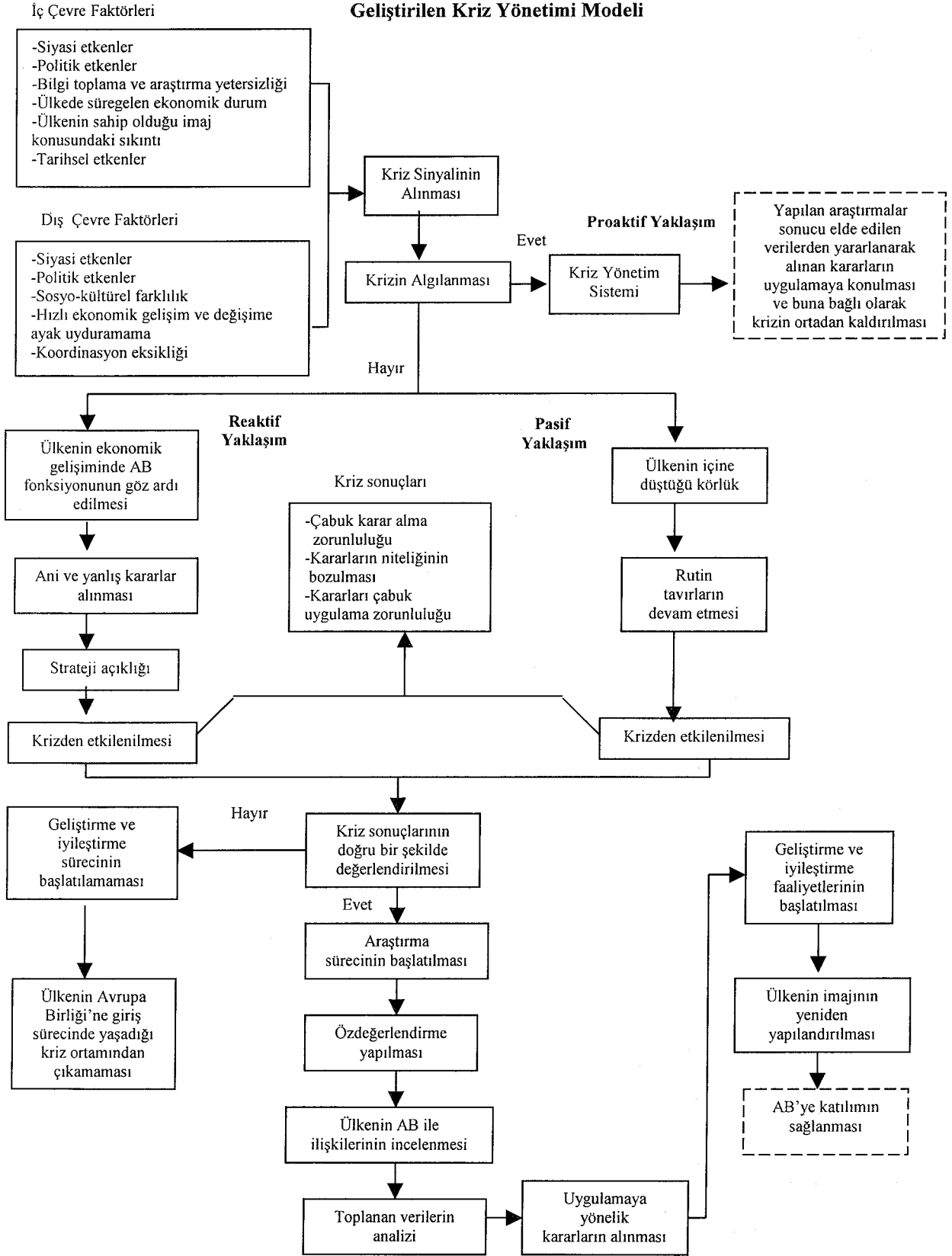
Yukarıda sayılan avantajların yanında Türkiye, ekonomik olarak tam üye olmadığı halde AB ile Gümrük Birliğine girebilmiş ilk ve tek ülkedir. Ayrıca OECD içinde son 20 yıla bakıldığında en hızlı kalkınan 3 ülkeden biridir.

Askeri güç açısından ise NATO ülkeleri içerisinde Amerika Birleşik Devletleri'nden sonra 2., asker sayısı olarak da dünyada 7. ülke konumundadır [9].

Görüldüğü gibi Türkiye hem siyasal, hem jeopolitik, hem kültürel, hem de ekonomik olarak oldukça büyük öneme sahip bir ülkedir. Ayrıca Türkiye Cumhuriyetlerden aldığı destek ülkenin önemini arttırmaktadır. Sahip olduğu avantajları kullanabilmesi, malların, işgücünün ve sermayenin serbest dolaşımından yararlanabilmesi, üstün yönleriyle rekabet avantajı yaratabilmesi ve Avrupa'da söz sahibi olabilmesi için, doğru ve istikrarlı politikalar ışığında Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne girişi sağlanmalıdır.

VII. SONUÇ

VII.1. Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne Girişi Sorununa Yönelik Geliştirilen Kriz Yönetimi Modeli



## VII.2. Modelin Değerlendirilmesi

Türkiye’de siyasi kimliğin olgunlaşma süreci tarihsel gerekçelerin yanı sıra, geçen 77 yıllık süreç içerisinde ekonomik ve anarşik etkenlere dayalı yaşanan darbeler sonucu sekteye uğramıştır. Demokratikleşme sürecini de geciktiren bu aksaklıklar ulusal yönetim politikasının geliştirilmesi bakımından bilgi toplama ve araştırma yetersizliğini ve girişken stratejilerin uygulanamaması sonucunu doğurmuştur.

Bütünsel bir yeniden yapılanma savaşını veren genç Türkiye Cumhuriyeti gerekli ekonomik yapılanmayı olması gereken hızda sağlayamamıştır. Ekonomik aksaklıklara bağlı gelişen olumsuzluklar Türkiye’nin küresel platformda kötü bir imaj edinmesine neden olmuştur. I. Dünya Savaşı’na kadar uzanan tarihsel yelpaze içinde Türkiye ile Avrupa ülkeleri arasında yaşanan savaşlarda özellikle Avrupa toplumlarının Türkiye’nin Avrupa Birliği üyeliği konusunda negatif görüşlerini pekiştirmiştir.

Savaş sonrası Avrupa’da başlayan hızlı ekonomik yapılanma süreci beraberinde siyasi değişimleri de getirmiştir. Hitler, Franco ve Mussolini sonrası Avrupa, bedelini ağır ödediği dikta yönetimlerinden çıkışın sosyal ve genele yaygın demokrasiyle mümkün olacağını anlamış ve ulusal yönetim politikalarını buna göre şekillendirmiştir. Hızla yaşanan sosyo-kültürel değişim ve istikrarlı ekonomik yapılanma savaşın tarafları olan ülkeler arasındaki yakınlaşmayı, duvarların yıkılmasını ve sınırların ortadan kalkmasını sağlamıştır. Avrupa’daki bu hızlı gelişime Türkiye’nin uyum sağlayamaması, küresel koordinasyonun eksikliği krizin tarihsel sinyallerini vermeye başlamıştır.

Aynı dönem içerisinde Türkiye iç tarihsel değişimini yaşarken, Avrupa uluslarına oranla daha büyük yenilik ve değişimlerin ihtiyacı içerisindeydi. Atatürk devrimlerinin geniş tabanlı Türk ulusuna benimsetilmesi telaşı içinde ani ve fevri uygulamaları doğuracak denetimsiz kararlar alınmış ve bunların acil çözüm düşüncesiyle uygulanması durumunda kalınmıştır.

Tüm bu metamorfoz uğraşı içinde Avrupa ülkelerinde başlayan birlik oluşturma gayretleri ve birliğin oluşum süreci göz ardı edilmiştir. Ayrıca Avrupa Birliği’ne ilişkin göz ardı edilen önemli konulardan bir diğeri de Birliğin gelecekte Türkiye’ye sağlayacağı ekonomik, sosyal ve kültürel avantajlardır.

Birliğin kuruluşundan 8 yıl sonra Türkiye ilk katılım müracaatını gerçekleştirmiş ve bu uzun bir kriz sürecinin başlangıcı olmuştur. Türkiye’yi özellikle ekonomik açıdan olumsuz yönde etkileyecek katılım krizi süresince stratejik hatalar yaşanması, ortaya konan reaktif yaklaşımın en belirgin göstergesidir.

Yanı sıra gerek ekonomik istikrarsızlık, gerekse siyasi çekişmeler sonucu Türkiye gözlem yeteneğini kaybetmiş, gelenekçi politik uygulamaları rutin bir hale getirerek krizden etkilenmiştir.

Eğer Türkiye krizi zamanında algılayabilseydi, demokratik ulusal yönetim mantığı içerisinde bir kriz yönetim sistemi oluşturacak ve proaktif bir yaklaşımla hızlı ve sağlıklı bir değişim sürecine girerek krizi sona erdirebilecekti. Nitekim yakın dönemde Avrupa Birliği Genel Sekreterliği’nin kurulması, çözümcül bir yaklaşımla yapılan araştırmalar sonucu elde edilen verilerden yararlanılarak sağlıklı kararların alınması krize dair yönetsel, sitemli ve proaktif bir oluşumun göstergesidir.

Türkiye’nin yaşadığı bu katılım krizinin üstesinden gelebilmesi için, Avrupa Birliği’ne dair son dönemde doğru politikaların geliştirilip uygulamaya konulmasıyla birlikte mevcut durum değerlendirmesi yapılmalı, genel politikalarda yapılan köklü değişimlerle (insan hakları, ekonomik ulusal program, vb.) kapsamlı bir araştırma süreci başlatılmalıdır. Türkiye’nin özdeğerlendirmesi de aynı araştırma kapsamı içerisinde incelenmeli ve ülkenin Avrupa Birliği ile ilişkileri gözden geçirilmelidir. Toplanan verilerin ışığında uygulamaya yönelik kesin kararlar alınarak ulusal program çerçevesinde gelişme ve iyileştirme faaliyetleri başlatılmalı ve ülke imajındaki aksaklıklar giderilerek Avrupa Birliği’ne katılımın gerçekleştirilmesi sürecine gelinmelidir.

### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] -----, <http://www.europa.eu.int>
- [2] -----, <http://www.abgs.gov.tr>
- [3] -----, <http://www.foreigntrade.gov.tr>
- [4] -----, <http://www.eureptr.org.tr>
- [5] -----, Avrupa Birliği - Türkiye İlişkileri Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, 2000.
- [6] -----, <http://www.dpt.gov.tr>
- [7] -----, <http://www.mfa.gov.tr>
- [8] Bozkurt, Veysel, **Avrupa Birliği ve Türkiye**, Alfa Basın Yayın Dağıtım, İstanbul, 1997.
- [9] Öymen, Onur, **Geleceği Yakalamak**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2000.



EKİM 2001’de yayınlanacak olan “Öneri” Dergisinin 17. sayısı için makale son teslim tarihi 1 EYLÜL 2001 dir. Yukarıda belirtilen tarihe kadar makalelerin, istenilen özelliklere göre Enstitümüze ulaşması gerekmektedir. İstenilen özellikler aşağıda belirtilmiştir.

## ÖZELLİKLER

1-İlk sayfada, İngilizce yazılan makalelerde Türkçe, Türkçe yazılan makalelerde İngilizce, Fransızca veya Almanca olarak düzenlenmiş, 50 kelimeyi aşmayacak şekilde özet bulunması gerekmektedir.

2-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
- **Yazar bağlı olduğu bölüm** : 11 punto, sayfa ortası, koyu, 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** : 10 punto, makalenin sonunda yer alacaktır.

3-Yukarıdaki özelliklerde yazılar 1 adet printer çıktısı ile birlikte 3 ½ inç’lik PC IBM formatında floppy enstitümüze teslim edilecektir.

4- Yazının e-mail ile [ugur.yozgat@marun.edu.tr](mailto:ugur.yozgat@marun.edu.tr) adresine gönderilmesinde yarar vardır.

5-İstenilen özelliklerde olmayan yazılar değerlendirilmeye alınmayacaktır.

6-Birden fazla yazı bir sayıda yayınlanamaz.

